



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Licenciatura en Administración

**TITULO: DIFERENCIAS PRINCIPALES ENTRE MOBBING Y  
ESTRÉS LABORAL**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de (o la)

Licenciado en Administración

**Presenta:**

**GUSTAVO NEGRETE SILVA**

**Dirigido por:**

Dra. Jovita Georgina Neri Vega

**SINODALES**

Dra. Jovita Georgina Neri Vega  
Presidente

\_\_\_\_\_

Firma

M. en A. Julia Pérez Bravo  
Secretario

\_\_\_\_\_

Firma

Dra. Maribel Quezada Moreno  
Vocal

\_\_\_\_\_

Firma

Dra. Yolanda Cortés Álvarez  
Suplente

\_\_\_\_\_

Firma

M. en A. Anna Laura Ramírez Piñeiro  
Suplente

\_\_\_\_\_

Firma

\_\_\_\_\_  
Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad

\_\_\_\_\_  
Dr. Alberto Pastrana Palma  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Fecha  
México

## RESUMEN

Dos temas de importancia a nivel mundial que impactan a cualquier persona de forma directa o indirecta, dos temas llamados estrés laboral y mobbing. En San Juan del Río, Querétaro no es la excepción, siendo una ciudad con una importante participación empresarial, se debe poner atención particular en la aparición de ambos temas dentro de cada empresa donde exista un jefe y sus subordinados. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? Este estudio de tesis nos detalla cada uno de los dos temas: antecedentes, definiciones, características, teorías, etc. Dando respuesta a cada pregunta y aclarando todas las dudas que pudieran existir entre estos temas. Para que el estudio fuese más claro y concreto se da a conocer el caso práctico realizado en las instalaciones de una empresa transnacional donde se permitió ingresar al área de finanzas para la aplicación del presente estudio donde se muestran resultados sorprendentes en la existencia de estrés laboral y mobbing y las posibles soluciones que se les puede dar. Se utiliza una investigación práctica que logra demostrar las definiciones de ambos temas. Es importante conocer ambos temas para saber cómo identificar las acciones y reacciones para un mejor desempeño laboral y así evitar cualquier conflicto personal dentro de su trabajo. La pregunta de tesis recae en, si el mobbing se desemboca a raíz o en consecuencia del estrés laboral, se hizo una investigación detallada, utilizando herramientas como cuestionarios donde se aplicó uno para cada tema, 20 preguntas aproximadamente de cada tema para después poder hacer graficas con las respuestas que ejemplifiquen y demuestren la existencia de ambos temas. Las conclusiones son muy sorprendentes, saber si el mobbing se deriva del estrés laboral, y es muy grato comentar que no siempre es así.

**(Palabras clave: Mobbing, estrés laboral, consecuencia)**

## SUMMARY

This is the section of a scientific publication that is read more frequently, and it is the quickest way to know what the paper is about in order to decide if the whole article is read later on; besides, this is the only section of a paper that will appear in citation publications such as Biological Abstracts, Citation Index, and others. It must be no longer than one page, single spaced. Each institution defines the length of this summary; in the case of the Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) no more than 350 words will be allowed, both in English and in Spanish. It is written as a single paragraph, separating ideas only by periods. It must be concise including the objective, a brief and detailed description of the methodology in order to understand how the research was made, including: experimental design and statistical analyses conducted, characteristics of the experimental subject (if applicable), description of the research facilities if it is considered necessary; treatments, as well as the response variables to be evaluated, must be clearly described. Results must be clearly presented, not as a table, indicating statistical differences and level of significance. It must have the opinion of the author as a concluding remark. If the study was not an experimental one but a literature review, it must indicate the reasons for choosing the subject and relating matters and which years were reviewed; as a discussion. The author must include his own conclusions. In both cases, it is in the discussion section where new knowledge is presented. At the UAQ, it is required to present a summary in both, English and Spanish. The translation must be as close as possible to the original language. A minimum of three key words must be presented at the end of the summary in brackets; the maximum number of key words will be determined by the author. The English version of the summary must be certified in writing by the Faculty of Languages of the UAQ.

**(Key words:** guide, references, thesis)

## **DEDICATORIAS**

A Dios por darme la oportunidad de estudiar una carrera profesional y darme las herramientas por haber terminado.

A mi madre, Margarita Silva Fernández, por su apoyo, paciencia y amor incondicional, para el logro de mis objetivos.

A mi padre, Gabriel Negrete García por su apoyo incondicional para que yo pudiera dar un paso más en el camino académico de mi vida.

A mi hermano, Luis Gabriel Negrete Silva por su ejemplo y motivación constante para concluir la licenciatura.

A mi directora de tesis, Dra. Jovita Georgina Neri Vega por el apoyo brindado durante este proyecto de tesis.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco inmensamente a Dios y a mi directora de tesis la Dra. Jovita Georgina Neri Vega por asesorarme durante toda la investigación y haberme brindado todo el apoyo, de igual forma al área administrativa de la empresa de estudio por haberme brindado la información necesaria para realizar el presente proyecto.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra forma fueron parte y ayudaron a la finalización de este proyecto.

## INDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vi
Índice de graficas	vii
Índice de imágenes	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
2.1 Antecedentes	1
2.2 Planteamiento del problema	2
2.3 Justificación	3
2.4 Objetivo general y objetivos específicos	4
2.4.1 Objetivo general	4
2.4.2 Objetivos específicos	4
2.5 Preguntas de investigación	4
2.6 Diseño metodológico	4
2.7 Alcances y limites	5
2.8 Hipótesis	5
3. MARCO TEORICO	5
3.1 Variable dependiente: Mobbing	5
3.1.1 Concepto	5
3.1.2 Características	7
3.1.2.1 Frecuencia y duración del mobbing	7
3.1.2.2 Tipos de conducta del mobbing	7
3.1.2.3 Reacciones de la víctima ante el mobbing	7
3.1.3 Teorías	8
3.1.4 Modelos	8
3.1.5 Aportaciones teóricas	11
3.2 Variable independiente: Estrés Laboral	11
3.2.1 Concepto	11
3.2.2 Fenómenos durante el estrés laboral	12
3.2.3 Situaciones de estrés según la duración	12
3.2.4 Teorías	12
3.2.5 Modelos	14
3.2.6 Aportaciones teóricas	16

4.	ESTUDIO DE CASO	16
4.1	Situación de la organización	16
4.1.1	Desarrollo del caso	18
4.2	Propuestas	43
4.2.1	Propuestas ante el estrés laboral	43
4.2.2	Propuestas ante el estrés laboral	44
5.	CONCLUSIONES	46
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

#### INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.1</b>	Estrés Laboral	19
<b>Tabla 1.2</b>	Mobbing	31

#### INDICE DE GRAFICAS

##### ESTRÉS LABORAL

<b>Grafica 1</b>	¿Desearía preocuparse menos?	20
<b>Grafica 2</b>	¿Las preocupaciones saltan en su mente y se hacen cargo de su pensamiento, como molestos mosquitos?	20
<b>Grafica 3</b>	¿Encuentra algo de qué preocuparse, incluso cuando sabe que todo está bien?	21
<b>Grafica 4</b>	¿Le parece que la preocupación nubla su juicio?	21
<b>Grafica 5</b>	¿Empaña los buenos tiempos con la preocupación?	22
<b>Grafica 6</b>	¿Se preocupa respecto del dinero más de lo que realmente necesita?	22
<b>Grafica 7</b>	¿Se queda inmobilizado por la preocupación?	23
<b>Grafica 8</b>	¿Desarrolla síntomas físicos en respuesta al estrés?	23
<b>Grafica 9</b>	¿Tiende a cavilar sobre un posible peligro en lugar de hacer algo al respecto?	24
<b>Grafica 10</b>	¿Se encuentra incapaz de ser tranquilizado cuando se preocupa?	24

<b>Grafica 11</b> En medio del éxito, ¿se siente aprehensivo, preguntándose qué va a salir mal?	25
<b>Grafica 12</b> ¿Cree que es peligroso, casi como tentar al destino sentirse confiado y seguro?	25
<b>Grafica 13</b> ¿Qué tan frecuente deja las cosas para último minuto?	26
<b>Grafica 14</b> ¿Esta afectado por la sensación de que nada puede salir bien?	26
<b>Grafica 15</b> Cuando sueña despierto, ¿sus sueños tienden a ser sombríos?	27
<b>Grafica 16</b> Cuando revisa su correo, ¿tiene un mal presentimiento, preguntándose qué malas noticia pueden haber llegado hoy?	27
<b>Grafica 17</b> ¿Se encuentra atraído por pensamientos negativos, incluso cuando está de buen ánimo?	28
<b>Grafica 18</b> ¿Le cuesta cumplir con los estándares que usted mismo se auto-impone?	28
<b>Grafica 19</b> ¿Siente una necesidad insatisfecha de tranquilidad?	29
<b>Grafica 20</b> ¿Pierde con facilidad la perspectiva, preocupándose sobre un asunto relativamente de menor importancia como si fuera una de las principales inquietudes?	29
<b>Grafica 21</b> Global	30

## MOBBING

<b>Grafica 1</b> ¿Los demás comentan sobre lo mucho que usted se preocupa?	32
<b>Grafica 2</b> ¿Su cónyuge (o la persona más cercana a usted) le dice que se preocupa demasiado?	32
<b>Grafica 3</b> ¿Se la pasa recordando un momento o momentos en que fue injustamente demandado, difamado, inesperadamente despedido, o de alguna otra manera victimizado por la injusticia?	33
<b>Grafica 4</b> ¿Le preocupa que los buenos amigos se pongan en contra suya?	33
<b>Grafica 5</b> ¿Le preocupa su salud en una manera en que usted sepa, o que otros le hayan dicho, es excesiva o irracional?	34
<b>Grafica 6</b> ¿Está consciente u otras personas le dicen que la mayoría de sus preocupaciones son irracionales?	34
<b>Grafica 7</b> ¿Está más inquieto de los que desea acerca de lo que otros piensan de usted?	35

<b>Grafica 8</b> ¿Es inhibido y/o tímido?	35
<b>Grafica 9</b> ¿Evita las confrontaciones?	36
<b>Grafica 10</b> ¿Es inseguro?	36
<b>Grafica 11</b> ¿Está más solo de lo que le gustaría estar?	37
<b>Grafica 12</b> ¿Le parecen los cumplidos y/o la reafirmación difíciles de aceptar?	37
<b>Grafica 13</b> ¿Se pregunta si alguien quiere hacerle daño o está tratando de aprovecharse de usted?	38
<b>Grafica 14</b> ¿Le es difícil librarse de las críticas, incluso cuando sabe que la crítica es imprecisa?	38
<b>Grafica 15</b> ¿Percibe agresiones de sus superiores directos?	39
<b>Grafica 16</b> ¿Percibe agresiones de superiores dependientes a su área?	39
<b>Grafica 17</b> ¿Considera que si jefe inmediato le da una sobrecarga de trabajo?	40
<b>Grafica 18</b> ¿Considera que le quitan áreas de responsabilidad a cambio de actividades rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo (hasta que se aburra y se vaya)?	40
<b>Grafica 19</b> ¿Alguna persona a su alrededor, lo ignora o lo que excluye hablando en tercera persona presente?	41
<b>Grafica 20</b> ¿Sus superiores critican continuamente su trabajo, ideas, propuestas, soluciones, etc.?	41
<b>Grafica 21</b> Global	42

## INDICE DE IMAGENES

<b>Imagen 1</b> Empresa de estudio	16
<b>Imagen 2</b> Presencia Nacional	17

## **Capítulo 1.**

### **INTRODUCCION**

El presente trabajo de investigación, realizado en una empresa en la ciudad de San Juan del Río, Querétaro denominada “empresa de estudio, es una guía para todo trabajador que tiene subordinados o es subordinado. Muestra dos temas que han mostrado un gran impacto en las relaciones laborales; mobbing y estrés laboral.

El objetivo general es establecer las principales diferencias entre ambos temas, y si el mobbing se deriva del estrés laboral para ello se presenta en capítulos, capítulo 2 “planteamiento del problema” se describen los antecedentes de ambos temas, la importancia que tienen en la actualidad y el impacto laboral en las empresas, así mismo se describen tanto objetivos como la hipótesis antes mencionada. Siguiendo al capítulo 3 “marco teórico” se explican los dos temas de forma explícita desde la definición hasta los tipos de conducta, modelos y teorías que existen. El capítulo 4 “estudio del caso” donde se desarrolla el estudio en la empresa de estudio, basado en cuestionarios que nos darán el resultado de la hipótesis. Por último se muestran las conclusiones del tema donde indica si es aprobada o rechazada la hipótesis del tema.

## **Capítulo 2.**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **2.1 Antecedentes**

Dos factores que se han identificado son: las características demográficas o de personalidad de las víctimas y las condiciones del ambiente de trabajo. Entre los primeros se ha señalado que mujeres y jóvenes son víctimas frecuentes de acoso laboral, por otra parte, esperando que cuando el empleado se vuelve mayor sea tratado con más respeto, la permanencia en la organización parece influir

negativamente. El segundo punto considera que los factores organizacionales y las características del ambiente de trabajo son los predictores más eficaces. Aquellas organizaciones con incidencia de agresión y violencia muestran mayor ambigüedad, conflicto de rol y sobrecarga de tareas, concentrando empleados insatisfechos con el clima, el liderazgo de sus superiores y el control sobre su trabajo

En los años 80, en Europa, Heinz Leymann detectó éste comportamiento hostil dentro de las organizaciones, este comportamiento lo nombro mobbing, a lo largo del tiempo Leymann se especializo en el tema, realizando estudios donde observaba la relación y actitud de los empleados en su lugar de trabajo. Posteriormente se catalogó como pionero del acoso moral denominado mobbing.

Otra pionera en el tema es Marie France Hirogoyen la cual hizo un estudio mucho más detallado de como en nuestro alrededor se destruyen personas con solo comentarios, rumores, insinuaciones, solo palabras. A diferencia de Leymann ella se hizo su estudio tanto en el ambiente laboral como en el social fuera de una organización.

Iñaki Piñuel y Zabala psicólogo, investigador y experto en recursos humanos, es también otro pionero del mobbing, él se encargó de investigar y divulgar el término. Cabe recalcar que el primer libro de Mobbing en español fue escrito por él.

## **2.2. Planteamiento del problema**

Estrés Laboral. (Burn Out) En muchas ocasiones el estrés laboral puede ser originado por varias causas y una muy importante es la “carga de trabajo” a la que se ven enfrentadas las personas que trabajan en un ambiente en el que se manejan grandes cantidades de dinero o llevan una responsabilidad mayor de la que pueden soportar, además de la presión por dar buenos resultados y no generar pérdidas para la empresa o por sustentar una familia, entre otras.

El estrés generado por la sobrecarga de trabajo produce insatisfacción, tensión, baja autoestima, sensación de amenazas y/o advertencias, problemas de salud, consumos de nicotina y/u otras adicciones como métodos para contraatacar las insatisfacciones producidas por el estrés.

Acoso Laboral. (Mobbing) La variedad de comportamientos que pueden ser representativos de la violencia en el trabajo es muy amplia y, en muchos casos, presenta dificultades para definir si es violento o no. Tradicionalmente se le ha dado mayor importancia a la de origen físico, pero con el transcurso del tiempo se ha descubierto que existen otros tipos de violencia, que a su vez han provocado no solo la investigación política o legislativa para un caso, sino que han impulsado a la investigación psicológica, humanista, administrativa y todas las profesiones que afecten directamente a un trabajador.

Por lo tanto causa confusión definir o señalar si una acción en el trabajo fue ocasionada por el estrés laboral o por mobbing.

### **2.3. Justificación**

La importancia que tiene este tema, tanto a nivel mundial como local es muy alto ya que es tema que involucra a todas aquellas personas que hayan laborado o que van a laborar en una mediana o gran empresa. El mobbing, término creado en 1980, es decir, un tema moderno que muchos aún desconocen, repercute en muchos factores de la empresa como pueden ser; de productividad, calidad, ambiente interno y externo de la empresa, y todo aquel factor que involucre dos o más personas. Esta tesis le servirá a toda persona que trabaje en conjunto con más personas para saber si sufre de estrés laboral, acoso psicológico (mobbing) o ambas. Y poder atacar estas enfermedades a tiempo.

Desde el punto de vista individual esta investigación ayudara a que cada persona, en caso de enfrentarse a una de estas situaciones, distinga si es mobbing o estrés laboral y poder prevenir el maltrato laboral en su persona. Y evite cualquier acoso psicológico sin importar su jerarquía.

Desde el punto de vista de un dueño o líder que tiene a cargo a un grupo de personas les servirá para fomentar un excelente clima laboral y que el mobbing no afecte sus objetivos.

También servirá como guía para los que desconocen el tema puedan aprender un poco más, y para divulgar este nuevo término que inicio en Europa, pero que poco a poco a tomando fuerza en México y América Latina.

## **2.4 Objetivo general y objetivos específicos**

### ***2.4.1 Objetivo General***

Investigar y conocer sobre la teoría existente sobre el Mobbing y el estrés laboral y establecer principales diferencias entre ambos términos.

### ***2.4.2 Objetivos Específicos***

Divulgar información relativa a ambos temas y principalmente sobre el mobbing ya que un porcentaje elevado desconoce lo que es.

Esta tesis busca en primer lugar divulgar el término mobbing, ya que un porcentaje elevado desconoce lo que es, para después resolver la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las principales diferencias entre mobbing y estrés laboral? y si, ¿el mobbing nace a causa del estrés laboral?

## **2.5 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son las principales diferencias entre los términos Mobbing y Estrés laboral?

2. ¿El mobbing se deriva o es una consecuencia del estrés laboral?

## **2.6. Diseño Metodológico**

La investigación será documental y de campo.

- La primera etapa será recabar toda la información necesaria.
- La segunda etapa consiste en aplicar cuestionarios para sondear el impacto del tema entre otros factores dentro de una empresa.
- La tercera etapa es realizar conclusiones entre la teoría y la práctica.

Se precisa conseguir toda la información necesaria, para después compararlo en el campo laboral y tomar conclusiones. Apoyando la investigación con cuestionarios, entrevistas, testimonio al azar.

Toda la investigación se hará en base a la “empresa de estudio” como caso práctico.

## **2.7. Alcances y límites**

La investigación se llevara a cabo respecto a la empresa de estudio, en su área administrativa, ubicada en San Juan del Río, Querétaro. Ya que es una empresa nacional e internacional y sirve de ejemplo para empresas más pequeñas y/o líderes empresariales.

La investigación será durante el año 2013.

## **2.8. Hipótesis**

El estrés laboral que se genera en las empresas, siempre desemboca en mobbing.

# **Capítulo 3. MARCO TEÓRICO**

## **3.1. Variable Dependiente: Mobbing**

### **3.1.1. Concepto**

El ambiente laboral que existe en el interior de una empresa permite apreciar infinidad de situaciones entre los trabajadores, desde las de amistad, hasta las de

rechazo, desde las de apoyo hasta las individualistas y otras que incluso rayan en la violencia de corte laboral.

El término mobbing se deriva del verbo to mob, que significa atacar, agredir, maltratar.

El acoso moral en el trabajo es el ejercicio extralimitado de un poder (jurídico o de hecho) en el entorno laboral, mediante el uso sistemático, recurrente, progresivo, de la fuerza intimidatoria, que atenta contra la integridad moral (autoidentificación de la persona que le da su equilibrio)

De acuerdo Heinz Leymann el mobbing es:

“el psicoterror en la vida laboral que conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética, la cual es administrada de modo sistemático por uno o varios sujetos, principalmente, contra una persona, la que a consecuencia de ese psicoterror es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes.”

Sinónimos de mobbing

- Acoso moral o psicológico
- Psicoterror
- Hostigamiento laboral
- Persecución encubierta
- Acoso perverso
- Maltrato psicológico
- Violencia psíquica

### ***3.1.2. Características***

Einarsen, S. (2003), en una revisión de las distintas investigaciones, señalan varios elementos característicos del mobbing: la frecuencia y la duración de los actos

hostiles, los tipos de conducta particulares, la reacción de las víctimas, la intención del acosador(es), el desequilibrio de poder de las partes implicadas, el número de acosadores, el estatus de acosadores y víctimas, la subjetividad contra la objetividad del fenómeno y el carácter interpersonal contra organizacional del mismo.

### ***3.1.2.1. Frecuencia y duración del mobbing***

Leyman defiende la exposición al menos de una vez por semana, mientras que otros autores, como Adams (1992) o Bassman (1992) manifiestan la posibilidad de acosar a alguien sin que sea semanal. Matthiesen, Raknes y Rökkum (1989) hablan de un nuevo término “*continuum*” que iría desde la acción ocasional hasta la diaria, sobre todo cuando el proceso de victimización está avanzado.

Otro elemento central en el mobbing es la consideración de la persistencia de las conductas hostiles. La investigación que realizaron varios actores como Leymann, H. (1996); Vartia, M. (1996), entre otros, muestra por la naturaleza del mobbing que su proceso suele ser en un periodo no menor a 6 meses y no mayor a los 12 meses.

### ***3.1.2.2. Tipos de conductas del mobbing***

Los trabajadores que son objeto de mobbing están expuestos a conductas hostiles que van desde las críticas permanentes a su trabajo, comentarios injuriosos, calumnias hasta amenazas y actos de violencia física (bulling).

### ***3.1.2.3. Reacciones de la víctima ante el mobbing***

Un punto importante en la valoración del mobbing es como catalogar a un trabajador como víctima, y en qué modo puede expresar que lo está siendo. Estudios se inclinan por la manifestación de la propia persona que está siendo objeto de mobbing, el llamado autoetiquetado. En estos casos, se le presenta una definición de acoso para que se autclasifique como víctima o no.

Si la persona que está sufriendo hostigamiento, si no se autoetiqueta, no se sabrá que está siendo acosada. Así, Einarsen, S. (1994), encuentra un subgrupo de víctimas que, aunque los observadores las clasificaban como tales, ellas no lo hacían. Leymann, H. (1996), por el contrario, no incorpora el autoetiquetado subjetivo en su definición de mobbing, sino que se centra comportamientos que incluyen una duración y frecuencia determinada.

### **3.1.3 Teorías**

Tipos de mobbing

#### a) Horizontal

Se da cuando la agresividad o el hostigamiento laboral se realizan entre compañeros del ambiente del trabajo, en los cuales ocupan un nivel similar en la jerarquía ocupacional. El hostigamiento se da entre “iguales”.

#### b) Vertical descendente

Se da cuando la agresividad o el hostigamiento laboral se realiza entre quienes ocupan puestos de jerarquía o superioridad respecto de la víctima. El hostigamiento se da entre “desiguales”.

#### c) Vertical ascendente

Es poco frecuente que ocurra en la realidad, pues se refiere al hostigamiento laboral que se realiza entre quienes ocupan puestos subalternos respecto de jefe victimizado. El hostigamiento se da entre

“desiguales”. Los inferiores asalariados tratan de serrucharle el piso al jefe para eliminarlo.

### **3.1.4 Modelos**

Posteriormente Leymann detecto 45 acciones propias del mobbing:

A) Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:

1. El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.
2. Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.
3. Los compañeros le impiden expresarse.
4. Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.
5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
6. Se producen críticas hacia su vida privada.
7. Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
8. Se le amenaza verbalmente.
9. Se le amenaza por escrito.
10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.).
11. Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (Como si no le vieran o no existiera).

B) Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales:

12. No se habla nunca con la víctima.
13. No se le deja que se dirija a uno.
14. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.
15. Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.
16. Se niega la presencia física de la víctima.

C) Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral:

17. Se maldice o se calumnia a la víctima.
18. Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador sobre la víctima.

19. Se ridiculiza a la víctima.
20. Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.
21. Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
22. Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
23. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.
24. Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
25. Se hace burla de su vida privada. 26. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
27. Se le obliga a realizar un trabajo humillante.
28. Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima.
30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
31. Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.
- D) Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional.
32. No se asigna a la víctima trabajo ninguno.
33. Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.
34. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas
35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.
36. Se le asignan sin cesar tareas nuevas.
37. Se le hace ejecutar trabajos humillantes.

38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.

E) Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

39. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.

40. Se le amenaza físicamente.

41. Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.

42. Se le agrede físicamente, pero sin contenerse.

43. Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.

44. Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.

45. Se agrede sexualmente a la víctima.

### ***3.1.5 Aportaciones Teóricas***

La corriente más actual es la del autor Einarsen, Stale y su página de internet, donde se pueden descargar sus distintos estudios y trabajos referentes al mobbing.

## **3.2. Variable independiente: Estrés Laboral**

### ***3.2.1. Concepto***

Idalberto Chiavenato lo define de la siguiente manera: “conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de las personas frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente.

Por su parte, L. Daft, (2007), señala: “el estrés es la respuesta fisiológica y emocional de un individuo a un estímulo que ejerce demandas físicas o sociológicas

sobre él y que crea incertidumbre y una falta de control personal cuando algún resultado importante está en riesgo”.

La organización Mundial de la Salud lo define de la siguiente manera: “es la resistencia que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación”.

### ***3.2.2. Fenómenos durante el estrés laboral***

Cuando un trabajador está expuesto a un estresor presenta cambios fisiológicos, emocionales y de comportamiento, que serán mayores o menores según su intensidad alta, media o baja y su frecuencia de aparición

### ***3.2.3. Situaciones de estrés según la duración***

Situación corta: Provocada por estresores suaves, de una duración de unos segundos o pocas horas; si estas situaciones se dan en cadena hay peligro para la salud.

Situación moderada: Producida por situaciones más intensas (problemas familiares, sobrecarga de trabajo), que presentan una duración que puede ir desde varias horas hasta días; precipita trastornos y síntomas si hay predisposición orgánica o síquica.

Situación alta o severa: Desencadenada por estresores crónicos (dificultades económicas, situaciones inmodificables, reacción prolongada ante la pérdida de un ser querido, enfermedad permanente), con una duración de meses a años; puede llevar posiblemente a enfermedad física o mental.

### ***3.2.4. Teorías***

Estrés Laboral: Comportamiento del tipo A y B

Las características de las personas del tipo “A”, son descritas por María del Carmen Domínguez Ríos en los siguientes términos:

a) “Incluye o combina ambición, competitividad, agresividad, impaciencia y un agudo sentido de urgencias en el tiempo.”

b) “El tipo “A” de conducta es una intrincada red de rasgos interconectados, en los que unas veces son causa; y otras, efecto de esa conducta.”

c) “Su varianza específica, es decir, la contribución que hacen al total de la conducta “A”, tiene sus componentes principales: 1) hostilidad flotante, 2) competitividad, 3) sentido de urgencia o prisa, 4) numerización, 5) preferencia por el producto en detrimento del proceso.”

d) “El individuo que posee el tipo de conducta tipo “A” compite de varias maneras: contra el reloj, contra las demás personas o contra sí mismo.”

e) “En sus casos más extremos, la competitividad se demuestra como un buscar y aceptar retos en el medio, para así poner a prueba a las propias capacidades.”

f) “El sentido de urgencia o prima es componente observable en la conducta; no sólo en el esfuerzo por hacer las cosas más rápidamente, sino también en el caminar y hablar.”

g) “Por otra parte, la hostilidad y la agresión que muestran estos individuos pueden hacer difícil trabajar con ellos”

En cambio las personas con comportamiento tipo “B” son menos conflictivos con otras personas, tienen un estilo de vida y equilibrado y relajado y son menos vulnerables a las enfermedades relacionadas con el estrés. En palabras de Alma Aguilar, estas personas son: relajadas; menos apresuradas; menos competitivas; delegan responsabilidades; se plantean metas reales; no se preocupan si algunas

metas no pueden realizarse en un plazo determinado; están seguras de lo que son; están seguras de lo que hacen; no se sienten en una lucha constante; suelen ser más organizadas; tienden a ser personas con mayor control de estrés”

### **3.2.5. Modelos**

Etapas del estrés laboral:

Reacción de alarma: Es la etapa más leve y se da frente a situaciones de la vida diaria.

Resistencia: Es la segunda etapa y se da cuando las situaciones de estrés se aumentan, se hacen frecuentes y llevan a alteraciones fisiológicas y emocionales.

Agotamiento: Es la última etapa y se presenta cuando la tensión es tan alta y continua que el organismo se enferma.

Grados del estrés laboral, algunos autores han establecido grados de estrés que va desde el nivel 1 que es el más leve al 6 que es el nivel más severo o grave.

Grado de estrés 1: Se manifiesta por los siguientes síntomas:

- Gran impulso para actuar
- Atención alta y facilidad para comprender y captar
- Gran energía para realizar actividades

Es un estado tan deseable que la persona no se da cuenta del peligro que se está empezando a avecinar.

Grado de estrés 2:

- Cansancio al levantarse
- Problemas ocasionales del estómago y de corazón
- Tensión muscular en la espalda y alrededor del cuello
- Sensación de no poder relajarse
- Fatiga

#### Grado de estrés 3:

- Se acentúa la fatiga
- Se acrecientan los trastornos intestinales y los problemas estomacales
- Los músculos están más tensos y hay sensación de tensión
- Se dan problemas en el sueño como dificultad para dormir, pesadillas

y sobresalto

- Sensación de desmayo

#### Grado de estrés 4:

- Sensación de incapacidad para terminar el día
- Las actividades que antes eran agradables ahora resultan penosas
- La capacidad de reaccionar ante las cosas disminuye
- Los trastornos en el sueño agudizan
- La dificultad para concentrarse aumenta
- Proliferan los sentimientos desagradables
- Se presentan mucho temores

#### Grado de estrés 5:

- La fatiga es extrema
- La persona tiene dificultades para realizar tareas sencillas
- Los trastornos estomacales e intestinales se acrecientan
- Los temores aumentan

#### Grado de estrés 6:

- Los latidos del corazón son violentos
- Hay sensaciones de pánico
- La respiración es acelerada
- Hay temblores, escalofrío y sudoración exagerada

- En las manos y los pies hay sensación de hormigueo
- La energía es apenas suficiente para realizar las tareas más sencillas

### 3.2.6. Aportación teórica

La corriente más actual es la del autor García, J. (2013) *El Estrés Laboral*, México. Editorial ISEF. Donde se pueden encontrar sus estudios y trabajos referentes al estrés laboral.

## CAPITULO 4. ESTUDIO DEL CASO

### 4.1. Situación de la organización

La empresa denominada: empresa de estudio, inició su negocio de recubrimientos en 1950. Llegó a San Juan del Río, Querétaro en 1994. La producción de recubrimientos y resinas de la ciudad de México se traslada 100% a planta San Juan del Río en 1999.

La empresa está situada exactamente en: Carretera Federal 120. San Juan del Río, Querétaro.

### Imagen No. 1 Empresa de Estudio



Fuente: google/imagenes

Recubrimientos Automotrices: Recubrimientos de protección o de decoración para la industria automotriz.

Recubrimientos Industriales: Sector de aparatos electrodomésticos y electrónicos, agricultura, equipo para la construcción, etc.

Recubrimientos para Empaque (Packaging): Recubrimientos, tanto interiores como exteriores, para la industria de alimentos y bebidas y bebidas, así como para diversos envases.

### Imagen No. 2 Presencia Nacional



Fuente: google/imágenes

Recubrimiento Repintado: La biblioteca de color de la empresa de estudio cuenta con más de 120,000 fórmulas de color para repintado, lo que permite igualar el color de cualquier coche en el mundo mediante la aplicación de la mejor y más avanzada tecnología en el ramo.

Visión: Ser la empresa líder más rentable en el mercado mexicano de recubrimientos y servicios relacionados.

Misión: Producir y distribuir, al menor costo posible, las mejores pinturas, recubrimientos y servicios relacionados, para crecer vigorosamente en repintado, industriales, packaging y arquitectónico y retomar el liderazgo en automotriz,

logrando la satisfacción total de nuestros clientes, empleados y accionistas. Protegiendo el medio ambiente y el bienestar de la comunidad; todo esto a través de la mejora continua.

Valores:

- ✓ Dedicación al cliente
- ✓ Respeto por la dignidad, derechos y contribuciones de los empleados
- ✓ Reconocimiento de las preocupaciones y necesidades de la sociedad
- ✓ Compromiso a la integridad y estándares éticos altos
- ✓ Relaciones con proveedores
- ✓ Responsabilidad con los accionistas

La empresa cuenta con 493 trabajadores contratados por la misma, 257 por la empresa OutHelping. Danto un total de 750 trabajadores de todas la áreas.

Datos hasta Octubre, 2013.

#### ***4.1.1. Desarrollo del caso***

Durante 7 meses, se logró observar que la empresa de estudio, tiene un alto índice de estrés laboral en sus trabajadores y por ende se cree que cuentan con un alto índice de mobbing, aunque la gente que labora ahí lo desconoce.

La investigación se efectuó sobre el personal administrativo específicamente el área de finanzas. Que corresponde a Ventas, Costos, Cuentas por pagar, Cuentas por cobrar, Marketing. El área de finanzas cuenta con 65 personas aproximadamente, ya que muchos están más tiempo fuera de la empresa por cuestiones de trabajo.

Se realizaron encuestan a 24 personas.

La encuesta se hizo con 40 preguntas, 20 referente al tema de estrés laboral y 20 referente al tema mobbing. (Véase anexos encuesta).

Referente al estrés laboral:

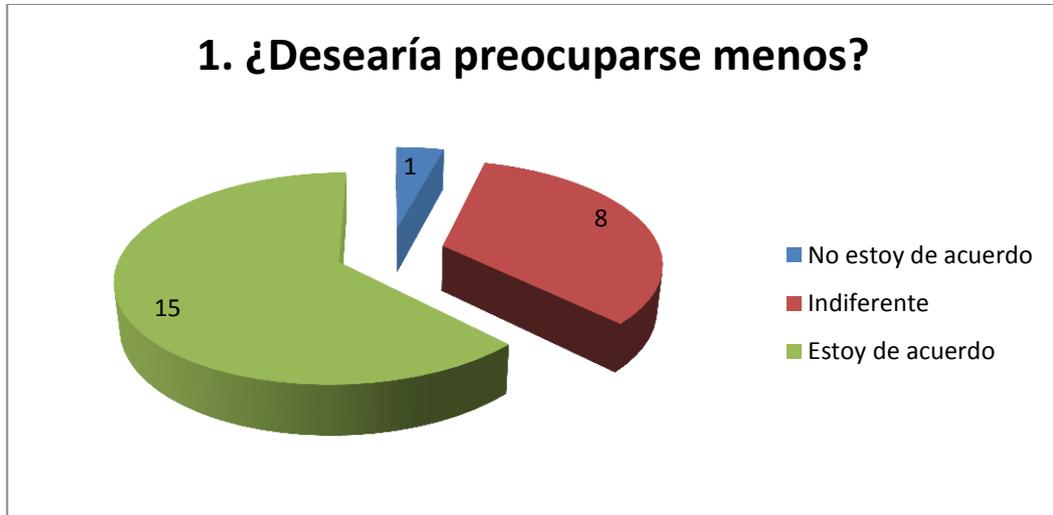
**Tabla No. 1 Estrés Laboral**

*Resultados del cuestionario enfocado al estrés laboral*

<b>Estrés Laboral</b>				
<b>Pregunta</b>	<b>No estoy de acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Estoy de acuerdo</b>	<b>Abstenciones</b>
1	1	8	15	
2	3	13	8	
3	11	5	8	
4	9	10	5	
5	10	11	3	
6	9	7	8	
7	18	6	0	
8	3	6	15	
9	17	4	3	
10	19	5	0	
11	18	3	3	
12	10	7	3	4
13	12	9	3	
14	17	6	1	
15	19	3	2	
16	21	3	0	
17	18	5	1	
18	19	4	1	
19	11	10	3	
20	13	7	4	

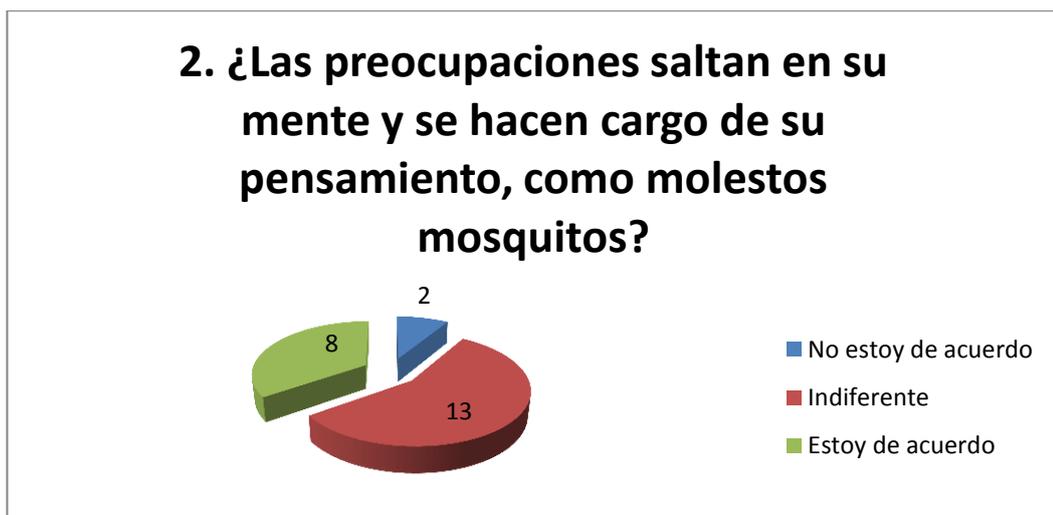
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 1**



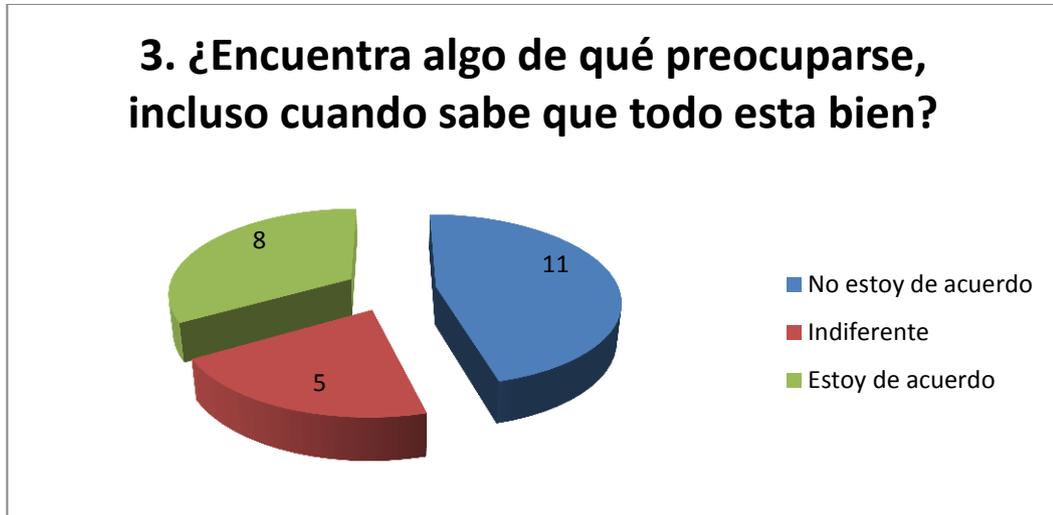
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 2**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 3**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 4**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 5**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 6**



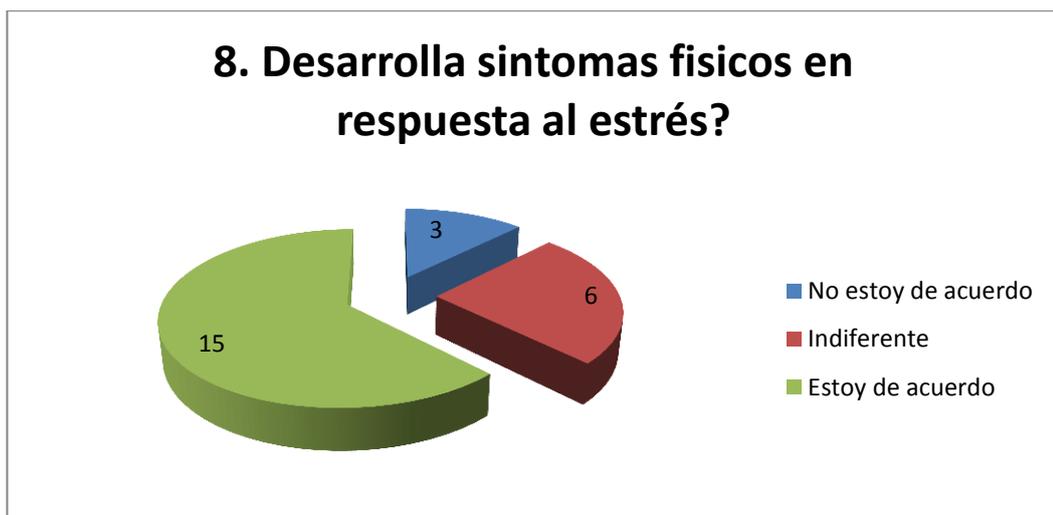
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 7**



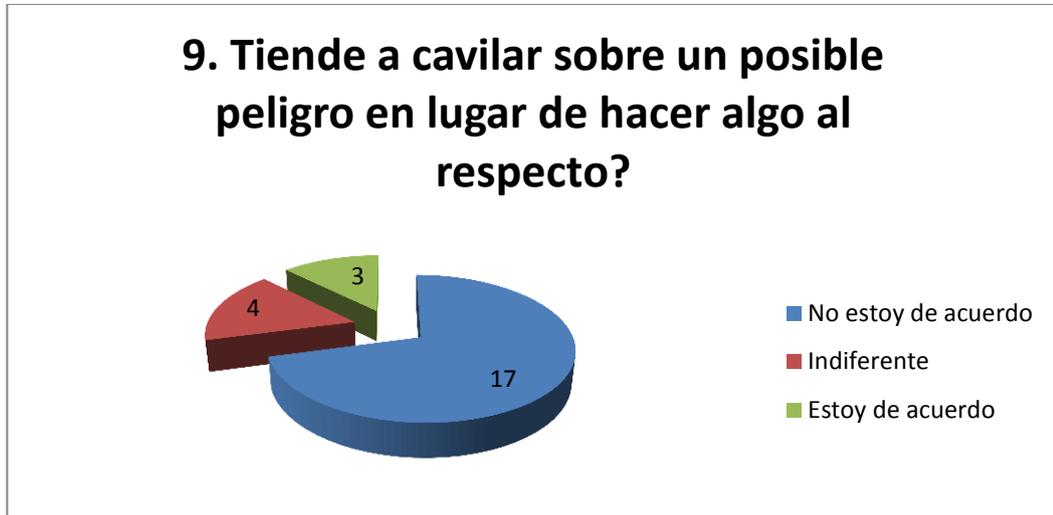
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 8**



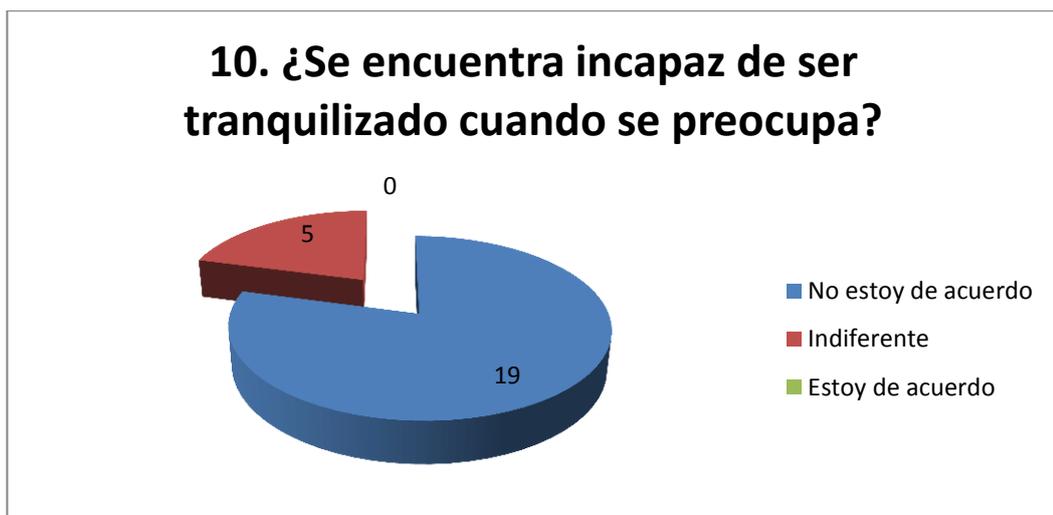
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 9**



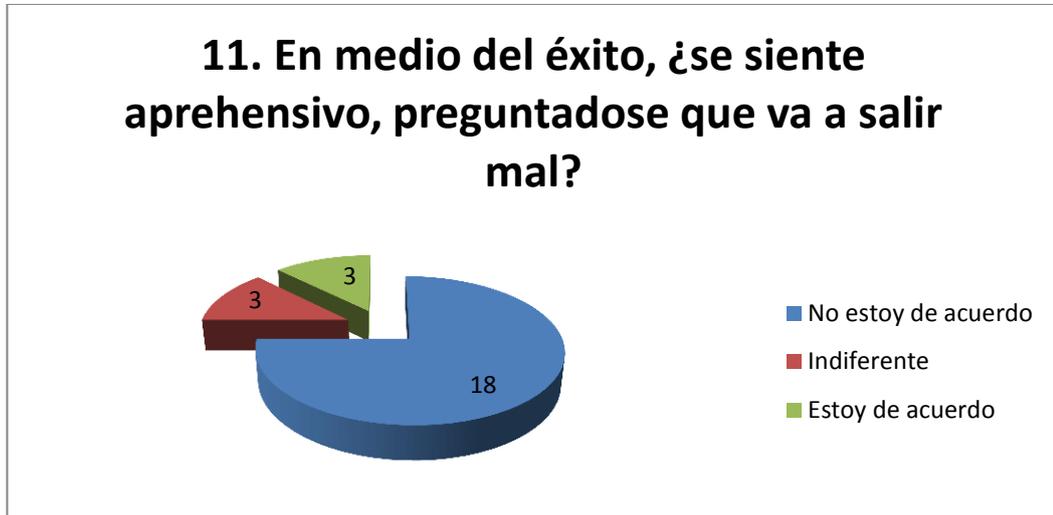
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 10**



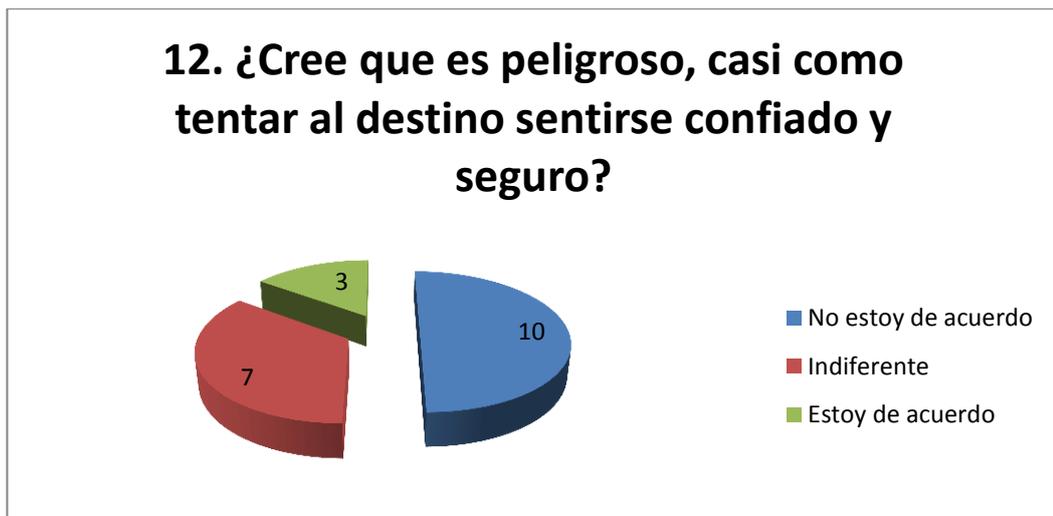
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 11**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 12**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 13**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 14**



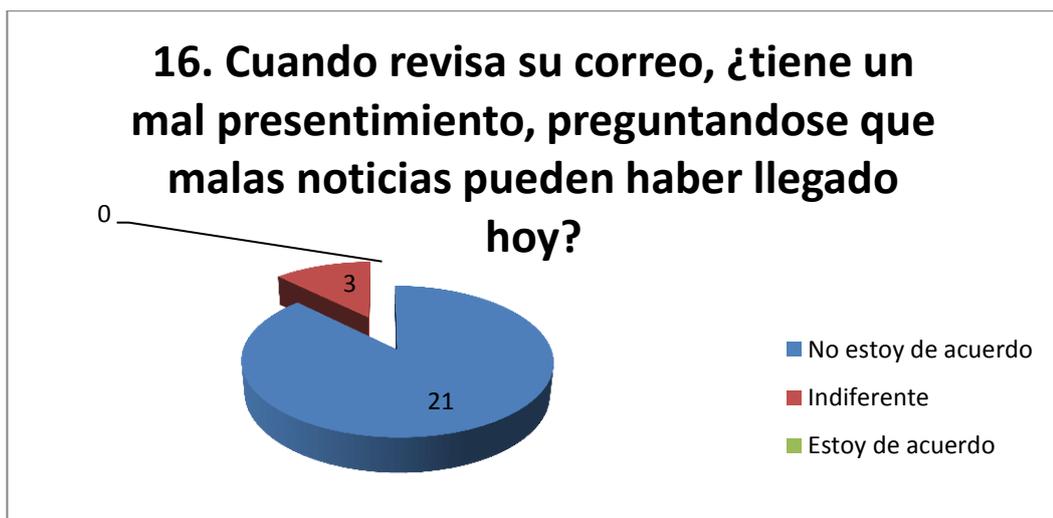
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 15**



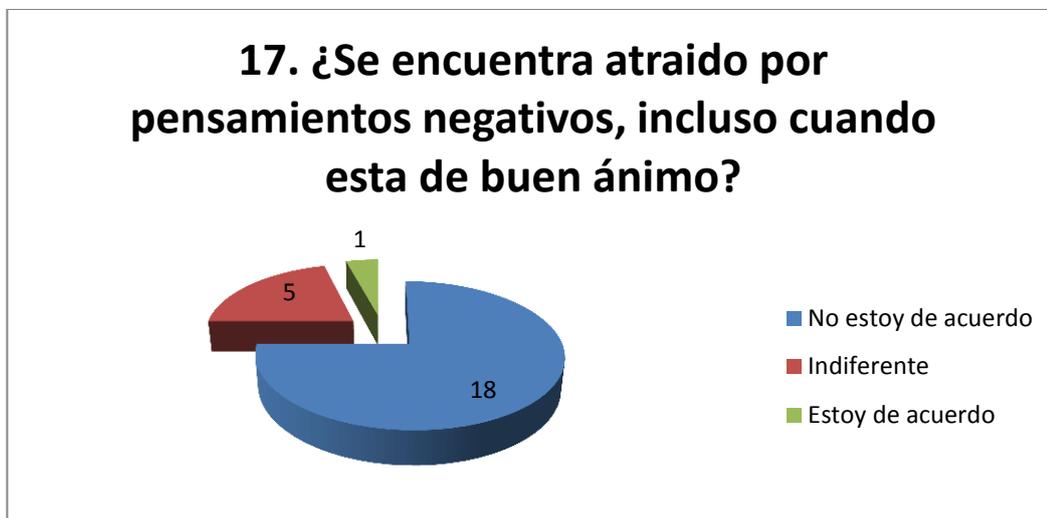
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 16**



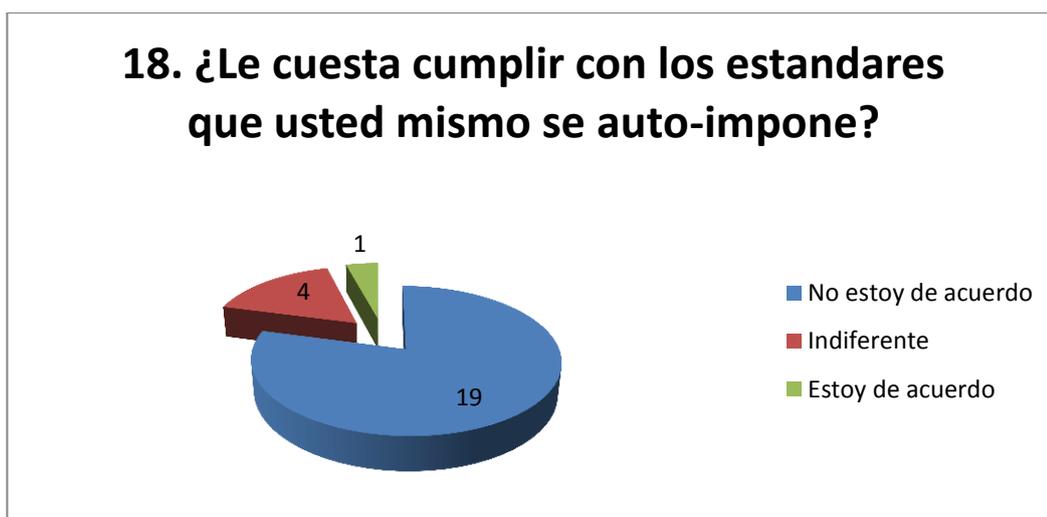
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 17**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 18**



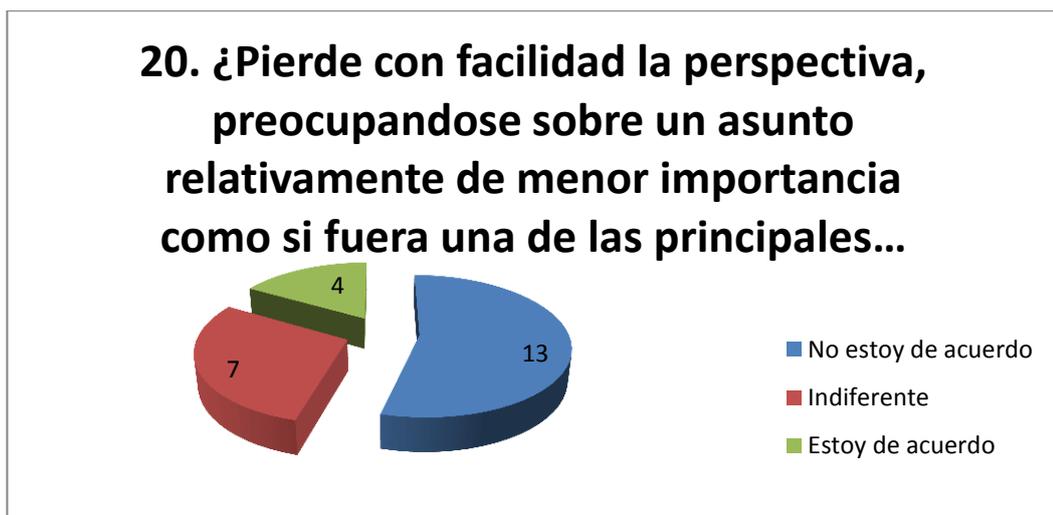
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 19**



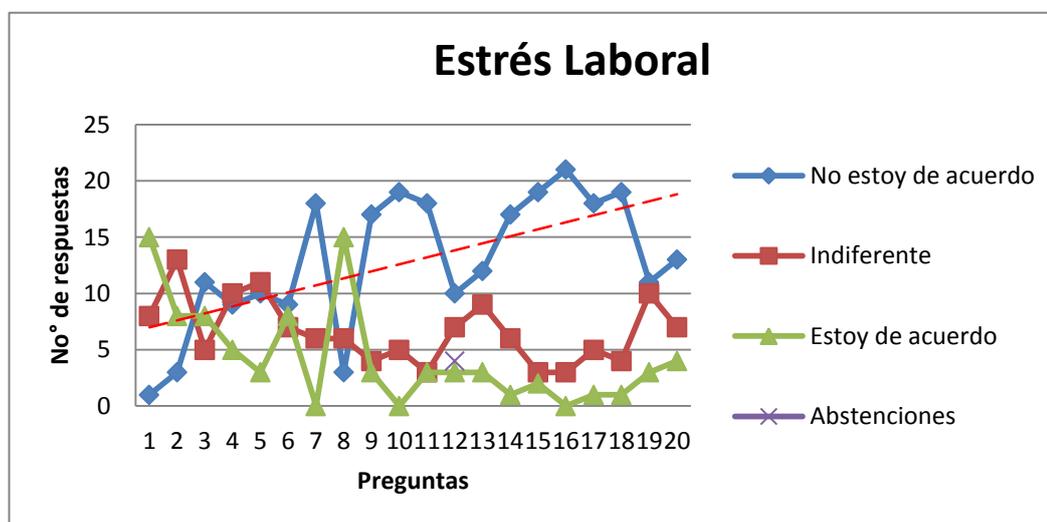
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 20**



Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 21



Fuente: Elaboración propia

La línea punteada en rojo, es la línea de tendencia, la cual nos indica que debieron contestar en su mayoría no estoy de acuerdo para demostrar que no se encuentran estresados. Analizando detenidamente todas las respuestas, podemos concluir que la mayoría de las personas en el área de finanzas cuentan con un estrés en sus diferentes niveles o grados.

Y referente al mobbing:

## Tabla No. 2 Mobbing

*Resultados del cuestionario enfocado al mobbing*

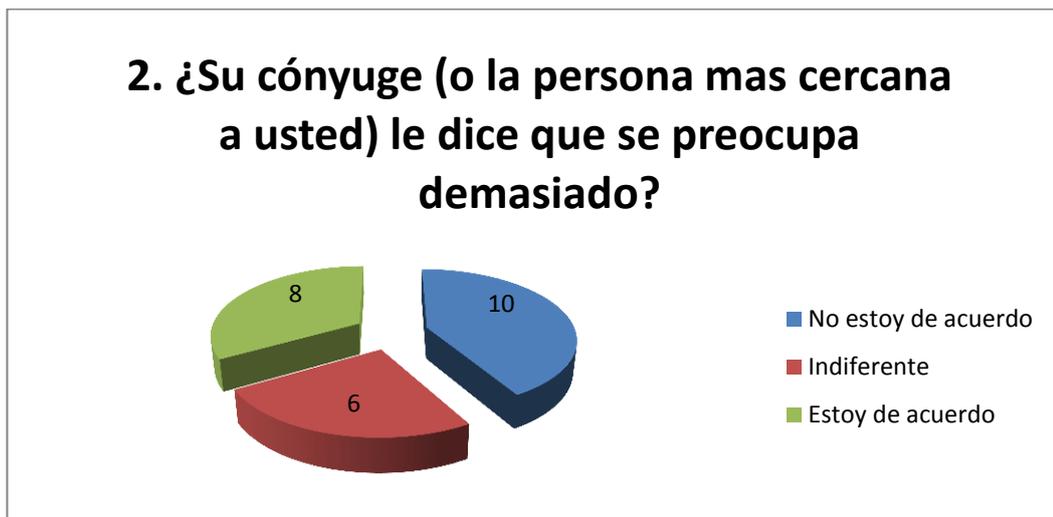
<b>Mobbing</b>			
<b>Pregunta</b>	<b>No estoy de acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Estoy de acuerdo</b>
1	11	11	2
2	10	6	8
3	13	8	3
4	13	8	3
5	12	9	3
6	16	6	2
7	15	7	2
8	13	8	3
9	9	7	8
10	16	5	3
11	15	6	3
12	16	4	4
13	16	7	1
14	12	7	5
15	19	4	1
16	19	4	1
17	14	8	2
18	20	3	1
19	16	7	1
20	19	4	1

**Gráfica No. 1**



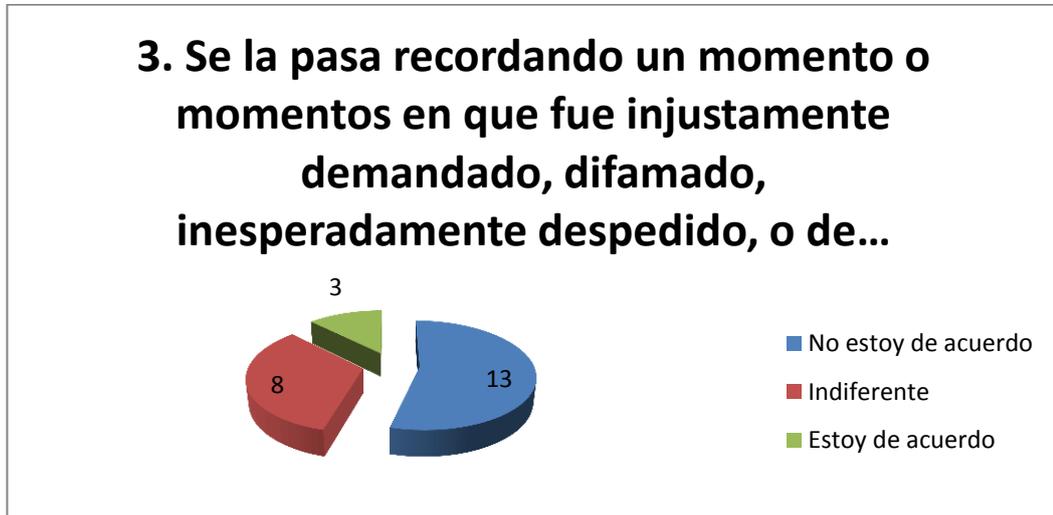
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 2**



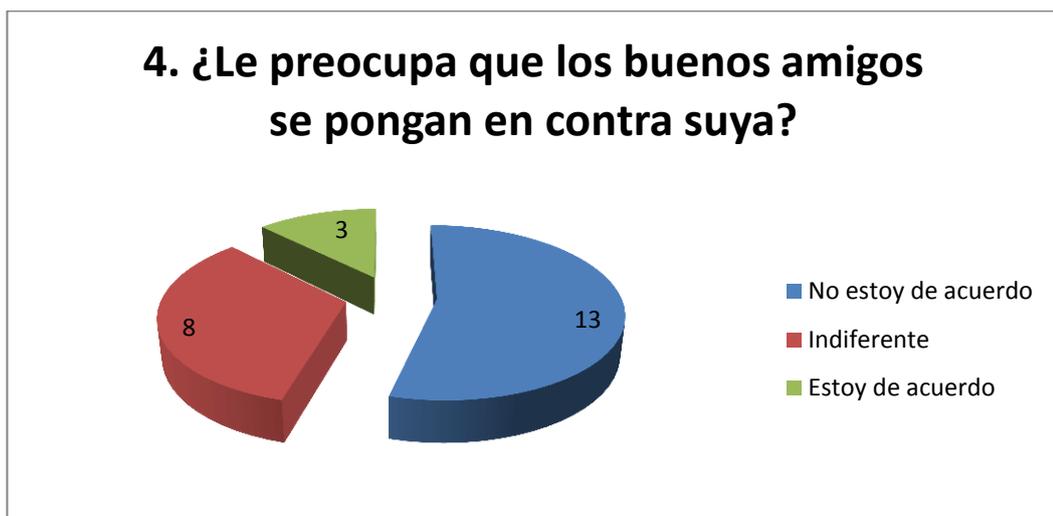
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 3**



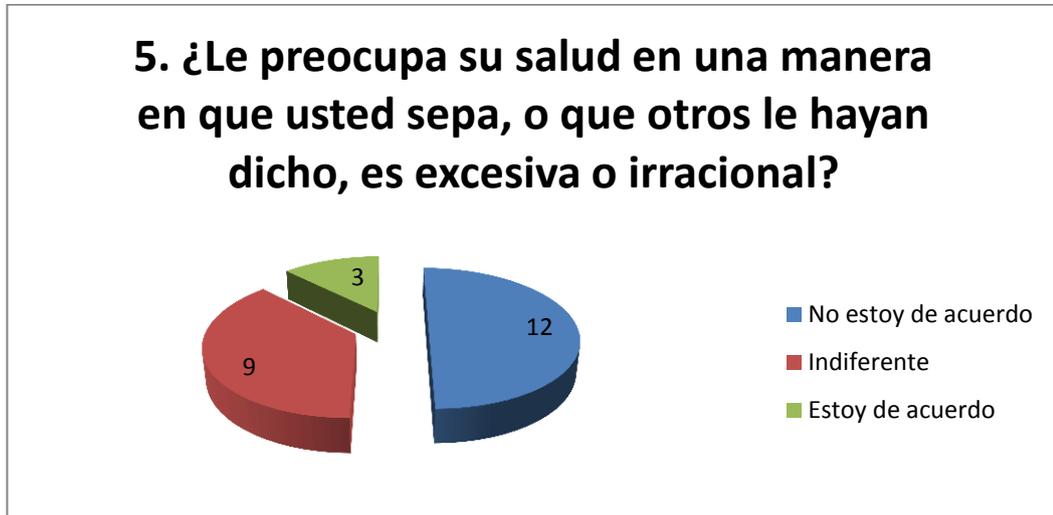
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 4**



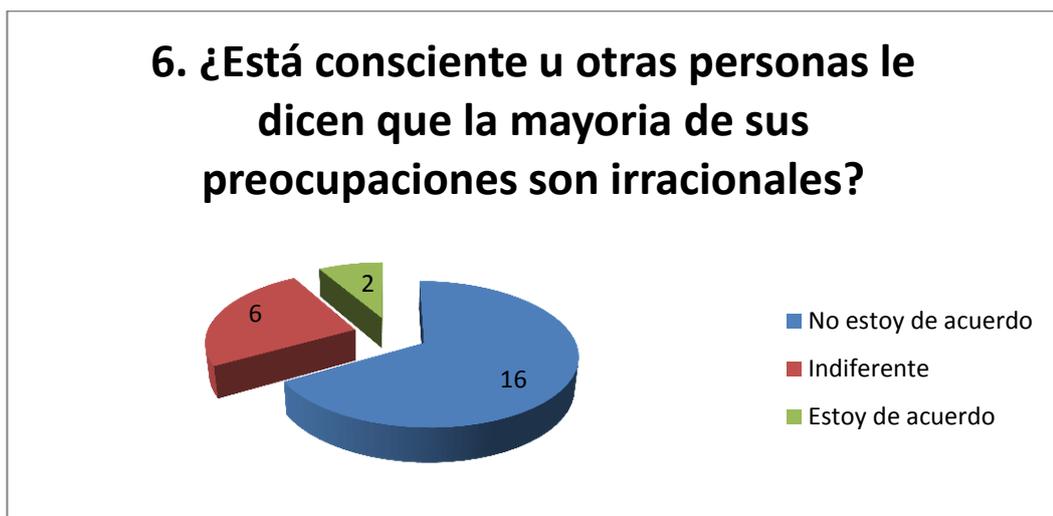
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 5**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 6**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 7**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 8**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 9**



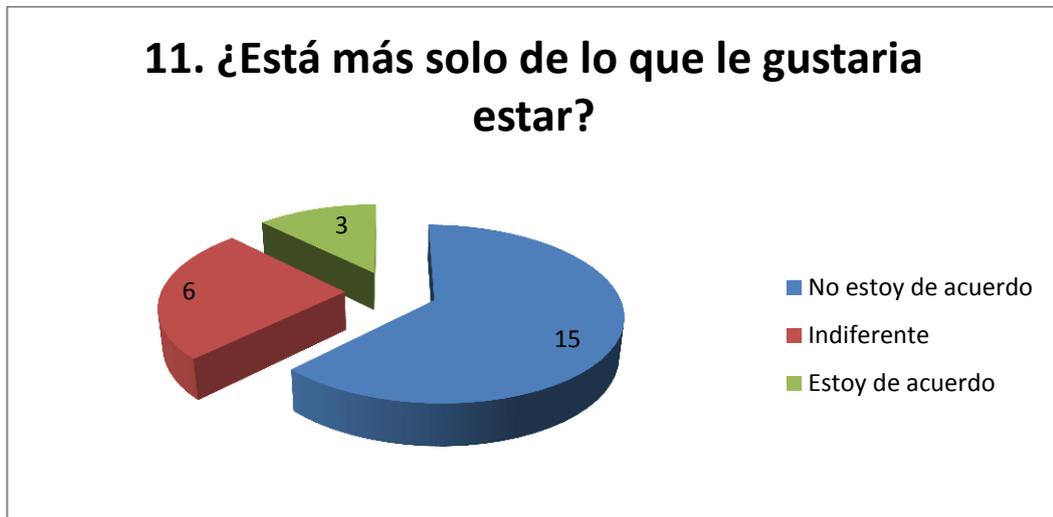
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 10**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 11**



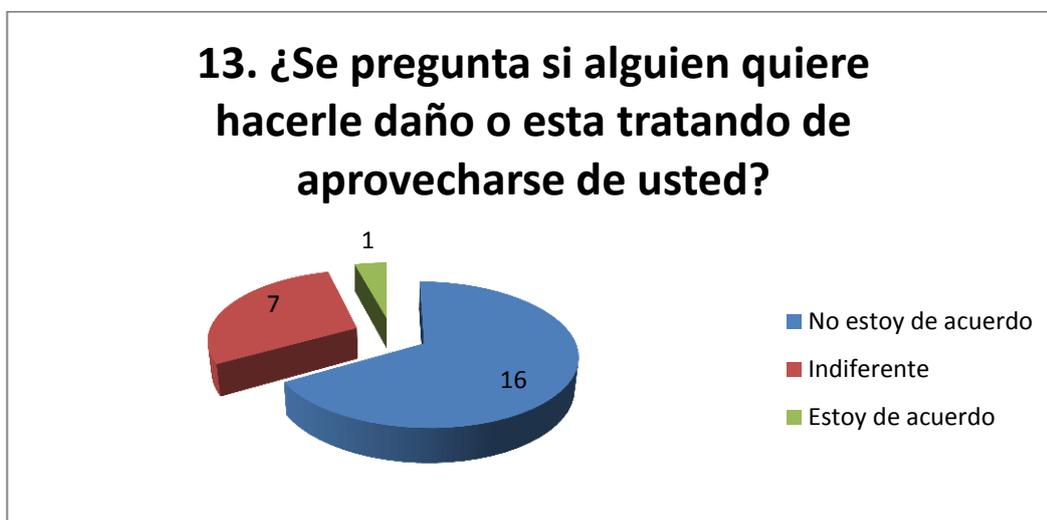
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 12**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 13**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 14**



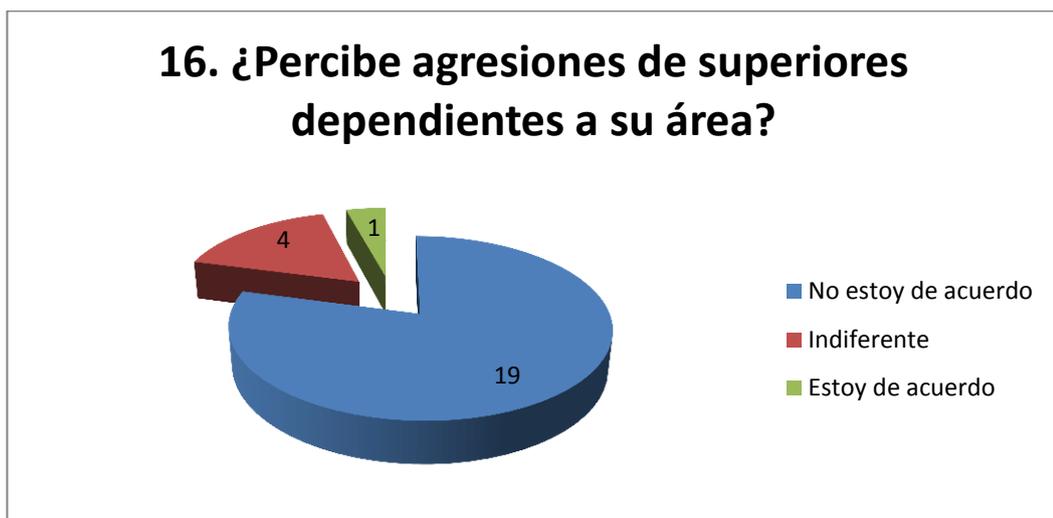
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 15**



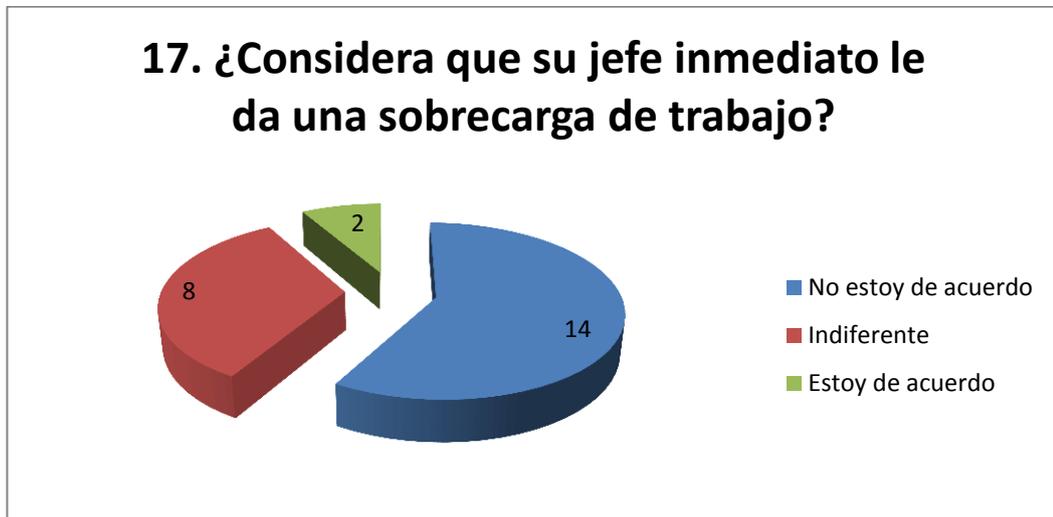
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 16**



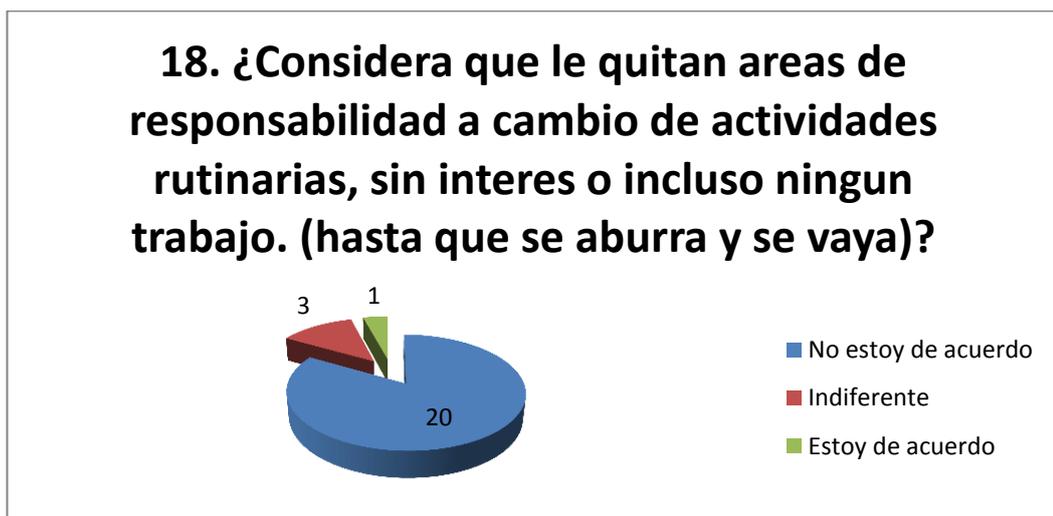
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 17**



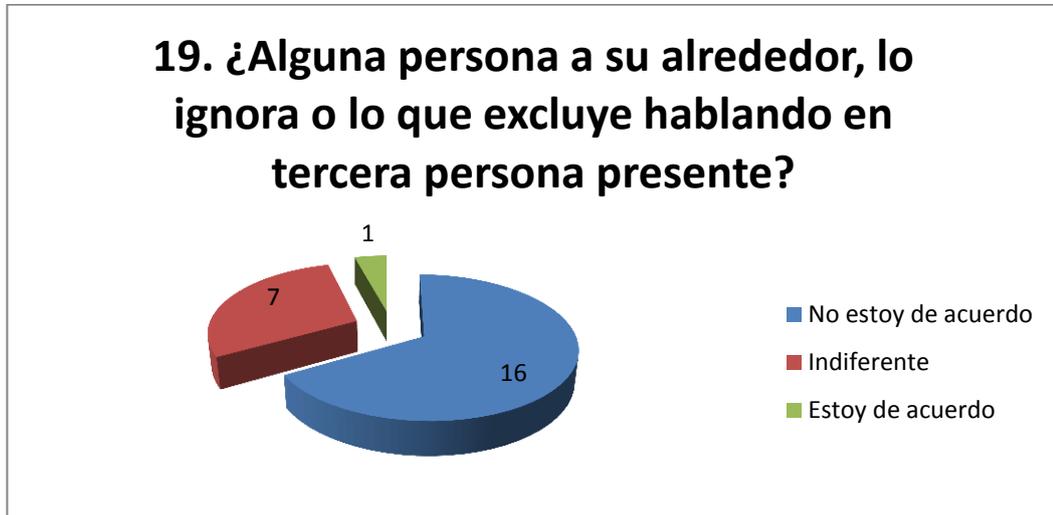
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 18**



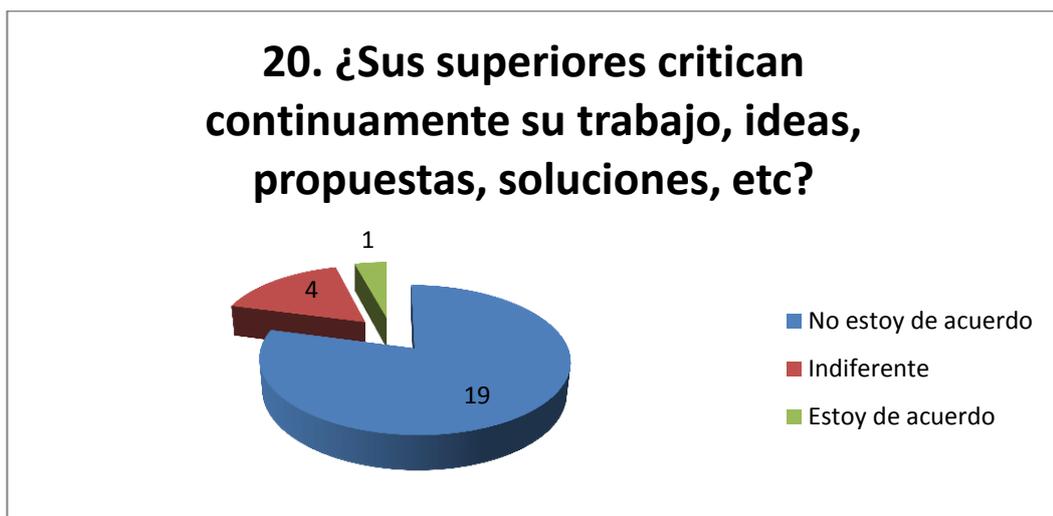
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 19**



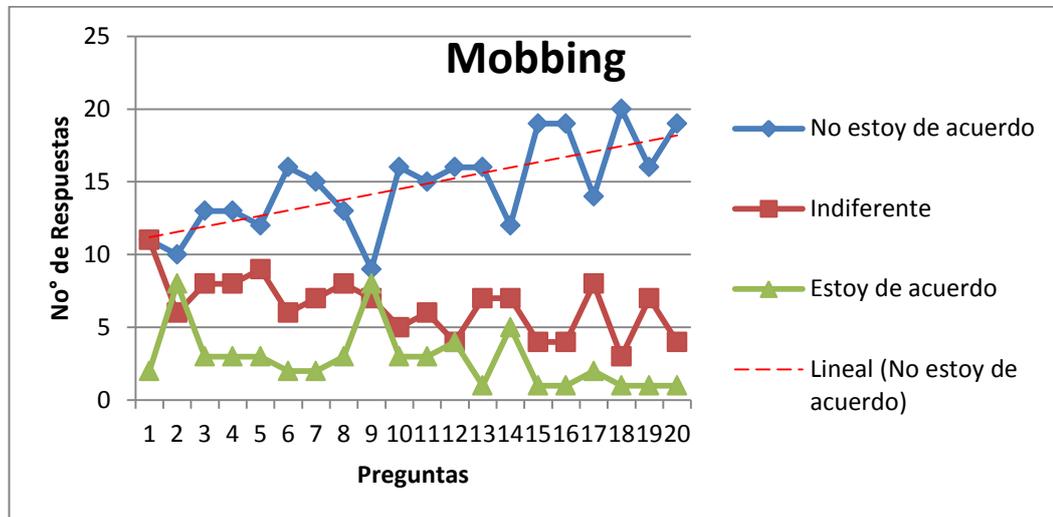
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 20**



Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 21



Fuente: Elaboración propia

Y respecto al mobbing la línea de tendencia significa que por encima de ésta no muestra indicios de mobbing y por debajo de la misma muestra mobbing. Lo que nos da como conclusión que la empresa cuenta con mobbing en el área de finanzas.

En la empresa de estudio el problema más grande que se puede ver es la ignorancia sobre el tema mobbing, por lo tanto se ignora tal enfermedad, como se pudo ver durante 7 meses dentro de la empresa hay bastantes víctimas de tal enfermedad que en lugar de verlo así lo ven como estrés laboral, por lo tanto, con la investigación se busca solucionar esta gran confusión ya que es un problema muy grande en el municipio y el país. Una vez que las personas sean enteradas de ambas enfermedades localizar los detalles de la relación laboral para posteriormente se pueda diferenciar y atacar cualquiera que sea de ellas.

## **4.2. Propuestas**

### ***4.2.1 Propuestas ante el estrés laboral***

Frente a cualquier problema laboral se debe realizar el siguiente proceso:

- Identificar el problema y analizarlo profundamente
- Buscar varias soluciones y escoger dos de ellas
- Analizar los efectos de éstas dos acciones sobre la parte humana de la

empresa y sobre la producción

- Escoger una sola solución y ponerla en practica
- Evaluar posteriormente la solución

Tip's:

- Modificar aquellas situaciones que producen estrés en el trabajador o en el grupo de trabajo, las cuales se detectan a través de los cuestionarios.

- Al realizar un cambio o imponer una medida se debe proceder en forma lenta y progresiva y observar los beneficios en la producción, en el costo y especialmente en la parte humana

- Cuando haya cambios en una acción administrativa, deben evaluarse, ya que los cambios pueden traer crisis y cuando se satisfacen las necesidades de ayer, aparen otras hoy.

- Adecuar el trabajo a cada hombre, es decir, que el trabajo esté apropiado a sus condiciones físicas, habilidades, intereses, potencialidades, instrucción y preparación. Esta es una medida de prevención de la salud física y mental.

- Apropiaada selección del trabajador para cada cargo mediante examen médico y psicológico. También deben hacerse exámenes periódicos de salud física y mental a los trabajadores.

➤ Tener en cuenta que, por lo general, un trabajador nuevo es causa común de estrés, sobre todo si va acompañado de otros cambios, lo mencionado también es aplicable a la reubicación, las promociones y los cambios de jefaturas.

#### ***4.2.2 Propuestas ante el mobbing***

En primera instancia, podríamos pensar que son los empleados, el personal directivo, y los profesionales de Recursos Humanos quienes están más interesados en implantar políticas anti-mobbing como defensa de los intereses organizativos.

Para eliminar o minimizar el peligro podemos optar por medidas de prevención primaria, secundaria y terciaria.

La prevención primaria tiene por objeto reducir la incidencia de una determinada patología, consecuencia nociva o conducta inapropiada, promover conductas saludables, y modificar aquellos factores asociados a las condiciones de trabajo que supongan un riesgo para la salud. En este sentido, se trata de reducir al mínimo la aparición de una consecuencia negativa. Algunas estrategias de intervención podrían ser:

➤ Definición de una política anti-mobbing por parte de la dirección de la empresa que promueva un tratamiento respetuoso pero que, al mismo tiempo, castigue cualquier tipo de violencia en el trabajo.

➤ Diseño de estrategias de empowerment y favorecedoras de la autoestima y autonomía del trabajador.

➤ Rediseño de puestos

➤ Compromiso de la dirección de la empresa y de los mandos donde queden explícitamente prohibidas las prácticas de mobbing.

➤ Acuerdo en los comités de empresa ante este fenómeno.

La prevención secundaria hace referencia a la reducción, de una determinada enfermedad o situación nociva. Schat y Kelloway (2000, 2003) encontraron las siguientes estrategias en un experimento que realizaron:

- Formar a los empleados en habilidades relacionadas con la autoestima, el autocontrol, la empatía, la confianza, etc.)
- Reducir el conflicto y la ambigüedad de rol
- Reducir las tareas monótonas y repetitivas
- Aumentar la autonomía temporal
- Revisar de los sistemas de selección y formación
- Realizar planes de socialización del empleado.

La prevención terciaria se ocuparía directamente de la posibilidad de tratamiento y rehabilitación de las personas afectadas por un determinado riesgo. Las estrategias son:

- Programas de asistencia a los empleados. Estos programas pueden ser muy eficaces en situaciones de crisis para proporcionar asesoramiento y apoyo a las víctimas. Se pueden emitir a profesionales de salud externos en los casos en los que es necesario, vigilar si evolución, y supervisar las medidas que faciliten la reincorporación al trabajo.
- Servicios de mediación y arbitrajes internos. La posibilidad de mediar en este tipo de situaciones y de que una persona pueda manifestar su queja (sin que ello implique un incremento del problema) puede ayudar a resolver los problemas de este tipo, sobre todo en fases iniciales.

En la empresa de estudio, durante 7 meses se logró observar que el personal sufre de mobbing sin que sepan lo que es, dando por hecho o queriendo acoplar su caso a un tema de estrés laboral.

También se logró definir u observar que un 50% aproximadamente del personal administrativo cree o imagina que sufre de estrés laboral cuando realmente podría ser mobbing por su jefe inmediato, al no dejarlos crecer laboralmente y sobrecargándolos de trabajo, a causa del estrés laboral.

## **CONCLUSIONES**

Una vez terminada la investigación en la empresa de estudio se puede concluir con los resultados obtenidos que se rechaza la hipótesis planteada. Ya que no siempre nace el mobbing a raíz del estrés laboral. Se encontró presencia de mobbing sin necesidad del estrés laboral. Como se vio en la presentación de las 2 graficas que engloban todas las preguntas respectivamente. Se pueden resaltar la preguntas 10, 15 y 16 referentes al estrés laboral y referente al mobbing se puede resaltar las preguntas 15, 16, 18 y 20. Las cuales coinciden casi en la totalidad la respuesta de “No estoy de acuerdo” que nos da la pauta para rechazar la hipótesis antes mencionada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2004) *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill
- Daft, R. (2007). *La experiencia del liderazgo*
- Einarsen, S. y Raknes, B. I. (1997). *Harassment in the workplace and the victimization of men*
- Einarsen, S. y Skogstad, A. (1996). *Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations*
- García, J. (2013). *El Estrés Laboral*. Editorial ISEF. México
- Guevara L., (2014) *El acoso moral en el trabajo*. Disponible en: [www.enach.transnet.cu](http://www.enach.transnet.cu).
- Hirogoyen, M. (1949). *Le Harcèlement moral*
- La organización Mundial de la Salud
- Leymann, H. (1986). *Vuxenmobbing: om psykiskt våld i arbetslivet*.
- Leymann, H. (1990). *Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence & Victims*.
- Leymann, H. (1990); Vartia, M. (1996); Einarsen, S. (2000). *El acoso psicológico en el lugar de trabajo antecedentes organizacionales*
- Leymann, H. (1996). *Mobbing La persecution au travail*. París: Du Seuil.
- Matthiesen, Raknes y Rökkum (1989). *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*
- Piñuel y Zabala, I. (2014). *Acoso Psicológico*. Disponible en: <http://acosopsicologico.com/inakipinuel.html>
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Sal Terrea.

Piñuel, I. (2004). *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*. Madrid: Aguilar.

[www.mobbingportal.com/einarss.html](http://www.mobbingportal.com/einarss.html)

[www.mobbing.nu](http://www.mobbing.nu)