

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

# El mobbing como una repercusión en la productividad de los empleados de una empresa gubernamental

**Autor: Paulette Arroyo Espejel**

Tesis presentada para obtener el título de:  
**Lic. En Psicología**

Nombre del asesor:  
**Rosa Maria Galván Carrillo**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**“EL MOBBING COMO UNA REPERCUSIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS  
EMPLEADOS DE UNA EMPRESA GUBERNAMENTAL”**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA**

**PAULETTE ARROYO ESPEJEL**

**ASESORA**

**M.DO. ROSA MARIA GALVÁN CARRILLO**

**CLAVE 16PSU0004J**

**ACUERDO#LIC100404**

**MORELIA, MICHOACÁN; MAYO 2012**

## INDICE

RESUMEN .....	4
INTRODUCCIÓN .....	5
JUSTIFICACIÓN .....	7
IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	9
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO.....	10
1. Diferencias entre empresa y organización.....	10
1.1 Empresa privada.....	13
1.2 Empresa gubernamental.....	14
2. Definición de comunicación .....	16
2.1 Comunicación organizacional .....	19
2.2. Formas de comunicación organizacional.....	22
2.3. Comunicación externa e interna dentro de las organizaciones.....	23
2.4. Comunicación interpersonal .....	24
2.5. Comunicación intergrupal .....	27
2.6. Comunicación intraorganizacional .....	28
2.7. Comunicación no verbal .....	30
2.8. Lenguaje escrito.....	32
3. Definición del Mobbing o acoso psicológico en el trabajo.....	33
3.1 Definición de violencia .....	35
3.2 Violencia psicológica.....	37
3.3 Instauración del Mobbing.....	38
3.4 Fases del Mobbing.....	40
3.5. Lenguaje en el Mobbing.....	43
3.6 Perfil de la víctima.....	44
3.7 Perfil del acosador .....	45
3.8 Perfil de la organización laboral.....	46
3.9 Repercusiones del Mobbing en la salud .....	47
3.10 Perspectiva psicológica y jurídica del Mobbing.....	49
3.11. Factores psicosociales del Mobbing .....	50

CAPITULO 2. METODOLOGIA.....	55
2.1 Enfoque metodológico .....	55
2.2 Tipo de alcance: Descriptivo – Correlacional.....	56
2.3 Tipo de estudio .....	56
2.4 Tipo de muestreo.....	57
3. OBJETIVOS .....	57
3.1 Objetivo general:.....	57
3.2 Objetivos particulares: .....	57
4. Planteamiento del problema.....	58
4.1 Preguntas de investigación.....	59
4.2 Hipótesis de investigación .....	59
5. Variables .....	59
5.1 Variable Independiente .....	59
5.2 Variable Dependiente .....	60
6. Población y muestra.....	60
7. Instrumentos de medición.....	60
8. Escenario .....	62
9. Procedimiento .....	64
CAPITULO 3. RESULTADOS .....	65
3.1 Análisis estadístico .....	65
3.2 Cálculo de la fiabilidad y validez de la escala .....	66
3.3 Análisis de datos.....	69
3.4 Análisis descriptivo de la muestra.....	71
3.5 Análisis general de las gráficas .....	94
CAPITULO 4. CONCLUSIONES.....	95
CAPITULO 5. DISCUSIÓN.....	97
CAPITULO 6. LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	101
ANEXOS .....	105

## RESUMEN

El tema central de esta investigación es reconocer si existió la práctica conocida como Mobbing en la empresa gubernamental donde se aplicó el estudio, utilizando un instrumento llamado: Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo, (IVAPT – PANDO); es un test elaborado por el Dr. Manuel Pando con el fin de generar diagnósticos más certeros de la presencia o ausencia del acoso psicológico en el escenario laboral. El IVAPT-PANDO fue diseñado para determinar si los comportamientos de violencia psicológica incluyen el daño deliberado a la víctima, indica el comportamiento agresivo y amenazador de uno o más miembros de un grupo. Las organizaciones en las que se produce el Mobbing resultan nocivas para la salud de los trabajadores, porque en éstas se encuentran factores psicosociales negativos como la sobrecarga de tareas, la asignación incorrecta o insuficiente de recursos humanos, la burocratización, rigidez organizativa, estilos de dirección autoritarios, entre otros.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, empresa privada y gubernamental, mobbing, factores psicosociales.

## INTRODUCCIÓN

El objeto de la presente investigación fue dar a conocer la influencia del Mobbing dentro de una empresa y sus efectos. En las siguientes páginas se encontraran los temas estudiados bajo la perspectiva e identificación de Mobbing como un elemento de comunicación organizacional.

Se buscó identificar el grado de contacto social que tienen los empleados dentro de la empresa, y de igual forma ubicar los niveles de desprestigio en su persona ante sus compañeros.

Se llevó a cabo un análisis comparativo de la desacreditación de la capacidad laboral y profesional en los empleados contra los problemas de salud presentados determinando la relación con la productividad de los trabajadores.

En el capítulo 1 se explicará la diferencia entre empresa y organización, siendo que el estudio de la población se desarrolló dentro de una empresa gubernamental por lo cual es de suma importancia distinguirla de una empresa privada.

El concepto Mobbing posee características involucradas en el proceso de comunicación que existe entre los trabajadores, desde el emisor y destinatario, como el mensaje que viaja a través del canal y los comunica, donde envía los diferentes mensajes e intenciones para que atenten hacia su progreso como persona y actividades que desarrolla dentro de la corporación.

El segundo capítulo de la investigación profundiza en el reconocimiento del fenómeno Mobbing, la dinámica entre el acosador y acosado, la instauración en la víctima, lo que lo especializa de otro tipo de acoso, conociendo las fases que se presentan y el lenguaje que lo caracteriza.

Siendo que el Mobbing es un comportamiento psicológicamente agresivo se retoma un tema acerca de las repercusiones de éste en la productividad de los empleados, la limitación de la comunicación y el poco contacto social que se

establece ante la desacreditación de las capacidades profesionales y laborales así como el estado de salud se ve afectado ante el desprestigio de los trabajadores.

Es por esto la importancia del estudio de este fenómeno llamado Mobbing, que podría tomarse como reciente en México, el poco conocimiento en cuanto a su identificación, aceptar que existe el problema, la prevención de futuros casos y su resolución, genera posibilidades para las empresas de no perder empleados de alta calidad, que contribuyen a la alta productividad de la misma.

Los resultados se trabajaron bajo el paquete estadístico del SPSS, encontrando principalmente la ausencia de Mobbing, lo cual se mostrará de manera profunda en el apartado correspondiente.

## JUSTIFICACIÓN

El objetivo de la presente investigación pretende que los líderes de la empresa identifiquen y atiendan la presencia de Mobbing, lo cual se reflejará en que el personal que labora en estas se encuentre en las mejores condiciones de salud y estabilidad psicológica para el desempeño de sus actividades.

Según los datos expresados por Krug (2003) en el primer Informe Mundial sobre la Violencia y la Salud auspiciado por la Organización Mundial de la Salud. La violencia en el trabajo es una de las principales causas de muertes y lesiones en muchas partes del mundo. El Informe señala que en los Estados Unidos de Norteamérica la violencia en el trabajo ocupa el segundo lugar como causa de muerte, mientras que en los países de la Unión Europea se estima que cerca de 3 millones de trabajadores han sido presa de la violencia física en sus lugares de trabajo.

En un estudio realizado acerca del padecimiento de acoso psicológico por Piñuel y Zabala (2001) los datos arrojaron al propio jefe en el 46% de los casos y a los compañeros en el 44% en el papel de acosadores. En mayo de 2001 un 55% de la población activa encuestada declara padecer algún tipo de problema psicológico, que atribuye al acoso laboral.

Estudios previos realizados en México por Pando (2007) con instrumentos como el LIPT-60 presentan prevalencias demasiado altas (79.7%) para poderse considerar realmente como Mobbing, lo que obligó a reconsiderar el manejo de este instrumento ya que es indudable que aquella persona a la que se quiera dañar y/o alejar de la organización estará recibiendo con frecuencia e intensidad mayor cantidad de comportamientos agresivos que el resto de sus compañeros de trabajo; este suceso puede considerarse como la lucha por obtener poder y prestigio, mediante todas las vías posibles de acometimiento.

Durante la aplicación del instrumento que se utilizó en esta investigación se observaron resultados perfectos, puntajes altos en la escala “nunca”, por lo cual se

sospecha que respondieron de esta forma por no involucrarse en problemas con la empresa, subordinados, jefes o compañeros.

La elaboración de esta investigación deja como evidencia que la empresa cuenta con correctas formas de prevención de fenómenos negativos que afecten el desarrollo de sus trabajadores. Esto se ha logrado mediante la continua evaluación a los empleados y los cursos impartidos, que dan como resultado una plantilla de trabajadores conformes con el clima laboral en el que se desempeñan.

Por otra parte en empresas de México, es necesario que se aplique por parte de psicólogos o profesionales en el área, detecciones e intervenciones del fenómeno Mobbing. Las empresas por la misma dinámica que llevan no se percatan de fenómenos que pueden perjudicar la salud mental de sus trabajadores generando ausentismo, falta de productividad, burn out, y demás factores que entorpezcan la productividad y no permitan alcanzar los objetivos propuestos. Para el bienestar psicológico de los trabajadores, es necesario el involucramiento de la organización, existen diversas formas para que se dé una dinámica saludable como proporcionar la información clara, relevante y específica en cada actividad a realizar, proporcionar un feed – back constructivo, desarrollar la comunicación interna.

## IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La empresa gubernamental donde se realizó la investigación, desde el 2003 se ha preocupado por el personal que labora en ésta, midiendo satisfacción y motivación en el trabajo. También ha tratado de identificar la percepción del personal sobre los factores de seguridad, higiene y ergonomía, las compensaciones y beneficios, el ambiente motivacional favorable, la relación de trabajo de las personas con sus líderes, compañeros, familia, capacitación y equidad de género.

La información que se obtiene es analizada por los líderes con el fin de llevar a cabo acciones para la mejora en aquellos casos donde no se esté cumpliendo con la meta establecida. Sin embargo, la investigación que se pretende no ha sido contemplada en la empresa, ni en ninguna otra dentro de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

Es de suma importancia que se identifique el poco interés por parte de los trabajadores al momento de responder a una entrevista o encuesta donde se cuestione acerca de sus necesidades, inconformidades, intereses, dudas o comentarios, por miedo a represalias en contra de su trabajo o su persona.

Se podrían analizar los diversos datos obtenidos de las encuestas por parte de la empresa para correlacionar datos y saber si se están manejando respuestas reales y los directivos crean que sus trabajadores se encuentran bien cuando esconden algunas inconformidades o insuficiencias

## **CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO**

### **1. Diferencias entre empresa y organización**

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relaciones individuales; los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual aislada, no podría alcanzar. Estas organizaciones están constituidas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Por lo anterior, se hace necesario delimitar el concepto de organización a través de las definiciones de diversos autores:

Para Daft (2000), “las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculados con el ambiente externo”.

Robbins (2002) por su parte, señala que “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, la cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización”.

Reyes (1966), la define como “la estructuración de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Por otra parte, Rodríguez (2002) indica que “la organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes”.

La principal diferencia que se observa entre las diversas definiciones es que su primordial objetivo es el alcance de metas y objetivos planteados por medio de la cooperación grupal.

El papel que desarrollan los individuos que integran las diversas organizaciones es de un compromiso que les siga dando esencia de ser así, para alcanzar como equipo, en conjunto, las metas planteadas que de forma individual no podrían lograr.

De lo anterior se desprende que una organización existe cuando hay personas que (Méndez, 1990):

1. Son capaces de comunicarse.
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta.
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en la que las personas viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones son profundamente influidos por las organizaciones y viceversa, también las organizaciones son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas.

Éstas son sistemas extremadamente complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles, personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo esto existe bajo un modelo complejo y multidimensional.

De la información señalada anteriormente acerca de las instituciones y qué elementos o características las componen, a continuación se citan autores que dan a conocer el concepto de empresa para mayor comprensión del tema a tratar:

Guzmán (1963) define empresa como “la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”.

Por su parte, Reyes (1966) dice que “la empresa está integrada por: a) bienes materiales, b) hombres y c) sistemas; y agrega que la empresa puede ser estudiada en cuanto al aspecto: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto”.

En este orden de ideas, “empresa es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos” (Fernández, 2006).

De acuerdo a los conceptos investigados, la empresa en la actualidad es reconocida como un sistema de gran importancia, ya que con el paso del tiempo ha fomentado en los trabajadores el compromiso que se tiene con la misma y para sus consumidores.

Con base en la información citada, principalmente es necesario identificar la diferencia que existe entre los términos organización y empresa que es la manera en la que se llega al término de trabajo, actividad u objetivo. Una organización funciona principalmente a través de los recursos humanos; gracias a su compromiso logra fines y objetivos establecidos, por lo cual es la principal fuente para alcanzarlos. Por otro lado la empresa es una unidad que se preocupa principalmente de aspectos económicos o comerciales por medio de su producción donde su principal compromiso es el de satisfacer las necesidades de la sociedad tomando como punto de partido en su visión, misión y objetivos.

Sin embargo, es importante destacar que tanto el personal que pertenece a la organización como a la empresa coopera de distintas formas ya sea en equipo como principal característica (en caso de la organización) o por medio de actividades aisladas que al juntarse al final para dar como resultado el cumplimiento de dicha meta.

Así pues el personal que labora dentro es imprescindible por lo cual debe identificarse y sentirse perteneciente a ella al momento de realizar actividades

específicas que llegan a fines comunes con el resto de los individuos que la conforman. Es aquí donde puede manifestarse la lucha por el prestigio y poder, se identifican las capacidades, habilidades, debilidades y fortalezas de los compañeros, el hombre más débil es el que se encuentra más vulnerable o el más fuerte líder. La empresa de acuerdo a sus características y administración se ve más consolidada, se preocupa por el bienestar del capital humano para una mejor ejecución y compromiso.

Ahora bien, estudiar y conocer las semejanzas y diferencias de los conceptos expuestos, guía el presente trabajo a comprender la naturaleza de la empresa ya que la medición de Mobbing está destinada a realizarse en una empresa.

Existen dos clases fundamentales de empresas, la privada y gubernamental, en este caso es necesario especificar las características de cada una, dado que esto condiciona a sus empleados según los objetivos y metas que la empresa desea lograr.

### **1.1 Empresa privada**

Algunas características de la empresa privada son la libertad de acción del empresario en los métodos productivos, aunque sometido a ciertas limitaciones referentes a la naturaleza del producto. Así como las condiciones laborales, sistema de precios, los bienes y servicios que produce están destinados a un mercado; las relaciones de la empresa con las demás se rigen en cierta forma, más o menos amplia por el precio, oferta y demanda.

A continuación se expondrán algunas características para un mayor entendimiento del tema a presentar:

Según Reyes (1966) en la empresa privada el capital pertenece a un grupo de inversionistas, que tiene como fin la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad.

Lerner (1984) subraya que, como la empresa formada por particulares, se rige por el sistema de pérdidas y ganancias, su finalidad principal es magnificar sus beneficios.

Bustamante (2009) señala que éstas pueden ser individuales o sociales, ya sea un individuo o una persona física o persona jurídico colectiva o moral.

El principal objetivo de la empresa privada es obtener lucro repartible para sus propietarios, hacer más con menos. Al momento en el que gobierno no tiene intrusión en el manejo de capital, los dueños de estas empresas evitan menos costos dentro de ellas pero desean obtener una mayor productividad, es por eso que en los empleados a pesar de que actúan independientemente, se identifican con un mayor compromiso y a la vez existe un sentimiento de vulnerabilidad, al no saber si conservarán su trabajo, por futuros cambios que lleguen a hacer los altos mandos o ante una situación de crisis dentro la empresa.

## **1.2 Empresa gubernamental**

Llamadas también públicas, en este tipo de empresas el capital pertenece al estado, y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, todos sus actos son reglamentados por la ley y están encaminados a la prestación de servicios de interés general para la sociedad.

Para Monsanto (1986) la empresa pública se caracteriza por poseer personalidad jurídica y patrimonio propio, que son propiedad total o parcial del gobierno federal y que tienen como objeto alguna actividad de producción o distribución de bienes o servicios, o en las cuales el Estado tiene facultades para intervenir en sus decisiones fundamentales

Monsanto (1986) especifica los objetivos de la empresa pública que son los siguientes:

Objetivos de la eficiencia: optimizar el uso de los recursos, modernizar el sistema productivo, elevar la calidad de servicios y productos, incrementar la productividad y capacitar al personal.

Objetivos estructurales: mejorar el sistema de distribución, diversificar la producción, consolidar la organización corporativa, sanear la estructura financiera e implantar sistemas de información y de planeación financiera. Así también, incrementar la producción, aumentar la capacidad, cumplir metas de producción y ventas, mejorar la participación en el mercado y asegurar suministro de materia prima.

Los resultados de las empresas públicas no se miden en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de particulares sino por el grado de eficiencia del servicio que se le lleva a la comunidad: educación, salud, comunidad, transporte, energía, entre otras (Monsanto, 1986).

Al ser una empresa dependiente de gobierno, el personal que labora dentro de las empresas gubernamentales muestra cierta apatía ante algunas actividades destinadas, poco compromiso, sin identidad con la empresa, todo esto por vivirse con un trabajo y sueldo seguro.

Tanto en las organizaciones privadas como públicas se establecen las relaciones mediante un diálogo, es explicable porque esos ambientes son también una prolongación de la familia. El tiempo de todo individuo está dividido así, hogar – trabajo y trabajo – hogar; esto en consecuencia exige urbanidad y buenos modos con quienes se convive.

Es curioso que quienes pertenecen al mismo gremio adoptan un lenguaje especial, ya no coloquial, pues por razón de su oficio tienen que usar un léxico apropiado; la herramienta y su uso les obliga a emplear giros exclusivos.

Por lo cual es necesario entender la comunicación entre los individuos que conviven dentro de organizaciones la mayor parte del tiempo.

## 2. Definición de comunicación

Para comunicarse el hombre emplea el lenguaje, porque es el más genuino y apropiado instrumento de comunicación, designa la mayor parte de la actividad humana. Gracias a la comunicación nos relacionamos con los individuos o grupos que nos rodean, pues tiene como función principal la relación entre semejantes.

La comunicación según Rodríguez (2010), es un proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento.

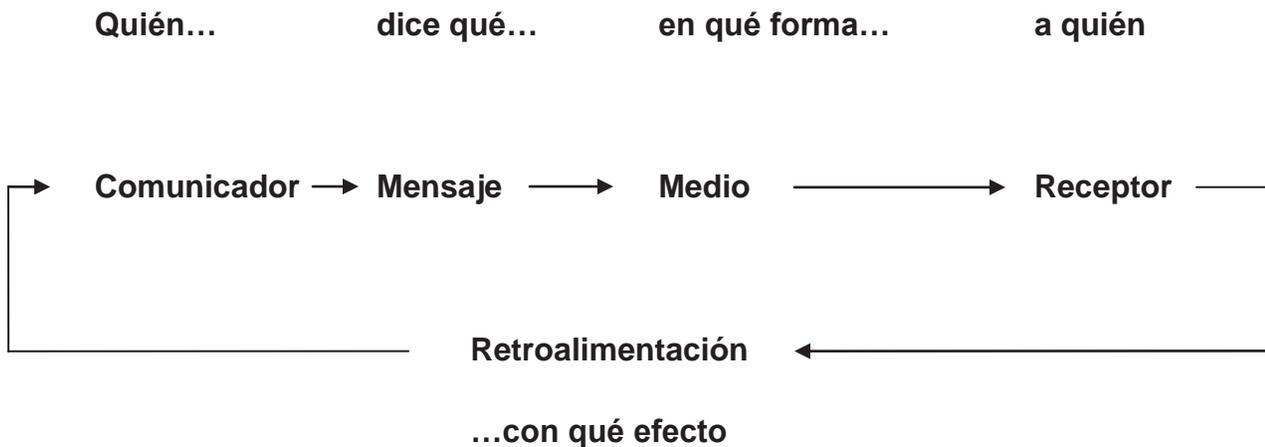
Para Méndez (1990) es un proceso en el que se emiten o reciben mensajes; es una actividad dinámica de actos humanos.

Fonseca (2005) menciona que la comunicación es la transmisión y comprensión mediante el uso de símbolos comunes, que pueden ser verbales o no verbales.

La comunicación es el resultado del comportamiento de los seres humanos. Dentro de una organización ayuda a percibir la forma en que se establecen acuerdos y relaciones entre los miembros de una empresa. Con la comunicación se comprende el objetivo y estar en sintonía con las necesidades de la empresa.

El proceso general de la comunicación contiene cinco elementos: el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación. Puede ser resumido en forma simple como: ¿Quién... dice qué... en qué forma...a quién... con qué fin?

La figura 1 ejemplifica este proceso. La comunicación eficaz es el resultado de un entendimiento común entre el comunicador y el receptor. La comunicación se produce sólo si el comunicador transmite ese entendimiento al receptor (Fonseca, 2005).



**Figura 1: El proceso de comunicación (Fonseca, 2005).**

A continuación se desglosan los elementos del proceso:

➤ **Comunicador**

Es el que inicia la comunicación ya sea en la simple conversación, o en una disertación, exposición o conferencia; elabora internamente el mensaje con un propósito, y lo dará a conocer a su interlocutor o interlocutores (Fernández, 2006).

➤ **Receptor o destinatario**

Dentro de la comunicación es quién capta el mensaje oído en la audición o leído en una lectura, es la contraparte del emisor. En el momento en el que llega el mensaje el receptor actúa con dinamismo, poniendo todas sus facultades para entenderlo (Pascual, 2010).

➤ **Mensaje**

Es el elemento sustancialmente indispensable, es la razón de ser de la comunicación, el “por qué” de la comunicación, es el motivo que tiene el emisor para comunicarse con el receptor. Están contenidos los pensamientos, los deseos, las emociones, o las ideas que se desean comunicar. El propósito del comunicador es expresado en forma de mensaje, ya sea verbal o no verbal. El

mensaje es lo que el individuo espera comunicar al receptor, la forma exacta que toma el mensaje depende en gran medida del medio utilizado para transmitirlo (Fernández, 2006).

➤ Canal

Es el medio por el cual se trasmite el mensaje del emisor al receptor, no podría llegar la información que envía el emisor, si no existe un medio para transmitirlo al destinatario. Según el medio que se utilice para emitir el mensaje será la recepción y comprensión del mismo.

Las organizaciones proporcionan información a los miembros en diversas formas, entre ellas la comunicación frente a frente, las conversaciones telefónicas, reuniones de grupo, mensajes telefónicos, etc. El canal a veces es un elemento que se descuida en el proceso de la comunicación, sin embargo seleccionar un canal apropiado puede repercutir de manera importante en la eficacia de la comunicación e incluso en el desempeño administrativo (Fernández, 2006), como lo muestra la figura 2.



Figura 2: Esquema del proceso de la Comunicación (Pascual, 2010).

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más

importante, sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura.

## **2.1 Comunicación organizacional**

La comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, de forma constante, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante se debe considerar que esta distribución no es estática, sino cambiante y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes.

Por la importancia que ésta tiene dentro de los procesos organizacionales, y tomando como base las definiciones señaladas anteriormente, se reforzarán algunas precisiones para esclarecer el término comunicación organizacional:

De acuerdo con Rodríguez (2010) es una “emisión y recepción de información dentro de una organización compleja”.

Andrade (2009), la define como “conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”.

Fernández (2006), la conceptúa como un “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación sofisticados.

Los procesos de comunicación constituyen herramientas sociales que posibilitan la interacción humana, dichas herramientas ocupan un lugar destacado en las organizaciones, pues condicionan su existencia y eficacia. La primera y más importante función de un directivo es desarrollar y mantener un buen sistema de comunicación dentro de la organización (Fernández, 2006).

En la medida en que las organizaciones y las relaciones que ellas propician se han hecho complejas, los medios de comunicación han evolucionado para adecuarse al nivel de avance y dificultad de esas relaciones. Sin embargo, los procesos de comunicación organizacionales no se han perfeccionado de forma paralela al importante avance tecnológico de los medios de comunicación. El desarrollo de la comunicación no corresponde al complejo y dinámico proceso organizacional, a pesar de que los procesos de comunicación poseen una importancia vital para el logro de objetivos, ya que propician la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilitan el alcance de metas fijadas (Fernández, 2006).

La incorporación del proceso comunicativo como función dentro de las organizaciones es un hecho reciente, e incluso algunas empresas e instituciones importantes aún no incluyen en su estructura orgánica un área dedicada a optimizar los flujos de comunicación interna y externa.

Las diferentes escuelas organizacionales han concedido relativa importancia al proceso comunicativo, en función de sus enfoques. Para la Escuela Clásica de la Administración, la comunicación es sólo un instrumento para transmitir órdenes e instrucciones de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores (Fernández, 2006).

Por otra parte, la Escuela de las Relaciones Humanas considera a la comunicación como un instrumento de autoridad dentro del esquema formal de la organización; sin embargo, reconoce la existencia de la comunicación informal y la necesidad de la motivación humana.

Para la Escuela de los Sistemas Sociales, con un concepto central de interdependencia, la comunicación reviste una gran importancia dentro de la organización. Dicha escuela considera que una óptima comunicación interna y con el medio, mejorará el funcionamiento de cada una de las partes y de la organización en general (Fernández, 2006).

Dentro del esquema formal de la organización, que considera infinidad de procesos, el de comunicación ocupa un lugar destacado porque actúa como catalizador de las relaciones personales. La comunicación da vida al sistema organizacional, pues constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes. El desarrollo de la mayor parte de las actividades organizacionales incluye procesos de comunicación. Por lo tanto, la organización constituye un sistema de proceso de mensajes.

La comunicación es el factor dinámico que hace posible la interacción, la coordinación de actividades y el intercambio de información. Sin un adecuado flujo de comunicación interna, las actividades organizacionales no se desarrollan de forma correcta y ello repercute en el logro de sus finalidades. No sólo es importante la comunicación interna; las organizaciones forman parte de un macrosistema constituido por la sociedad misma; por ello es necesario contar con una adecuada interrelación entre ellas, para el buen funcionamiento y desarrollo de la sociedad, en la medida en que la comunicación sea efectiva, la interacción lo será también. La comunicación actúa como catalizador de las relaciones interpersonales.

La comunicación es un sistema; esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes. Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa – efecto lineales y directas, sino de procesos complejos (Fernández, 2006).

Los siguientes temas que se exponen acerca de los tipos de comunicación que se generan dentro de las organizaciones, se identifican con Mobbing porque forman parte de los patrones de comportamiento que conforman la organización, desde las tareas, los procesos de trabajo, normas y reglamentos, todos se basan en la interacción verbal.

Otro aspecto importante son los valores y creencias de las personas, lo que se dice y hace todos los días, la manera en que los integrantes de la empresa viven, sus filosofías, estrategias y objetivos. Sobre todo el Mobbing se localiza en las creencias inconscientes, las percepciones y sentimientos que los trabajadores experimentan.

## **2.2. Formas de comunicación organizacional**

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, cada vez más ligado al de comunicación. Una manera muy extendida de entender la cultura es cómo un conjunto de significados compartidos proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento entre individuos.

La comunicación es una responsabilidad compartida, algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales (Pascual, 2010).

La comunicación es integral; como ya se ha comentado, la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal e intragrupal. De acuerdo a esto, existen diversas fallas en la comunicación, dependiendo del contexto en el que se dé, las personas que se comunican y la jerarquía que éstas poseen.

### **2.3. Comunicación externa e interna dentro de las organizaciones**

La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea (Andrade, 2009).

La comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa; la comunicación externa: es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos fuera de la empresa (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Por otro lado la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Lo anteriormente enunciado, apoya el señalamiento de que los procesos de comunicación constituyen herramientas sociales que posibilitan la interacción humana, ocupando un lugar destacado en las organizaciones, pues condicionan su existencia y eficacia. La primera y más importante función de un directivo es desarrollar y mantener un buen sistema de comunicación dentro de la organización.

## 2.4. Comunicación interpersonal

Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente. Los comentarios que se escuchan con frecuencia en las empresas acerca de los problemas de comunicación son prueba de su preponderancia en la vida laboral. Willman (1998) cita, “si no fuera necesario coordinar las actividades, la comunicación sería relegada a una posición mucho más periférica en la operación de las organizaciones”.

Para Robbins (2004), la comunicación interpersonal es un ingrediente principal en las pocas relaciones clave que determinan, en gran medida, nuestras percepciones sobre la calidad de nuestras vidas.

Sánchez (2005), la define como la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata.

Cuando se habla de comunicación interpersonal se alude a la comunicación cara a cara, que se da en grupos reducidos, y que además es multisensorial. A continuación se mencionan las principales características de este tipo de actividades comunicativas según Dubrin (2003):

1. Como condición inicial se requiere un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros.
2. No hay número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requieren por lo menos dos personas.

3. El contacto previo permite “entrar en sintonía”, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido (un tema en común).
4. Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación en la que los interlocutores asumen diferentes papeles.
5. La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.
6. Al tratarse de una interacción cara a cara, los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.
7. Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual suele pensarse que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas, pero no siempre es así.

Existen variables que más influyen en el inicio y en el mantenimiento de las relaciones interpersonales, sobre todo en lo concerniente al contexto organizacional. Para coordinarse eficientemente con el resto de los miembros de la organización, cada uno de sus integrantes requiere contar con cierta información de las funciones que cada quien desempeña, las condiciones en que se llevan a cabo de las actividades y las normas generales de interacción con los demás (grado de formalidad de las relaciones, conductas adecuadas e inadecuadas, formas de vestir, etc.) (Fernández, 2006).

En cuanto a la retroalimentación sobre el desempeño; es indispensable que cada persona sepa con claridad en qué medida logra los resultados esperados de su actuación en la empresa. Esto no sólo tiene que ver con las evaluaciones formales de desempeño que periódicamente se llevan a cabo en las organizaciones, sino

también con la retroalimentación que reciben los empleados y trabajadores en la relación cotidiana con sus supervisores. Las noticias dentro de la organización se manejan como informes acerca de la misma, los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, el campo profesional, etc., que permitan a las personas estar al día con respecto a los asuntos concernientes a su trabajo. La información de carácter personal, que consienta a los individuos a conocerse entre sí va más allá de la función laboral, es decir, que esta clase de información, que de alguna manera humaniza las relaciones de trabajo, es de especial significación en nuestro medio, donde, como ya se ha dicho, las relaciones son un factor primordial.

La mayor parte de las investigaciones centradas en la comunicación interpersonal, las han llevado a cabo analistas de la comunicación cotidiana (microsociólogos, psicólogos y antropólogos) que observaron y analizaron las transacciones que tienen lugar en pequeños grupos sociales (familias, pandillas, camarillas profesionales, etc.). Lo que distingue a estos pequeños grupos humanos, que están constituidos por miembros interdependientes es que persiguen una misma meta y que comparten un mismo sistema de valores, creencias y normas sociales.

Sintetizando las numerosas definiciones de grupo social existentes, Shaw (1994) propone la siguiente: “Un grupo se define como dos o más personas que interactúan unas con otras de tal modo que cada persona influye y es influida por la otra persona. Un pequeño grupo es un grupo consistente de no más de veinte miembros, aunque la mayor parte de las veces cuentan con menos de cinco miembros”.

En México, donde el establecimiento de vínculos con los demás es una fuerza motivadora muy importante, la comunicación interpersonal es casi un asunto de supervivencia.

Para los seres humanos es vital el poder estar comunicado con alguien, desde expresar los sentimientos de momento hasta entablar una conversación de negocios, asumen el papel de emisor, como de destinatario. En la investigación

que se presenta, existen dos ítems con los cuales se puede reflexionar la teoría antes explicada. El primero es “recibo ataques a mi reputación” que se combina con “han tratado de humillarme o ridiculizarme en público” claro está que es la forma negativa en la que se da la comunicación interpersonal. Cuando no se está en sintonía, se asume un papel de poder, el contacto previo está deteriorado y la información que se maneja de las dos partes es la incorrecta, por lo cual la función del emisor como del destinatario hacen que este tipo de comunicación sea más complicada dentro de las organizaciones.

## **2.5. Comunicación intergrupala**

Rodríguez (2010), considera que los grupos más interesantes para las ciencias sociales son aquellos que perduran por un período relativamente largo, que persiguen un objetivo común, o un conjunto de metas, y que poseen una estructura social –esto es, una jerarquía– en permanente interacción (comunicación). Todas y cada una de las características que definen lo que es un grupo social dependen de la aparición de rituales y actos volitivos, de modo que sólo cabe entenderlo como el resultado de la comunicación interpersonal. Es suficiente con apreciar las características para comprender el estrecho vínculo que une a los niveles personal y grupal, como la interacción mutua constante. Para que un grupo social pueda considerarse como tal, es necesario que sus miembros entablen contactos comunicativos frecuentes entre sí, que se ajusten a una serie de protocolos de interacción y que su vínculo sea lo suficientemente duradero como para desarrollar una microestructura social compuesta de roles y niveles de estatus o marcadores de posición (Fernández, 2006).

Existen rasgos para que los miembros de un grupo social sean capaces de reconocer su presencia en el mismo:

- Compartir un mismo conjunto de valores
- Creencias
- Normas sociales

➤ Actitudes

Por lo tanto la interacción recíproca y regular entre los miembros del grupo consigue homogeneizarlo y diferenciarlo del resto de grupos. El grupo social deberá reflejar estructuración, rituales y una subcultura propia, para que los miembros sean capaces de percibir su existencia.

La falta de reconocimiento de los roles, los status, las convenciones o los sistemas de valores imposibilita la comunicación fluida y continuada y, por ende, el sentimiento grupal. La interacción dentro de grupos pequeños constituye, por tanto, la dimensión más elemental, específica, profunda y manifiesta de toda sociedad humana. Al hablar de grupos, además, se debe tener presente la disparidad de conceptos que se reúnen en torno a este término.

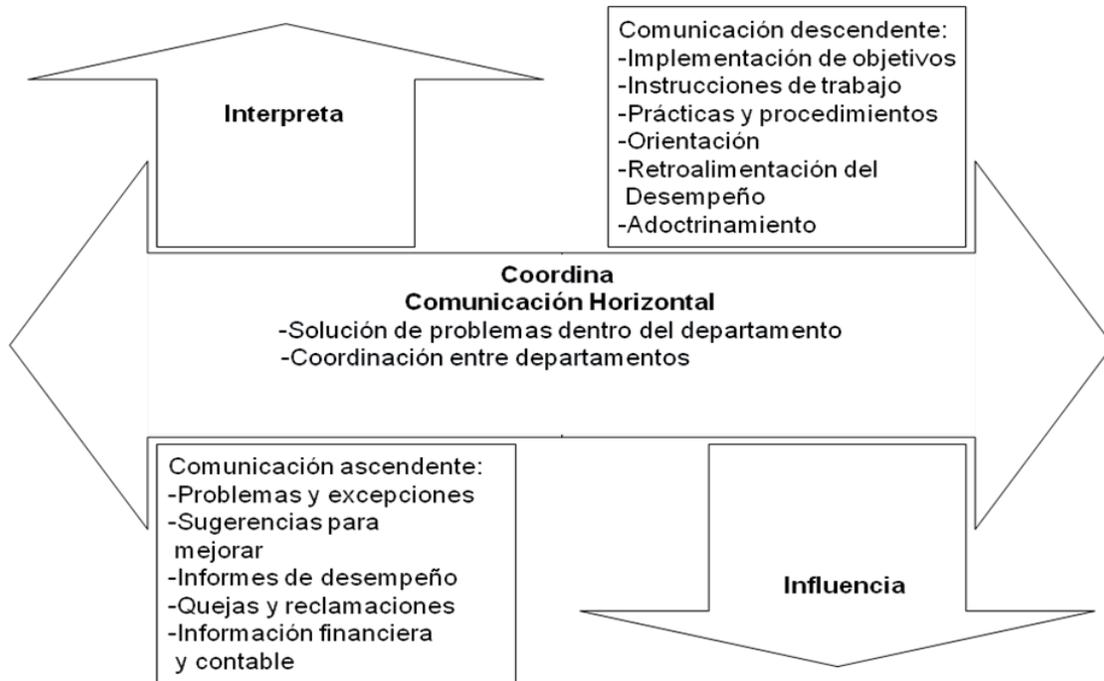
## **2.6. Comunicación intraorganizacional**

El diseño de una organización puede proporcionar comunicación en cuatro distintas direcciones: descendente, ascendente, horizontal y diagonal, según se puede apreciar en la figura 3. Estas cuatro direcciones establecen el marco de trabajo en el cual se realiza la comunicación en una organización. Examinar cada una permitirá apreciar mejor las barreras para la comunicación organizacional eficaz y los medios para superarla.

La comunicación descendente, fluye de un individuo en los niveles jerárquicos más altos hacia quienes están en los niveles más bajos. Las formas más comunes de comunicación descendente son las instrucciones del trabajo, memorandos oficiales, establecimiento de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía. En muchas organizaciones la comunicación descendente a menudo es inadecuada e imprecisa.

La comunicación ascendente idealmente debería darse desde un subordinado hacia cualquiera de sus superiores en un clima de “puertas abiertas”; no suele ser práctico por sobrecarga del sistema, tendencia a comunicar únicamente con

algunos nodos de la red y no vence la reticencia de los subordinados a comunicar las malas noticias o las quejas a sus superiores.



**Figura 3. Comunicación en las organizaciones (Chiavenato, 2004).**

Es la comunicación que fluye de los niveles más bajos a los más altos de una organización, incluye cajas de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de quejas. Lograr una comunicación ascendente eficaz, es una tarea especialmente difícil, en particular en las organizaciones grandes. Los niveles altos no responden a los mensajes enviados de los empleados de nivel inferior y los empleados de nivel inferior a menudo están renuentes a comunicarse en forma ascendente, sin embargo la comunicación ascendente es necesaria para una toma de decisiones sensata.

Algo que con frecuencia se pasa por alto en el diseño de las organizaciones es la consideración de una comunicación horizontal, ya que también las organizaciones eficaces necesitan de ella. Se distingue como la comunicación que fluye a través

de funciones en una organización; necesaria para coordinar e integrar diversas actividades organizacionales.

Se distinguen dos tipos, en función de los miembros que intervienen; interacciones entre compañeros dentro de un mismo grupo de trabajo, orientada a la coordinación y solución de problemas, al tiempo que sirve de soporte emocional e incrementa la satisfacción de necesidades sociales de los sujetos.

## **2.7. Comunicación no verbal**

Se refiere a los gestos, movimientos, objetos materiales, tiempo y espacio que se usan para aclarar o confundir el significado de la comunicación verbal (Pascual, 2010).

Las señales no verbales tienen cinco funciones:

- Repetir el mensaje que la persona está pronunciando verbalmente.
- Contradecir el mensaje que la persona está tratando de transmitir.
- Sustituir el mensaje verbal.
- Complementar un mensaje verbal.
- Acentuar o subrayar el mensaje verbal.

Los emisores pueden usar la comunicación no verbal a propósito con el fin de aumentar las repercusiones de su comunicación verbal, pero las señales no verbales también pueden transmitir mensajes que no se pretendían.

Un buen comunicador deberá prever respuestas encubiertas que sus mensajes puedan provocar. Por otra parte, en muchas ocasiones la interacción se dirige primordialmente al mantenimiento de las relaciones (las muestras de reconocimiento, los saludos, las demostraciones de interés personal, etc.) en estos casos detrás de la respuesta manifiesta se oculta una respuesta encubierta que puede ser incluso, más importante.

En la comunicación cotidiana no es posible aislar estos propósitos en la forma como se ha hecho aquí. La comunicación humana casi siempre persigue propósitos múltiples que en la realidad aparecen entrelazados.

En términos generales, puede afirmarse que la comunicación no verbal se realiza mediante formas expresivas diferentes de la palabra hablada, se le llama lenguaje mudo, lenguaje de cuerpo, lenguaje sin palabras, etc. Usa códigos no lingüísticos (contacto corporal, gestos, movimientos corporales y oculares, etc). Se utiliza fundamentalmente para comunicar actitudes y emociones, apoyar la comunicación verbal y reemplazar al lenguaje en determinadas interacciones. La utilización del espacio, utilización del tiempo, aspectos paralingüísticos entonación, volumen, número y duración de las pausas, timing (el tiempo que pasa entre el que habla y el otro comienza a hablar). Los artefactos, todo aquello que una persona porta consigo, o de lo que se rodea, con el fin de emitir determinados mensajes no verbales respecto a sí mismo.

Quizá la comunicación no verbal constituya la esencia del acto comunicativo interpersonal. De cualquier forma, la importancia de la conducta no verbal es más notoria a medida que avanza la ciencia en la comunicación.

Las funciones básicas de las conductas comunicativas no verbales en el contexto de la interacción, como la expresión de emociones que son las manifestaciones más directas y espontáneas del estado emocional suelen darse a través de canales no verbales (reír, llorar, etc).

La comunicación de actitudes interpersonales, a través de los comportamientos no verbales es la principal fuente de información acerca del tipo, la calidad y la intensidad de las actitudes y sentimientos de una persona en relación con la otra. El apoyo a la comunicación verbal por medio de conductas comunicativas no verbales complementa los mensajes transmitidos por el canal verbal, como por ejemplo la sustitución del lenguaje por medio de conductas no verbales como medio de comunicación (como sucede en fábricas ruidosas, templos, etc).

El movimiento del cuerpo comprende de modo característico los gestos, movimientos corporales, los de las extremidades, las manos, la cabeza, los pies y las piernas, las expresiones faciales (sonrisas), la conducta de los ojos y también la postura. Algunas señales no verbales son muy específicas y otras más generales, algunas tienen la intención de comunicar, otras son meramente expresivas.

## **2.8. Lenguaje escrito**

El lenguaje escrito debe emplearse como vehículo de información y como un medio para llegar al conocimiento, se puede transmitir, conservar y producir discernimientos.

Para Méndez (1990), el receptor debe ser capaz de captar el significado del texto, con el que se enfrenta, reproducirlo para relacionarlo con sus conocimientos previos acerca del tema expuesto y generar o producir “nuevo conocimiento” que transmitirá más tarde. Sin embargo el proceso no es tan simple, entre la interacción de la codificación y la decodificación del texto, las circunstancias tanto ajenas como propias del emisor y el receptor harán que cada individuo interprete el mensaje de acuerdo a sus limitaciones (cognitivas, lingüísticas, socioculturales, generacionales, etc).

El texto es la representación de la oralidad y la escritura, es decir, el lenguaje, al representarse a través de ciertas estructuras se convierte en un texto o discurso, esto se explica a partir de lo expuesto por Knapp (1982). Se puede denominar discurso a la secuencia de acciones o interacciones verbales, orales o escritas, funcionalmente inscritas en la totalidad de los eventos comunicativos de una comunidad lingüística.

Algunas características del lenguaje escrito las refiere Méndez (1990) y son:

- La comunicación escrita es diferida.

- El receptor lee el texto con la vista, el canal visual tiene una capacidad de transmisión de información superior al auditivo.
- El receptor percibe los signos del texto simultáneamente, este hecho implica diferencias en las estrategias de comprensión de los dos canales.
- Comunicación duradera: las letras se graban en un soporte estable y perduran. El escrito adquiere valor social de testigo y registro de hechos.
- Utiliza pocos códigos no verbales.
- No hay interacción durante la composición, el escritor no puede conocer la reacción real del autor.
- El escrito es autónomo del contexto a medida que se escribe el texto.

Es importante señalar que hay personas que poseen un estilo más detallado al momento de escribir y otras prefieren ser más directas y concisas. Aunque cada individuo posea su propio modo o estilo de escribir, no hay que perder de vista que lo que se expresa por escrito debe ser claro y congruente, al igual que debe respetar las normas de la puntuación y de la ortografía.

En el texto escrito dentro de la organización, existe la desventaja de no tener al interlocutor cerca (inmediato) para aclarar el contenido del mensaje y evitar malos entendidos.

Para el estudio realizado, la comunicación no verbal se considera la más relevante ya que forma parte de las características del Mobbing, así como ciertas actitudes del acosador van acompañados de éste.

### **3. Definición del Mobbing o acoso psicológico en el trabajo**

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

Gimeno (2005) expone la definición jurídica de mobbing o acoso moral como la presión laboral tendenciosa encaminada a la autoeliminación de la víctima.

Por su parte González de Rivera (2002), se refiere al fenómeno Mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral como 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.

Es una forma específica de violencia psicológica que requiere de la intencionalidad de producir un daño o deshacerse de la persona sobre la que se ejerce la violencia (Pando, 2007).

Leymann (1996), complementa señalando que el acoso psicológico o Mobbing conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes.

El Mobbing tiene algunas particularidades que lo distinguen del resto de la violencia psicológica genérica que se encuentra en los ambientes laborales. Se pueden señalar al menos cuatro que son consideradas indispensables para establecer la existencia del mismo (Pando y Salazar, 2007):

a.- Que existan conductas psicológicamente agresivas, dirigidas contra una persona por parte del grupo o de una persona sola, pertenecientes a la organización laboral.

b.- La intencionalidad de las agresiones debe ser con vista a la destrucción de la persona, a generarle malestar o daño psicológico u obtener su salida de la organización.

c.- Que los comportamientos psicológicamente agresivos sean más o menos verificables, es decir, que sean realidades y no sensaciones o susceptibilidades de la “víctima”.

Para una mejor comprensión del término y para efectos de esta investigación se propone traducir el anglicismo Mobbing al castellano como “linchamiento emocional en el trabajo”, porque la acción de linchar implica la participación de un grupo de agresión; además, dado que las agresiones colectivas van dirigidas a causar de manera deliberada malestar emocional en el blanco escogido, a través de acciones que le generen inseguridad, sentimientos de rechazo, de incompetencia, sensación de aislamiento, ansiedad, depresión, angustia, vulnerabilidad, etcétera, este tipo de linchamiento es, sin duda, emocional.

De acuerdo a la naturaleza y característica del fenómeno Mobbing descritas anteriormente, es necesario conocer e identificar lo que es violencia a través de su definición de acuerdo a diferentes autores lo anterior con motivo de observar lo que genera y motiva al acosador para dicho comportamiento hacia el acosado, así como también es de suma importancia detallar el término de violencia psicológica que es lo que da paso a la instauración del Mobbing.

### **3.1 Definición de violencia**

La violencia puede conceptualizarse como toda acción u omisión intencional que daña o pretende dañar a terceros. Es preciso tomar en cuenta que el objetivo de la violencia no altera su naturaleza dañina, ya sea el control de la víctima, el placer, la defensa de valores que se creen amenazados, entre otros. La definición comprende tanto la violencia interpersonal como el comportamiento suicida y los conflictos armados. Cubre también una amplia gama de actos que van más allá del acto físico para incluir las amenazas e intimidaciones. Al igual puede llevar hacia la muerte y lesiones, la definición abarca igualmente innumerables consecuencias del comportamiento violento, a menudo menos notorias, como los daños psíquicos, privaciones y deficiencias del desarrollo que comprometen el bienestar de los individuos, las familias y las comunidades (Sanmartin, 2006).

Los comportamientos violentos pueden constituirse por señalamientos negativos de forma continua sobre una persona. Criticarlo constantemente, aislarlo de sus contactos sociales, humillarlo, denigrarlo o injurarlo, o cualquier otro comportamiento que atente contra su dignidad o integridad emocional y psíquica (Piñuel, 2003).

La violencia es un acto contra el ejercicio de la dignidad y la integridad moral de la persona, por lo cual, atenta contra los derechos fundamentales del hombre (Lorenz, 1998).

Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2006) puntualiza la violencia como el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones.

Aunque Blas Pascal declaró que el ser humano se encuentra entre el ángel y la bestia, la historia ha demostrado que se localiza más cerca de la bestia, esto puede ser mejor explicado por Freud y sus dos instintos primarios: de vida (eros) y muerte (tanatos). El primero tiende a la reunión, integración, fusión, conservación y creación de nuevas vidas. En cambio, el otro instinto es el que motiva al envejecimiento y la muerte; su función es la de la destrucción la desintegración y el aniquilamiento, motivo por el cual es desviado del propio organismo hacia el medio ambiente, mezclado con los instintos de eros y se pone de manifiesto bajo la forma de sadismo (Tallafero, 1996).

El siglo XX, ha mostrado cómo el hombre ha utilizado la tecnología y la ciencia para ejercer la violencia en gran escala, desde la cima del poder. El hombre practica la violencia entre sus semejantes por la diferencia de nacionalidad, económica, religión, color, o ideología sobre todo, por la búsqueda de poder

político y económico. Toda violencia implica la propensión a la agresión destructiva.

De acuerdo con Fromm (1990), la diferencia entre los distintos tipos de violencia se basa en sus respectivas motivaciones inconscientes. La violencia reactiva, la cual se emplea en defensa de la vida, de la libertad, de la dignidad y de la propiedad, tiene sus raíces en el miedo real o imaginario, consciente o inconsciente y está al servicio de la vida y no de la muerte; su finalidad es la conservación, no la destrucción. De acuerdo con Fromm, la violencia reactiva también se produce por frustración y en este caso se relaciona con la envidia y los celos. Otra manifestación de la violencia reactiva es la violencia vengativa, debido a que su finalidad es evitar el daño que amenaza y, por esta razón, dicha violencia sirve a la función biológica de la supervivencia; el daño ha sido hecho y por lo tanto la violencia no tiene una función defensiva, sino que tiene la finalidad irracional de anular mágicamente lo que en realidad se hizo “ojo por ojo, diente por diente”.

Existe la violencia compensadora, la cual trata de una forma más patológica, esta violencia sustituye a la actividad productora en una persona impotente, el hombre se siente impulsado a dejar su huella en el mundo, a transformar y a cambiar. Un aspecto relacionado de manera estrecha con la violencia compensadora es el impulso hacia el control completo y absoluto sobre un ser vivo, animal u hombre. La violencia compensadora no está al servicio de la vida, indica invalidez y vaciedad de la vida.

### **3.2 Violencia psicológica**

Para este estudio es necesario que se comprenda un tipo específico de violencia y de esta manera entender mejor que es y en que consiste la violencia psicológica.

La violencia psicológica en el trabajo estará constituida por comportamientos psicológicamente agresivos dirigidos hacia el trabajador por otros elementos que

formen parte de la misma organización laboral (jefes, empleados, etc.), separándola para el objeto de estudio, de aquellas formas que provienen de elementos sociales relativamente ajenos a la organización laboral.

Según Almeida y Gómez (2005), la violencia psicológica opera en todos los ámbitos, de forma impune y con consecuencias lesivas, ya que se observa en las relaciones personales, íntimas, sociales y públicas. La violencia se vuelve invisible porque, quienes la ejercen de manera visible pueden ser correctos y socialmente aceptables; en otras palabras, una buena parte de los individuos acosadores morales, perversos o psicológicamente violentos, suelen mantener formas de comportamiento social o público más que correctas.

### **3.3 Instauración del Mobbing**

Para que tenga lugar el hostigamiento, el grupo acosador o gang del acoso, habrá que implementar una serie de acciones tendientes a estigmatizar a la víctima, son los denominados pasos del Mobbing: éstos se dan a lo largo del tiempo y de una manera gradual:

1. La evitación de la comunicación es el primer paso que se instala entre el instigador del acoso y la futura víctima; ya que la principal tarea de los manipuladores consiste en ocultar la violencia bajo el velo seductor. Para el instigador, será necesario neutralizar los posibles riesgos externos y ello lo consigue mediante el control y el silenciamiento.
2. Las manifestaciones que evidencian la falta de ética, son el segundo paso que realiza el instigador del hostigamiento, la ausencia de criterio moral interno del acosador explica que éstos vivan “en” y “del” fraude continuado, en una especie de doble moral, “su capacidad de mentir y calumniar, puesta al servicio del Mobbing, resulta temible” (Piñuel, 2003).

El fomento de los sentimientos de envidia, acabar con las personas felices, competentes, brillantes y satisfechas consigo mismas del propio entorno

profesional hace creer ilusoriamente a los hostigadores que así son más fuertes que ellas. Se suscita un tipo de envidia de carácter personal, más que profesional; llegar a envidiar a alguien por sus logros, por el éxito obtenido en un proyecto, o por la popularidad entre compañeros y conocidos, lleva al acosador a querer apropiarse de la autoría del logro, normalmente suplantando la identidad del acosado, aunque también el acosador llega a atribuirse ese logro “democratizado” como el éxito final, pero cuando no es posible suplantar la autoría, ni apropiarse del éxito, entonces, el envidioso se dedica a infravalorar los logros de los demás, en especial, los de la víctima. Ésta se puede dar cuenta de ello porque nunca recibe un comentario elogiando o valorando su trabajo (Parés, 2005).

3. El tercer paso es la alteración de los canales de comunicación. Una de las artes que domina el acosador es la deformación de los procesos de comunicación, las modalidades para distorsionar los hechos utilizados por el acosador son muy variadas. La comunicación pervertida y deformada ayuda en el proceso de introyección de la culpabilidad de las víctimas de Mobbing. Cuando una víctima se siente culpable y, por tanto, merecedora del castigo que recibe, no iniciará ninguna acción de defensa.
4. La emergencia del conflicto: un hostigador encuentra su víctima en alguien que se atreve a limitar su poder por algún motivo y eso lo convierte, según él, en peligroso. Entonces el acosador se autovictimiza para poder agredir, por eso, muchas veces el origen del conflicto es una nimiedad usada por el instigador como justificación para iniciar un ataque frontal hacia la víctima. Y por ello, fallan los actos de conciliación con un mediador. Cuando un conflicto laboral no puede ser resuelto por la intervención de un mediador organizacional, se ha de empezar a pensar que se está frente a un caso de Mobbing, por lo que las medidas a implementar para su resolución han de ir encaminadas a no permitir situaciones de inequidad, ya que una vez garantizado el trato igualitario a las dos partes del conflicto es cuando se podrá atajar el problema y que no evolucione hacia un hostigamiento

5. Por medio de la privación de los elementos materiales de trabajo se pretende que la víctima no pueda desempeñar bien su contenido y eso luego pueda ser usado en su contra. Se trata de un acto planificado en el que hace falta la colaboración de los mandos o gestores de la institución. Si los gestores no intervienen adecuadamente se pasa al siguiente paso y, cada vez será más difícil atajar el acoso que se está gestando.
6. Durante la instauración del boicot, a la víctima se le castiga duramente o se le impide la toma de cualquier decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones. El acosado súbitamente se encuentra con una variación de sus funciones, sin haber sido informado con antelación. Se le trata de manera diferente o discriminatoria, se usan medidas exclusivas contra él con vistas a estigmatizarle ante otros compañeros o jefes, a menudo esas “medidas especiales” nunca se habían tomado en la empresa con anterioridad. En este punto del proceso el acoso es generalizado, y poco importa si en su origen fue horizontal o vertical, ya que ahora toda la institución forma parte de la masa que permite y tolera el Mobbing.

El acoso se vuelve un mecanismo de control y se institucionaliza, nuestra sociedad se caracteriza por una aceptación acrítica de métodos innobles, con lo que se permite la instauración de la violencia psicológica como estrategia para conseguir lo que se desea. Esto lleva a la interpretación de que es la aceptación social y discernimiento de la sociedad lo que fomenta las diversas prácticas de acoso en todos los ámbitos de la vida.

### **3.4 Fases del Mobbing**

Se han diferenciado ya el análisis y descripción de las diferentes etapas del desarrollo del Mobbing que evoluciona en todo caso de hostigamiento laboral. (Universidad de Zaragoza, 2006), mismas que a continuación se enlistan:

- Fase 0: La seducción.

Sin esta fase no puede darse el acoso, en general, el acosador inicia su proceso de acoso sin mostrar su gran potencia violenta. Normalmente, se presenta una seducción dirigida no sólo a la víctima sino también al entorno próximo de ella.

El manipulador hará creer que le importa mucho la (futura) víctima, ya sea a través de la adulación o bien a través de la compasión. La seducción tiene como finalidad apropiarse de algo que le pertenece, en cambio, está dirigida al entorno que tiene como objetivo convertirlo en aliado del acosador para que no evidencie la violencia ejercida contra la víctima. Es una estrategia encaminada al conocimiento de las debilidades de la futura víctima.

➤ Fase 1: El conflicto.

La mayoría de expertos definen el Mobbing a partir de la presencia de un conflicto entre víctima y acosador y una mala resolución del mismo. Algunas veces, es tan corto el espacio de tiempo que separa “el conflicto” del “acoso” que se solapan.

La aparición de un conflicto en el entorno laboral, ya sea por disputas personales puntuales, diferencias de opinión, persecución de objetivos diferentes o fricciones personales es muy habitual. No todos los conflictos degeneran en acoso, sólo aquellos en los que de base existe un interés indigno.

En todo tipo de conflicto las partes intentan defender sus puntos de vista o intereses, pero se inicia como punto de partida de un acoso cuando una de las partes principia una estrategia para influir, vencer u oprimir al otro. Una mala resolución del conflicto es lo que lleva al acoso laboral.

➤ Fase 2: Acoso moral en el trabajo.

Es el momento en que se aborda el acoso psicológico propiamente dicho y que puede desarrollarse por un largo tiempo a través de meses de constantes agresiones psicológicas o morales hacia la víctima.

La parte más fuerte, es decir el acosador, adopta actitudes molestas para la otra, la víctima. Al principio son acciones sutiles, indirectas y difíciles de detectar, y están destinadas a atacar el punto más débil de la víctima.

➤ Fase 3: El entorno.

La respuesta del entorno laboral será la que determinará la resolución rápida del acoso o bien su implantación permanente. El entorno es un elemento básico en el desarrollo o en la resolución del acoso laboral, puede apoyarse a la víctima y colaborar a que el acoso no se instale o tomar un papel de cómplices magnificando las consecuencias de la conducta arbitraria, al permitir las decisiones ilegales e inmorales del causante del acoso: “se le deja hacer”. El superior jerárquico decide voluntariamente no hacer caso de las quejas del acosado y en su lugar da libertad al acosador para que se ensañe.

La primera consecuencia es la instauración de un clima laboral lleno de malos rollos, rarezas y susceptibilidades. El acosador tiende a buscar apoyo consiguiendo poner a algunos miembros de la plantilla de su parte. Eso lo obtiene a través de comentarios o críticas destinadas a desacreditar a la víctima, y ponerla en el punto de mira, o bien, mediante la insinuación de posibles represalias de los no seguidores.

➤ Fase 4: La actuación de la empresa.

El acoso puede surgir en cualquier empresa, algunas veces porque la organización del trabajo tiene una deficiente planificación y en otras porque forma parte integrante del “hacer” empresarial. Así que puede tratarse de una estrategia empresarial consciente, o inconsciente pero no debe olvidarse que reposa sobre el sufrimiento moral y físico del trabajador.

En esta fase, la empresa se da cuenta de la situación e intenta actuar, normalmente enfoca la situación identificando a la víctima como el problema. Lo interpreta como un conflicto interpersonal, hace culpable a la víctima y evita asumir su responsabilidad.

➤ Fase 5: La marginación.

Consiste en la exclusión del acosado del mundo laboral, ya sea por despidos, jubilaciones anticipadas, invalidez, pérdida de la razón y a veces, incluso, se ha dado algún caso de pérdida de la vida (suicidio, accidentes laborales mortales). La marginación es potenciada por “compañeros” deseosos de obtener beneficios o prebendas a expensas de los derechos usurpados al acosado y que serían incapaces de conseguir por los cauces ordinarios.

Para este momento el acosado se encuentra generalmente en un sitio lo más incómodo posible, invisible del público, aislado de los compañeros y haciendo tareas inútiles o lo más rutinarias y repetitivas posible, para que el sentimiento de fracaso se vaya apoderando del acosado. Al mismo tiempo, se crea un estado de opinión de que “es un personaje del conflicto”, que “no se comunica” o “no participa”, que “no se integra”, etc.

### **3.5. Lenguaje en el Mobbing**

Una paradoja es la figura de pensamiento que consiste en emplear expresiones o frases que envuelven contradicción, define Goldstein (2007). Esto quiere decir que, más allá de las condiciones contradictorias, los factores presentados resultan válidos, reales o verosímiles.

La manipulación por medio del lenguaje nace de la idea de que el conocimiento y análisis de la comunicación paradójica que tienen lugar en el acoso moral en el trabajo puede ser un instrumento útil para desenmascarar al acosador. El instigador del acoso ejercerá la manipulación a través de la comunicación por las palabras como por sus conductas; concretamente mediante un tipo de comunicación denominada comunicación paradójica, caracterizada porque dice transmitir una cosa cuando en realidad transmite otra, ello con el objetivo de manipular al receptor. Para el acosador, la manipulación dirigida al entorno de la víctima tiene como finalidad convertirlo en su aliado, ya sea para que colabore en el hostigamiento o bien para que no haga evidente lo obvio, que es la agresión

psicológica sobre un compañero, y para ello, lo único que le pide el acosador es que no haga nada. El entorno que no hace nada se convierte en colaborador tácito del acoso. El manipulador consigue sus aliados mediante compasión, llega a mentir diciendo que la víctima le ha hecho daño a él, el manipulador, dotado en ocasiones de un cierto carisma, sabe despertar la compasión cuando se coloca en el papel de víctima (Nazare – Aga, 2002); otra forma de conseguir manipular el entorno de la víctima es mediante el halago.

La manipulación del lenguaje dirigida a la víctima tiene, en cambio, como objetivo dañarla y desestabilizarla, los afectados por el acoso moral suelen quedar atrapados en un modelo comunicativo que los psicólogos llaman de doble vínculo o de doble mensaje. Quien está sometido a este lenguaje siente que se vuelve loco, que haga lo que haga nunca hará lo correcto (García y Rolsma, 2003).

En un proceso de acoso psicológico la paradoja surge tanto a nivel del lenguaje como a nivel de la conducta. A nivel de la conducta se encuentran tanto actos de comunicación no verbal como actos de no comunicación. Se entiende como comunicación no verbal los suspiros exagerados, encogerse de hombros, las miradas de desprecio. Y como actos de no comunicación aquellos que niegan la interrelación, como ignorar un saludo, no responder a una pregunta, actuar como si determinada persona no estuviera presente y dar la espalda.

### **3.6 Perfil de la víctima**

Algunos autores como Martín (1999), asumen la idea de que no existe un perfil determinado en la posible víctima de Mobbing, que de hecho, cualquiera pudiera ser víctima de una situación de acoso psicológico en su trabajo.

Aunque no existe evidencia concluyente, proporcionada por estudios científicos, otros autores (Piñuel, 2002), prefieren sostener la existencia de ciertos rasgos de personalidad que podrían predisponer a las personas para constituirse como víctimas del Mobbing.

Piñuel (2002), y engloba dentro de lo que constituye el perfil de una víctima, características como: ser un profesional más brillante y competente que la media de los trabajadores, contar con inteligencia y creatividad, con mayores habilidades de empatía, que destaca por su eficacia y dedicación al trabajo, etc.; lo cual deja al promedio de trabajadores o a quienes se encuentran por debajo de ello, inmunes, o al menos con menor probabilidad de sufrir acoso psicológico.

Sin embargo, como ya se señalaba, no existen evidencias bien sustentadas al respecto, la mayoría de los perfiles, tanto de la víctima, como del acosador, son elaborados anecdóticamente y generalmente a través de las descripciones hechas por las propias víctimas. Además, se debe considerar que la reacción de la víctima ante este tipo de ataques sí podría variar en función de sus características personales.

El “perfil de víctima”, no debe ser confundido con características que pueden jugar un papel de factor protector o factor de riesgo para los agentes psicosociales negativos en el trabajo, un buen nivel de autoestima o una adecuada red de apoyo social dentro y fuera del ambiente laboral, han sido señalados como factores de protección para trastornos psicológicos, estrés y síndrome de burnout (Pando, 2007).

Un bajo nivel de autoestima se ha considerado desde hace tiempo como uno de los factores causantes de trastornos fisiológicos y psicológicos, incluso la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Steven, 1998) ha señalado a la autoestima como factor protector de la salud en ambientes laborales.

### **3.7 Perfil del acosador**

Al igual que con el perfil de la víctima que recién se comentó, hay autores que defienden la existencia de un perfil específico para el acosador y aquellos que sostienen que tal perfil no existe como un elemento previo y que la víctima y el acosador surgirán sólo a lo largo de un proceso laboral específico.

Según Leymann (1996), el acosador se caracteriza por experimentar sentimientos de miedo e inseguridad hacia su propia carrera profesional, por lo que intentará entorpecer el trabajo así como denigrar la imagen profesional de todo aquel que considere una amenaza para su reputación y posibilidades de promoción. Por su parte Hirigoyen (2001), ha señalado que los acosadores buscan la sumisión y la servidumbre de sus víctimas a las exigencias de sus deseos, así como la dependencia absoluta de ellos, también será posible encontrar un acosador que argumente razones éticas de beneficiar a la organización para la cual trabaja, que lo llevan a ejercer comportamientos de acoso sobre algún trabajador, quizá para deshacerse de él sin que la empresa deba gastar en una indemnización.

### **3.8 Perfil de la organización laboral**

Algunos gremios laborales se muestran mucho más propensos a padecerlo que otros (Ausfelder, 2002), lo que lleva a pensar que existen factores de cultura laboral y clima organizacional que sí influyen en la presencia de comportamientos de acoso psicológico en el trabajo.

Las organizaciones en las que se produce el Mobbing, han sido llamadas organizaciones tóxicas, debido a que trabajar en ellas resulta nocivo para la salud de muchos trabajadores, puede afirmarse que las condiciones de los elementos psicosociales de una empresa pueden elevar el riesgo de que aparezcan comportamientos hostiles que componen el Mobbing. En una empresa saludable donde existen grupos de trabajo bien organizados, una comunicación frecuente y abierta, métodos de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y adecuadas intervenciones en la gestión de conflictos será mucho más difícil la presencia de violencia psicológica y/o Mobbing.

### 3.9 Repercusiones del Mobbing en la salud

Todo puede comenzar repentinamente con un cambio brusco en la relación entre el acosador y la persona. La correlación, que hasta entonces ha podido ser neutra o incluso buena, se torna negativa.

El cambio en el trato suele venir motivado por los celos, la envidia, o los niveles de competición o agresión que las condiciones de trabajo actuales exigen a su personal y a sus directivos con tal de lograr una promoción, o mantenerse en un puesto de mando. En otras ocasiones, las organizaciones usan estos procedimientos para provocar la renuncia del trabajador sin tener que asumir los pagos que derivarían de un despido (Ausfelder, 2002).

A partir de ese momento comienza la persecución sistemática de superiores o compañeros, dirigida a deteriorar o denigrar la imagen positiva y pública del trabajador mediante calumnias, rumores, mentiras interesadas, burlas y motes.

Se la excluye de las actividades sociales informales y se le va retirando de las actividades de mayor prestigio, dándole a cambio trabajos de menor categoría o interés de los que hasta el momento desempeñaba. Este comportamiento ocasiona el inmediato deterioro de la confianza de la víctima en sí misma y en sus capacidades profesionales, e inicia un lento y continuo proceso de desvalorización personal consistente en la destrucción de la autoestima.

La percepción pública de la persona es así manipulada hábilmente por el grupo de acoso, de tal manera que se tiende a culpabilizar a la víctima de lo que ocurre. La víctima entra en un período de deterioro y comienza a tener problemas de salud. Los síntomas más frecuentes se relacionan con trastornos del sueño, ansiedad y estrés, cambios en la personalidad, problemas en la relación de pareja, irritabilidad y depresión (Piñuel, 2002).

Al enfermar constantemente, el trabajador hace uso de incapacidades médicas, y esto es utilizado por el acosador como argumentos para incrementar la mala imagen de la víctima, ahora también, como faltista.

El desenlace habitual de la situación suele consistir en que la víctima sale de manera voluntaria o forzosa de la organización, o pide traslado a otras áreas de la dependencia. La recuperación de la víctima suele tardar años, y en ocasiones ésta no recupera jamás su capacidad laboral. El 90% de los casos de acoso suelen terminar con la salida de la persona de la organización, y a veces incluso con intentos de suicidio o suicidios consumados como resultado final. El tiempo medio de aguante de las personas acosadas es de, casi quince meses las mujeres y el largo más de dieciocho meses los hombres, las consecuencias en el ser humano son estremecedoras.

El Mobbing suele ser la causa de un gran número de enfermedades de los trabajadores y de días de incapacidad laboral. Heinz Leymann ha encontrado la siguiente estadística de síntomas entre las víctimas del Mobbing:

Dolor de cabeza	51%
Dolores de espalda	44%
Perturbaciones en la conciliación de sueño	41%
Depresión	41%
Irritación facial	41%
Dolores en la nuca	36%
Deficiencias en la concentración	35%
Miedo al fracaso	32%
Sueño interrumpido	32%

La principal característica de este cuadro clínico es su reiteración y sistematicidad, lo que provoca en las víctimas un sentimiento de haber sido maltratadas, despreciadas, humilladas, rechazadas (Piñuel, 2002).

De lo anterior se deriva la naturaleza moral del acoso, pues el objetivo de éste es generar en la víctima un vacío que poco a poco le va minando la salud y le reduce a un simple objeto, blanco de la violencia y víctima de las decisiones que su empleador decida tomar.

Piñuel (2002) caracteriza la naturaleza del acoso en el trabajo en la intencionalidad que conlleva el menoscabo y deterioro de la capacidad laboral que se intenta provocar en la víctima. Es decir, para este autor los comportamientos de acoso generalmente tienen una finalidad específica: poder eliminar a la víctima más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa en la organización.

### **3.10 Perspectiva psicológica y jurídica del Mobbing**

El Mobbing presenta diversos ángulos para su análisis: el psicológico, como una forma de expresión de la violencia; el legal jurídico; a partir de la cultura organizacional; desde la defensa de los derechos humanos; como de la perspectiva de la salud. Asimismo se considera su enfoque antropológico partiendo de los siguientes aspectos (Gimeno, 2005):

- a) Como una manifestación de violencia, es decir como una nueva forma de comportamiento humano
- b) Como una subcultura desarrollada en ciertos tipos de organizaciones
- c) Como una expresión de la diversidad humana, perspectiva en la que hay que avanzar respecto a los perfiles y comportamientos diferenciales entre acosados y acosadores

- d) Desde la heterogeneidad de su impacto en la salud de los individuos que lo sufren
- e) La caracterización de los grupos acosadores: sus redes sus relaciones y sus formas de operación mediante el uso de métodos etnográficos
- f) La decodificación del lenguaje paradójico que caracteriza al mobbing
- g) El monitoreo que compruebe la existencia del fenómeno en las instituciones.

Los contextos desestructurados propician que se instale en ellos la lucha por el control a partir de la conformación de grupos con poder informal, que frecuentemente aplican el Mobbing. Ello va acompañado generalmente de un clima de impunidad, ya sea por falta de una legislación respectiva o por ausencia de estructuras de intervención neutral e informada en los conflictos, con experiencia y capacidad para resolverlos con base en la legalidad existente, así como por la combinación de ambos.

La presencia de Mobbing se explica también por envidias, por celos, por inseguridad, por placer a la maldad disfrazada de bondad. Simplemente se mata sin dejar huellas y testigos (Rodríguez, 2002).

### **3.11. Factores psicosociales del Mobbing**

Los países que han estudiado y mantienen una vigilancia epidemiológica sobre los problemas de salud mental en el trabajo han categorizado diversas dimensiones de la organización del trabajo como potencialmente estresantes: existe consenso en definir los factores psicosociales en el trabajo como aquellas características de las condiciones de trabajo vinculadas a (Pando, 2007):

- Aspectos temporales de la jornada laboral y del propio trabajo. Turno, turnos rotativos, horas extras, etc.
- Contenido del trabajo, trabajo creativo o monótono, recursos suficientes o insuficientes, tareas poco claras o contradictorias, sobreocupación y subocupación, etc.
- Aspectos interpersonales tanto al nivel de supervisión o grupo de trabajo y el trabajo en soledad.
- Condiciones relativas a la empresa en cuanto a: dimensión; burocracia organizativa adecuada o procedimientos irracionales y pesados. Presencia o no de políticas discriminatorias.
- Condiciones relativas a modalidades en las relaciones contractuales en cuanto a estabilidad, contratos temporarios, cobertura de la seguridad social y otros.
- Condiciones relativas al desempleo. Numerosos estudios dan cuenta de los efectos que el desempleo tiene tanto en desempleados como en empleados. Se señalaran sólo dos desde lo subjetivo: uno, el miedo por la posibilidad de desocupación y consecuente exclusión social que ésta supone, el otro, la resignación de derechos laborales.
- Eventos del contexto donde se realizan los trabajos o se desarrollan la prestación de servicios.

Los factores psicosociales en el trabajo no sólo afectan a la salud mental de los sujetos, sino que también tienen incidencia de diversas maneras en el proceso integral de salud/enfermedad (Krug, 2003).

Los factores psicosociales del trabajo, es uno de los temas que mayor atención y preocupación ha causado entre los involucrados en el tema de la salud, seguridad e higiene ocupacional, desde finales del siglo pasado. Las investigaciones realizadas en muchos países, tanto industrializados como no industrializados, ha suministrado durante las últimas décadas, una gran cantidad de datos sobre las

condiciones psicosociales en el trabajo que pueden afectar la salud de los trabajadores.

En el medio ambiente de trabajo se ha identificado, en numerosos estudios, una serie de factores psicosociales, potencialmente negativos, vinculados con la salud del trabajador. En consecuencia, los factores psicosociales en el trabajo, fueron considerados en gran medida desde un punto de vista negativo. Pero también deben ser considerados como algo que puede influir de manera favorable o positiva sobre la salud.

Para Kumar (2001), los factores psicosociales son aquellas características de las condiciones de trabajo y sobre todo de su organización que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos.

Lahera y Góngora (2002), explican que son aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con capacidad para afectar tanto el desarrollo del trabajo como a la salud (física, psíquica o social) del trabajador.

La evolución de la actividad laboral ha traído consigo una mejora de la calidad de vida de los trabajadores, pero además es también responsable de la aparición de una serie de efectos negativos en la salud de éstos.

El panorama de la seguridad y salud en el trabajo a nivel internacional, especialmente en Europa, muestra la emergencia de los análisis de lo que se ha venido en llamar nuevos riesgos, en los que se incluyen a los de carácter psicosocial.

La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo llevó a cabo en el año 2000 una encuesta entre todos los países de la Unión Europea sobre necesidades

de investigación y análisis técnico resultando que los riesgos o factores de riesgo psicosocial eran considerados prioritarios (Velázquez, 2003).

Cualquiera que sea la situación que se derive de esos estudios, es una necesidad apremiante el contar con instrumentos válidos y adecuados para discriminar entre la violencia psicológica en el lugar de trabajo y el mobbing o acoso psicológico como una forma específica y altamente destructiva de violencia psicológica.

Identificar y analizar aquellos procesos y sus dinámicas que favorecen buenas condiciones de trabajo, no sólo desde el punto de vista de la producción y la prestación de servicios, sino también desde el punto de vista subjetivo. Es decir, que permitan el desarrollo de los pensamientos, sentimientos y energías potenciando las relaciones de convivencia entre las personas, ya sean pares, técnicos responsables o empleadores.

Por otro lado también se trata de conocer aquellos factores que generan sufrimiento y empobrecimiento en los sujetos, determinados por el contexto laboral. El análisis de la relación entre los factores psicosociales en el trabajo y el proceso salud/enfermedad tiene una dimensión política determinada por las relaciones sociales de cada contexto y momento histórico. Es decir, el escenario laboral está atravesado por actores sociales (Hirigoyen, 2001) con posiciones e intereses a veces complementarios, otras en conflicto o antagónicos. Los actores en el escenario laboral son, entre otros: empleados, empleadores, gerentes, servicios de medicina del trabajo, organizaciones gremiales y el Estado a través del marco jurídico del trabajo y sus organismos de regulación. Esta dimensión del problema, suele ser desconocido, negado o tomado en cuenta. Pudiera afirmarse que debe ser considerado en especial por una razón: las relaciones laborales son asimétricas y los trabajadores suelen ocupar lugares de mayor vulnerabilidad frente a los otros actores sociales involucrados.

En la actualidad se encuentran la vivencia de la incertidumbre y temor ligadas tanto a las transformaciones en el universo de trabajo, como a la precariedad laboral y el desempleo. Efectos de la aplicación de políticas neoliberales en la región. Temor y sufrimiento a nivel subjetivo sumado a la naturalización de las decisiones en políticas económicas y sociales (Saéz y García - Izquierdo, 2001).

## CAPITULO 2. METODOLOGIA

### 2.1 Enfoque metodológico

**Cuantitativo:** Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y teorías (Hernández, 2006). Posee las siguientes características:

- Plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
- Una vez planteado el problema de estudio, revisa lo que se ha investigado anteriormente.
- Sobre la base de la revisión se construye un marco teórico.
- De esta teoría deriva la hipótesis.
- Somete a prueba la hipótesis mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados.

Para obtener tales resultados el investigador recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos.

Para este enfoque la única forma confiable de conocer la realidad es a través de la medición numérica y el análisis de datos. Sólo así los estudios poseerán los niveles de validez y confiabilidad en el proceso de construcción de conocimiento.

El fin de usar este tipo de enfoque en esta investigación es porque se utilizó un instrumento estandarizado que genera la teoría a partir de comparar la investigación previa con los resultados del estudio. Del mismo modo, el enfoque cuantitativo da al investigador una posición neutral ya que no involucra sus valores y creencias.

## 2.2 Tipo de alcance: Descriptivo – Correlacional

**Estudios descriptivos:** Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Salkind, 1999). Es decir miden, evalúan, o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones, o componentes del fenómeno a investigar. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

**Estudios Correlacionales:** Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, da a conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (pretenden responder a preguntas de investigación) (Hernández, 2006).

Estos dos tipos de alcance son utilizados en la investigación por los ítems de los que se encuentra conformado el instrumento aplicado (IVAPT – PANDO), donde cada uno de ellos mide diferentes escalas para conocer si existe la presencia de mobbing; al obtener los resultados de la herramienta y mediante el análisis de éstos se comprueba si existe alguna relación entre las preguntas de investigación y lo adquirido del instrumento.

## 2.3 Tipo de estudio

**No experimental transeccional o transversal:** Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento. Puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores, así como diferentes comunidades, situaciones o eventos (Hernández, 2006).

Para la investigación se presenta la ejecución del instrumento a un grupo del personal que labora en la empresa y así conocer la posible existencia del fenómeno Mobbing y el comportamiento de este en ese instante.

## **2.4 Tipo de muestreo**

El sistema de muestreo utilizado ha sido el de muestreo al azar, denominado por Hernández (2006): “procedimiento más utilizado para conseguir que la muestra sea representativa de la población que fue extraída”, y conocido como muestreo aleatorio simple; se refiere en elegir todos los individuos al azar de una lista.

Se recurrió a este procedimiento porque se daban todas las condiciones para realizar un muestreo aleatorio simple entre la población, condiciones tales como que los sujetos pertenecientes a la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, y que la selección de un sujeto no influye de ningún modo en la selección de otro (Salkind, 1999).

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo general:**

- Conocer cómo influye el Mobbing en la productividad de los empleados de una empresa gubernamental

### **3.2 Objetivos particulares:**

- Identificar si el Mobbing repercute de alguna manera en la comunicación organizacional
- Conocer el grado de contacto social que tienen los empleados dentro de la empresa.
- Ubicar si los empleados se sienten desprestigiados en su persona ante sus compañeros.

- Analizar la desacreditación de la capacidad laboral y profesional en los empleados.
- Identificar los problemas de salud presentados por los empleados.
- Determinar si los aspectos anteriores tienen relación con la productividad de los empleados.

#### **4. Planteamiento del problema**

La presente investigación pretende que los líderes de la empresa identifiquen y atiendan la presencia de Mobbing, lo cual se reflejará en que el personal que labora en este tipo de empresas se encuentre en las mejores condiciones de salud y estabilidad psicológica para el desempeño de sus actividades.

La empresa gubernamental donde se realizó la investigación, desde el 2003 se ha preocupado por el personal que labora en ésta, midiendo satisfacción y motivación en el trabajo. Sin embargo, la investigación que se pretende no ha sido contemplada en la empresa, ni en ninguna otra dentro de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

Por lo mismo, la empresa podría analizar los diversos datos obtenidos de las encuestas por parte de la empresa para correlacionarlos y saber si se están manejando respuestas reales y los directivos creen que sus trabajadores se encuentran bien cuando esconden algunas inconformidades o insuficiencias

Es de suma importancia que se identifique el poco interés por parte de los trabajadores al momento de responder a una entrevista o encuesta donde se cuestione acerca de sus necesidades, inconformidades, intereses, dudas o comentarios, por miedo a represalias en contra de su trabajo o a su persona.

#### **4.1 Preguntas de investigación**

- ¿El limitar la comunicación con los empleados da como consecuencia baja productividad?
- ¿El poco contacto social se genera ante la desacreditación de las capacidades profesionales y laborales?
- ¿El estado de salud se ve afectado ante el desprestigio del trabajador ante sus compañeros?

#### **4.2 Hipótesis de investigación**

- H1. La limitación de la comunicación con los empleados genera poca productividad.
- H2. El poco contacto social se establece ante la desacreditación de las capacidades profesionales y laborales así el estado de salud se ve afectado ante el desprestigio de los compañeros hacia el trabajador.
- H3. La productividad se ve afectada por el acoso psicológico extremo hacia los empleados de una empresa gubernamental.

### **5. Variables**

#### **5.1 Variable Independiente**

Representa tratamientos o condiciones que el investigador controla para probar sus efectos sobre algún resultado. Se manipula en el curso de un experimento a fin de entender los efectos de tal manipulación sobre la variable dependiente (Salkind, 1999). En la investigación se representa como el acoso psicológico que no puede llegar a manipularse y este no permita una correcta ejecución de sus tareas o actividades dentro de la empresa.

## 5.2 Variable Dependiente

Es la variable que se presenta como consecuencia de una variable antecedente, es decir que el efecto producido por la variable que se considera independiente, la cual es manejada por el investigador (Tamayo, 2009). Se identifica en la investigación como la productividad de los trabajadores.

## 6. Población y muestra

La población total de la empresa es de 240 trabajadores, durante la investigación se trabajó con 110 sujetos, lo que equivale por tanto al 45.83% con lo cual la muestra es probabilística.

La muestra la integran 110 trabajadores de una empresa gubernamental en la ciudad de Morelia, Michoacán de los cuales, 88 tienen licenciatura y 22 cuentan con maestría, 59 fueron mujeres y 51 hombres, las edades se clasificaron en grupos reportando edades desde los 25 años a los 55 años.

## 7. Instrumentos de medición

### ➤ **IVAPT – PANDO, Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (Pando, 2006).**

Este inventario tiene como objetivo la evaluación del acoso laboral, diferenciándolo de la violencia psicológica en general, dentro del ámbito laboral. El investigador desarrolló un listado de ítems que representarían los indicadores más adecuados de la violencia y acoso psicológico en el trabajo de manera diferencial, mismos que fueron revisados por sujetos voluntarios y por un grupo internacional de expertos. El primer listado de reactivos realizado contenía 94 ítems, que fueron revisados por el autor principal y un pequeño grupo de voluntarios (alumnos de la carrera de Psicología) que

leyó, contestó y comentó cada uno de dichos reactivos. Hecha la revisión, se conservaron 53 ítems cuyo sistema de calificación permite discernir tres elementos evaluados: presencia de violencia psicológica en el trabajo, intensidad de la violencia psicológica en el trabajo, y acoso psicológico en el trabajo.

Esta versión del instrumento fue revisada por un grupo de expertos de España, Chile, Honduras, México, Perú y Venezuela, tras de lo cual se llevó a cabo la aplicación de una versión del citado instrumento de 47 ítems, que tras la evaluación estadística correspondientes quedó finalmente con 22.

➤ **SPSS V.015 (Statistical Package for Social Sciences) para Windows**

Paquete que permite producir análisis estadísticos avanzados, gestión de datos, crear tablas y gráficas. Fue diseñado para las ciencias sociales en la década de los 70's.

Para utilizar SPSS se necesita:

1. Recopilar información para crear el banco de datos, sea de encuestas, entrevistas, observaciones, censos, entre otros.
2. Definir las variables, que son el rasgo, atributo, dimensión o propiedad que tiene más de una categoría.
3. Entrar los datos, por medio de la asignación de valores para cada categoría de las variables al momento de definir las.
4. Procesar los datos para obtener resultados, al crear el banco de datos y haber definido las variables se solicita a SPSS diversos procesos estadísticos.

## **8. Escenario**

Comisión Federal de Electricidad (CFE), División Centro Occidente (DCO). Una de las primeras tareas del trabajo de investigación consistió en elaborar un estudio de la Comisión Federal de Electricidad, Institución Gubernamental que tiene la encomienda de Generar, Transmitir, Distribuir y Comercializar la energía eléctrica para el servicio público, sin fines de lucro y contando para ello con personalidad y patrimonio propios.

### **ANTECEDENTES DE CFE**

La CFE se creó en el año de 1937, cuando México tenía 18 millones de habitantes y sólo 7 millones de ellos contaban con servicio de Energía Eléctrica suministrado por empresas privadas cuya principal preocupación era la obtención de utilidades y por ello se enfocaba a los mercados urbanos más redituables, sin contemplar en sus planes de expansión a las poblaciones rurales.

Entre 1937 y 1960 el servicio de energía eléctrica se proporcionó en México tanto por empresas privadas como por la CFE, hasta que se decretó la Nacionalización de la Industria Eléctrica en 1960 cuando ya el 54% de la electricidad la producía CFE y se había logrado una cobertura nacional del 44% en cuanto a población servida.

Marco legal.- La CFE opera bajo el mandato de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley de Servicio Público de Energía Eléctrica y es normada por las Secretarías de Energía, de Hacienda y de la Función Pública. En la parte laboral, atiende a dos mandatos principalmente: la Ley Federal de Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo.

DESCRIPCION BÁSICA: Naturaleza de la organización: consciente la CFE de que la electricidad puede constituir una palanca o un freno para el desarrollo nacional, planea su crecimiento y desarrollo a corto, mediano y largo plazo con programas

de inversión que garanticen al abasto del fluido eléctrico, a costos competitivos y con la calidad requerida por los clientes, teniendo como divisa la “Electricidad para el Progreso de México”.

Misión de la DCO: “Satisfacer las legítimas necesidades de los clientes y de la sociedad, en materia de energía eléctrica y servicios afines, cumpliendo los compromisos establecidos con ellos, con respeto a la naturaleza sin perjudicar a terceros y garantizando el desarrollo de su gente y de la DCO a través de nuestro Sistema de Administración para la Calidad”.

Visión de la DCO: “Consolidar a la DCO como empresa eléctrica de clase mundial y convertirla en el mejor lugar para trabajar y desarrollarse”.

La DCO tiene su Gerencia Divisional en la ciudad de Morelia, Michoacán, México y está organizada en 10 regiones llamadas Zonas de Distribución, para brindar una atención cercana a sus clientes que están ubicados en 4,981 localidades. Su tasa de crecimiento en clientes en los últimos 5 años es del 3.81% y tiene una cobertura de servicio eléctrico del 98.3% de la ciudadanía de su ámbito territorial.

Relación Sindical.- La DCO emplea 84% de su personal mediante la modalidad de contratación colectiva y al 16% mediante la contratación individual. La contratación colectiva la realiza con el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM) y, juntos, establecen los términos de su relación laboral en su muy avanzado Contrato Colectivo de Trabajo 2006 – 2008.

Personal.- La DCO cuenta con 1586 trabajadores de contrato colectivo y 301 de contrato individual, además de 335 trabajadores temporales, todos trabajando en equipos de procesos. El número promedio de años de escuela cursados por cada uno de sus colaboradores es, a la fecha, de 12.37 años y sigue creciendo gracias al programa “Volver a la Escuela”.

## 9. Procedimiento

El desarrollo de la investigación fue en “Oficinas Divisionales” de Comisión Federal de Electricidad que tiene como domicilio: Ventura Puente #1653, colonia Viveros, en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Para poder aplicar la investigación fue necesaria la aprobación del Departamento de Capacitación, se dio la indicación y ahí mismo se fotocopiaron las 110 encuestas para ser contestadas por los trabajadores. De ahí, el procedimiento se llevó a cabo de acuerdo con los siguientes pasos:

1.- Se entregó al personal el instrumento de medición (IVAPT – PANDO), dándole como indicación que respondieran con la mayor sinceridad, ya que el resultado de este cuestionario era para fines de investigación, se les explicó cómo debían contestarlo, ya que el instrumento cuenta con dos columnas de respuesta, si existía alguna duda se les asesoraba en su elaboración.

2.- Mientras los trabajadores contestaban, el investigador se quedó observando su comportamiento, la forma en que lo contestaban, si era rápida su contestación o si era con detenimiento.

3.- Al tener las 110 encuestas contestadas se hizo un vaciado de datos en el programa SPSS V.015 para separar la muestra de acuerdo a: sexo, edad y nivel académico.

4.- En el mismo programa (SPSS V.015), se metieron los ítems del instrumento para así iniciar el análisis estadístico y obtener los resultados presentados en el capítulo III.

5.- La visualización de los resultados por medio de tablas y gráficas que hacen más fácil del comportamiento del fenómeno.

6.- Con base en dichas gráficas se redactaron los resultados.

## CAPITULO 3. RESULTADOS

### 3.1 Análisis estadístico

A continuación se muestran los resultados del instrumento IVAPT – PANDO aplicado a 110 trabajadores de una empresa gubernamental. Se presentan las frecuencias por medio de tablas y gráficas de los resultados de cada trabajador midiendo; media, mediana, moda y desviación estándar.

La tabla 1. evidencia los aspectos generales de la muestra de la presente investigación, dividida en las categorías de género, edad y nivel académico.

**TABLA 1. DESGLOSE DE DATOS EN FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE LAS VARIABLES GENERALES, CONSIDERANDO LA OPCIÓN DE RESPUESTA.**

Aspectos generales de la muestra			
VARIABLES	Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Género	Hombre	51	49.6
	Mujer	59	53.6
Edad	De 25 – 30 años	23	20.9
	De 31 – 35 años	28	25.5
	De 36 – 40 años	21	19.1
	De 41 – 45 años	17	15.5
	De 46 – 50 años	18	16.4
	De 51 – 55 años	3	2.7
Nivel Académico	Licenciatura	88	80
	Maestría	22	20

La muestra estuvo constituida por 110 trabajadores de los cuales, el 80% tiene licenciatura y el 20% cuenta con maestría. Los datos reportan que el 53.6% fueron mujeres y el 49.6% corresponden a hombres.

La edad se ubica de los 25 a los 55 años y se clasificó en seis rangos de cinco años cada uno, donde el que ocupa el porcentaje más nutrido es de los 31 a 35

años con un porcentaje del 25.5%, y el más ralo el de 51 a 55 años, obteniendo un porcentaje del 2.7%.

### **3.2 Cálculo de la fiabilidad y validez de la escala**

El SPSS se emplea para hallar la fiabilidad de una prueba (test). Los tests se diseñan para medir determinadas características. Para que la prueba del test sea útil es necesario que ésta sea viable y válida. La fiabilidad indica su confiabilidad. La validez indica si el test mide lo que se quiere medir. El valor del coeficiente de fiabilidad varía entre 0 y 1. Si es 1 indica máxima estabilidad o consistencia de las puntuaciones (Monegal, 1999).

La calidad de cualquier investigación depende, en un primer momento de que los instrumentos que se utilicen para recoger datos sean fiables y válidos, de modo que garanticen la adecuación del instrumento a valorar (Hernández, 2006).

En primer lugar se analiza la fiabilidad porque es la característica básica que ha de tener la escala a utilizar. El instrumento de recogida será fiable cuando al utilizarlo dos veces en las mismas circunstancias arroje datos idénticos.

Aunque la fiabilidad es una condición básica de todo instrumento de reunida de datos, la validez es una de las características más importantes que tiene que poseer el método, ya que refleja la relación de datos obtenidos con la finalidad para la que se han obtenido. Por lo que la validez se define como el grado en que el método cumple lo que se pretende que cumpla o mide lo que realmente se pretende valorar (Hernández, 2006).

Fiabilidad: El primer paso en la validación de la escala tipo Likert para la valoración de las actitudes, implicó un procedimiento denominado “análisis de ítems”, del cual el objetivo es identificar aquellos ítems cuya eliminación podría mejorar la consistencia interna y validez discriminante. Se entiende por fiabilidad, la exactitud de los datos, en el sentido de su estabilidad, repetición o precisión (Salkind, 1999).

Al revisar la bibliografía (Monegal, 1999) se encontraron diferentes métodos para averiguar la fiabilidad de un instrumento: método test-retest, método de formas paralelas, método de consistencia interna y método de dos mitades.

Por las características de la investigación y los resultados, se eligieron los dos últimos para realizar el cálculo, en el método de consistencia interna, uno de los coeficientes más utilizados es el alfa de Cronbach, que se aplica a ítems con dos o más opciones de respuesta. Y el de las dos mitades, que divide el test en dos partes iguales y estudia la correlación entre ambas.

Para obtener el coeficiente de fiabilidad " $\alpha$ " de Cronbach se empleó el paquete de análisis estadístico por computadora SPSS versión 12.0 en español. Para Monegal (1999) este coeficiente se utilizó como criterio para evaluar hasta qué punto un test o escala está compuesto por ítems los suficientemente homogéneos, como para justificar que su suma constituya una medida del constructo subyacente.

Para llevar a cabo el cálculo del valor de " $\alpha$ " se evalúa omitiendo, respectiva y sucesivamente, cada uno de los ítems del cuestionario, para comprobar si dicha eliminación mejora la consistencia interna del cuestionario, al considerar el resto de los ítems.

En la tabla 2 se aprecian los valores del coeficiente de fiabilidad " $\alpha$ " de Cronbach para el total del cuestionario y para cada uno de los ítems de éste. El resultado obtenido, ha sido un alfa de 0.941. Lo que significa que el instrumento aplicado para este estudio tiene un alto grado de fiabilidad y validez, por lo tanto arrojará resultados seguros.

**TABLA 2. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO A LA MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.**

**ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.941	22

El resultado que se obtiene del test tomando en cuenta todos los ítems lo muestra la tabla 3:

**TABLA 3. VALIDEZ DE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO APLICADO.**

No.	Ítem	Alfa Cronbach
1	Recibo ataques a mi reputación	.940
2	Han tratado de humillarme o ridiculizarme en público	.938
3	Recibo burlas, calumnias o difamaciones públicas	.938
4	Se me asignan trabajos o proyectos con plazos tan cortos que son imposibles de cumplir	.942
5	Se me ignora o excluye de las reuniones de trabajo o en la toma de decisiones	.940
6	Se me impide tener información que es importante y necesaria para realizar mi trabajo	.939
7	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme caer en errores y después acusarme de negligencia o ser un mal trabajador(a)	.936
8	Se extienden por la empresa rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona	.938
9	Se desvalora mi trabajo y nunca se me reconoce que algo lo haya hecho bien	.937
10	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen maliciosamente a otras personas o elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.	.935
11	Se castigan mis errores o pequeñas fallas mucho más duramente que al resto de mis compañeros (as)	.938
12	Se me obstaculizan las posibilidades de comunicarme con compañeros y/o con otra áreas de la empresa	.939
13	Se me interrumpe continuamente cuando trato de hablar	.937
14	Siento que se me impide expresarme	.937
15	Se me ataca verbalmente criticando los trabajos que realizo	.939
16	Se me evita o rechaza en el trabajo (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio, etc.)	.939
17	Se ignora mi presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no la viera no existiera)	.938
18	Se me asignan sin cesar tareas nuevas	.942
19	Los trabajos o actividades que se me encargan requieren una experiencia superior a las competencias que poseo, y me las asignan con la intención de desacreditarme	.940
20	Se me critica de tal manera en mi trabajo que ya dudo de mi capacidad para hacer bien mis tareas	.939
21	Tengo menos oportunidades de capacitarme o formarme adecuadamente, que las que se ofrecen a otros compañeros	.940
22	Se bloquean o impiden las oportunidades que tengo de algún ascenso o mejora en mi trabajo	.940

### 3.3 Análisis de datos

Se llevó a cabo un análisis descriptivo. Para realizar el análisis se utilizó el paquete estadístico (SPSS V.15), en particular, frecuencias y porcentajes.

*El análisis de tipo descriptivo*, contribuye a que se conozca cómo se ha comportado la muestra suministradora de datos. Se sabrá, en general, que opinan los trabajadores que han participado, que distanciamiento hay con respecto a la opinión de la media de ellos y la frecuencia y el porcentaje de sus respuestas, para ello se calculan frecuencias y porcentajes de respuestas de cada una de las variables.

**TABLA 4. COMPORTAMIENTO DE LA MUESTRA POR MEDIO DE LAS RESPUESTAS DE CADA ÍTEM.**

No.	Ítem	Media	Mediana	Moda	D. Estándar
1	Recibo ataques a mi reputación	.41	.00	0	.721
2	Han tratado de humillarme o ridiculizarme en público	.42	.00	0	.709
3	Recibo burlas, calumnias o difamaciones públicas	.35	.00	0	.696
4	Se me asignan trabajos o proyectos con plazos tan cortos que son imposibles de cumplir	.75	.00	0	.890
5	Se me ignora o excluye de las reuniones de trabajo o en la toma de decisiones	.58	.00	0	.902
6	Se me impide tener información que es importante y necesaria para realizar mi trabajo	.36	.00	0	.763
7	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme caer en errores y después acusarme de negligencia o ser un mal trabajador(a)	.40	.00	0	.837
8	Se extienden por la empresa rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona	.35	.00	0	.722
9	Se desvalora mi trabajo y nunca se me reconoce que algo lo haya hecho bien	.59	.00	0	.941
10	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen maliciosamente a otras personas o elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.	.61	.00	0	.996
11	Se castigan mis errores o pequeñas fallas mucho más duramente que al resto de mis compañeros (as)	.34	.00	0	.720
12	Se me obstaculizan las posibilidades de comunicarme con compañeros y/o con otra áreas de la empresa	.17	.00	0	.522
13	Se me interrumpe continuamente cuando trato de hablar	.33	.00	0	.607
14	Siento que se me impide expresarme	.29	.00	0	.596
15	Se me ataca verbalmente criticando los trabajos que realizo	.35	.00	0	.863
16	Se me evita o rechaza en el trabajo (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio, etc.)	.33	.00	0	.889

17	Se ignora mi presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no la viera no existiera)	.28	.00	0	.623
18	Se me asignan sin cesar tareas nuevas	.70	.00	0	1.000
19	Los trabajos o actividades que se me encargan requieren una experiencia superior a las competencias que poseo, y me las asignan con la intención de desacreditarme	.25	.00	0	.566
20	Se me critica de tal manera en mi trabajo que ya dudo de mi capacidad para hacer bien mis tareas	.35	.00	0	.872
21	Tengo menos oportunidades de capacitarme o formarme adecuadamente, que las que se ofrecen a otros compañeros	.47	.00	0	.993
22	Se bloquean o impiden las oportunidades que tengo de algún ascenso o mejora en mi trabajo	.48	.00	0	1.002

La media es la cantidad total de la variable distribuida a partes iguales entre cada observación (Salkind, 1999). Dentro de esta investigación la tabla 4 muestra el promedio de personas que respondieron a cada ítem.

Por otra parte la mediana representa el valor de la variable de posición central en un conjunto de datos ordenados. Esta investigación se obtiene un comportamiento correcto, ya que el total de la muestra contestó a cada una de las preguntas del instrumento (Hernández, 2006).

Moda es el valor que tiene mayor frecuencia absoluta (Salkind, 1999), la muestra se comportó estable ya que no se registra algún patrón que altere el desarrollo de la prueba.

Desviación estándar es una medida de dispersión, que indica cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio (media), la tabla 4 muestra los diferentes comportamientos de respuesta en cada uno de los ítems por lo tanto es útil para buscar probabilidades de que un evento ocurra (Namakforoosh, 2005).

### **3.4 Análisis descriptivo de la muestra**

A continuación se desglosa cada uno de los ítems (22) de acuerdo a su frecuencia y porcentajes, así como las gráficas de cada tabla presentada para un mayor conocimiento de los datos estadísticos.

Para comprender la información que se expresa en las siguientes tablas, se detallarán de forma breve y clara, en la primera columna se encuentra la frecuencia, que es la cantidad de veces que se repite un determinado valor.

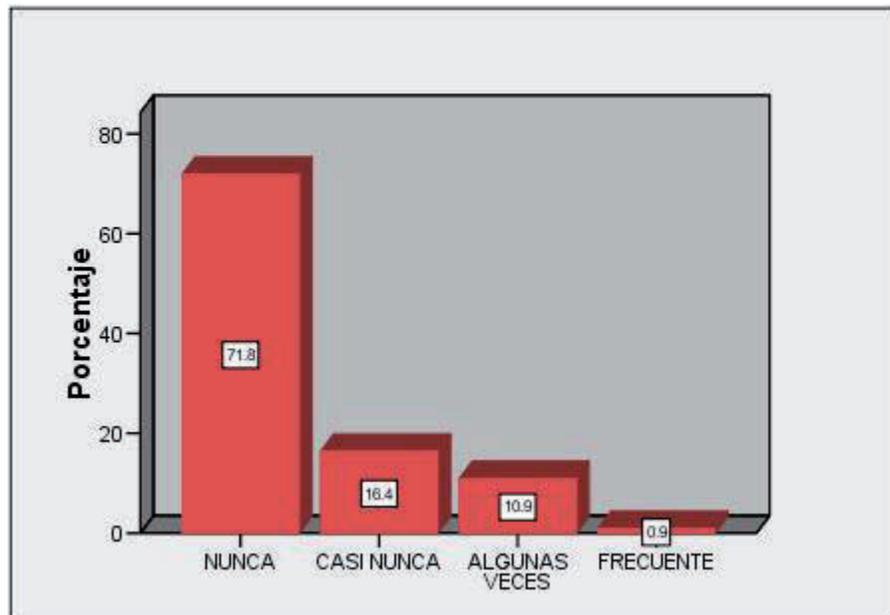
La siguiente columna presenta el porcentaje que es la cantidad que corresponde proporcionalmente a una parte de cien. La columna consecuente contiene el porcentaje válido representa el resultado de dividir la frecuencia de la categoría sobre el número total de valores válidos y el porcentaje acumulado que es el resultado de la suma del porcentaje valido de las diferentes categorías de la variable (Monegal, 1999).

**Tabla 5. Ítem “Recibo ataques a mi reputación”.**

**RECIBO ATAQUES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	79	71.8	71.8	71.8
	CASI NUNCA	18	16.4	16.4	88.2
	ALGUNAS VECES	12	10.9	10.9	99.1
	FRECUENTE	1	.9	.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**RECIBO ATAQUES**



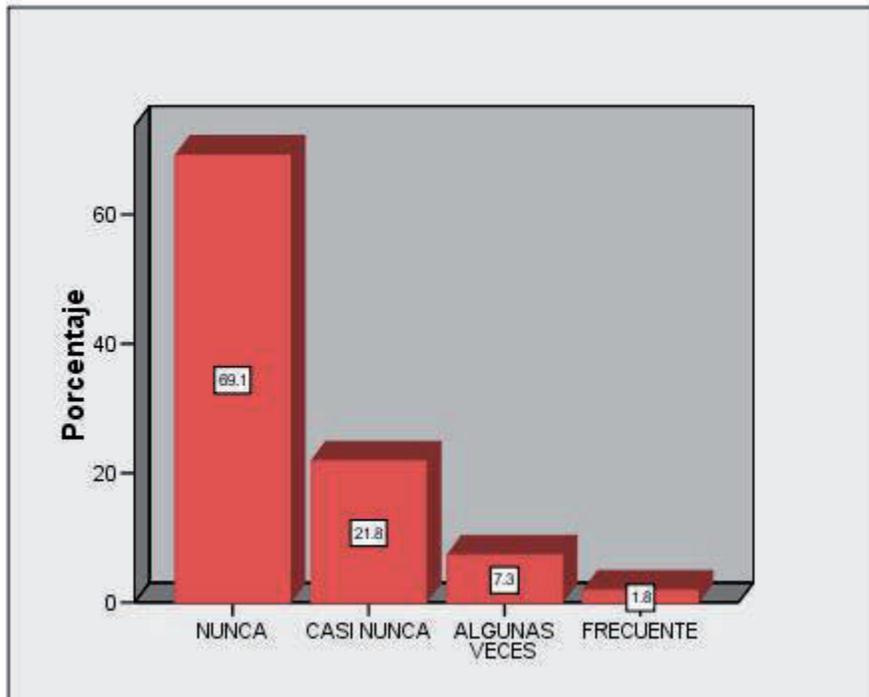
Gráfica 1. Recepción de ataques a su reputación

**Tabla 6. Ítem “Han tratado de humillarme o ridiculizarme en público”.**

**HUMILLACIÓN EN PÚBLICO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	76	69.1	69.1	69.1
	CASI NUNCA	24	21.8	21.8	90.9
	ALGUNAS VECES	8	7.3	7.3	98.2
	FRECUENTE	2	1.8	1.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**HUMILLACIÓN PÚBLICO**



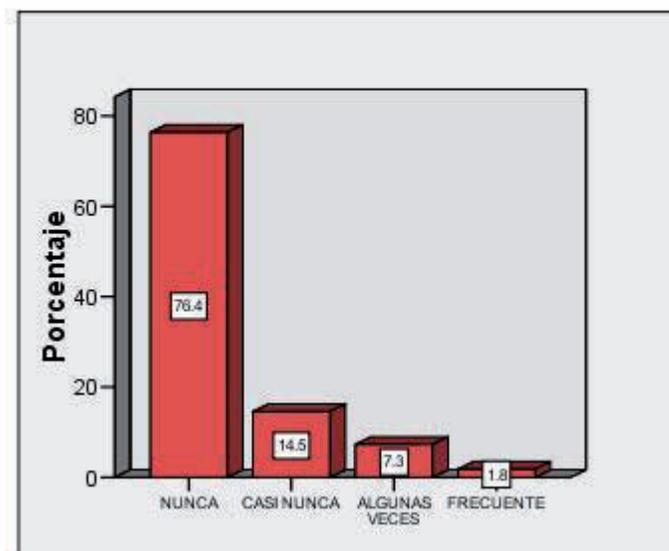
Gráfica 2. Experimentación de humillación en público.

**Tabla 7. Ítem “Recibo burlas, calumnias o difamaciones públicas”.**

**BURLAS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	84	76.4	76.4	76.4
	CASI NUNCA	16	14.5	14.5	90.9
	ALGUNAS VECES	8	7.3	7.3	98.2
	FRECUENTE	2	1.8	1.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**BURLAS**



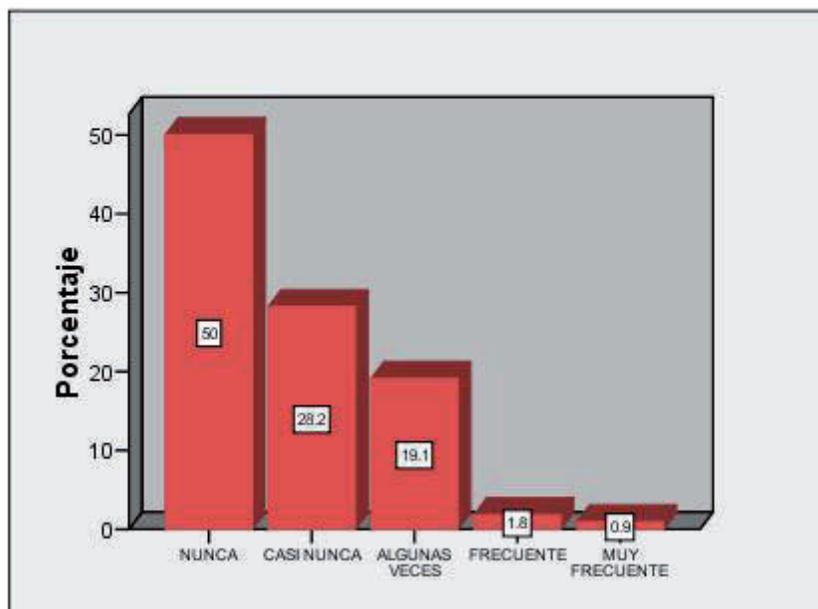
Gráfica 3. Recepción de burlas, calumnias o difamaciones.

**Tabla 8. Ítem “Se me asignan trabajos o proyectos con plazos tan cortos que son imposibles de cumplir”.**

**TRABAJOS IMPOSIBLES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	55	50.0	50.0	50.0
	CASI NUNCA	31	28.2	28.2	78.2
	ALGUNAS VECES	21	19.1	19.1	97.3
	FRECUENTE	2	1.8	1.8	99.1
	MUY FRECUENTE	1	.9	.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**TRABAJOS IMPOSIBLES**



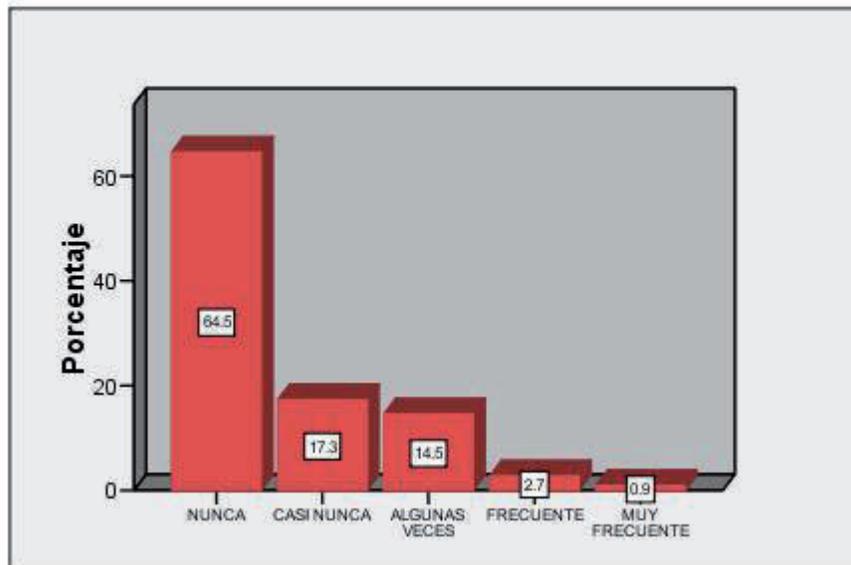
Gráfica 4. Cumplimiento con trabajos asignados en corto plazo.

**Tabla 9. Ítem “Se me ignora o excluye de las reuniones de trabajo o en la toma de decisiones”.**

**IGNORA DECISIONES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	71	64.5	64.5	64.5
	CASI NUNCA	19	17.3	17.3	81.8
	ALGUNAS VECES	16	14.5	14.5	96.4
	FRECUENTE	3	2.7	2.7	99.1
	MUY FRECUENTE	1	.9	.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**IGNORA DECISIONES**



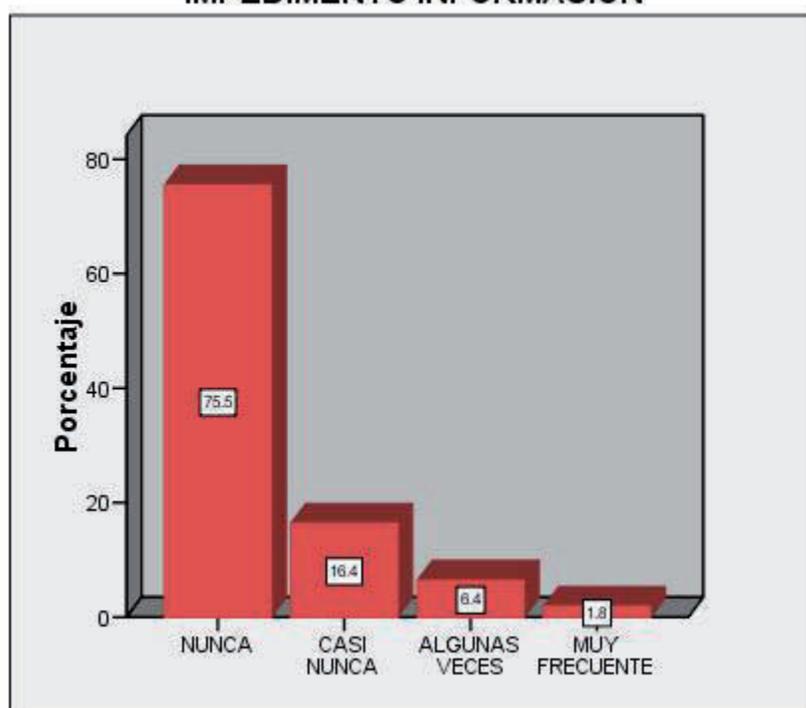
Gráfica 5. Exclusión en la toma de decisiones.

**Tabla 10. Ítem “Se me impide tener información que es importante y necesaria para realizar mi trabajo”.**

**IMPEDIMENTO INFORMACIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	83	75.5	75.5	75.5
	CASI NUNCA	18	16.4	16.4	91.8
	ALGUNAS VECES	7	6.4	6.4	98.2
	MUY FRECUENTE	2	1.8	1.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**IMPEDIMENTO INFORMACIÓN**



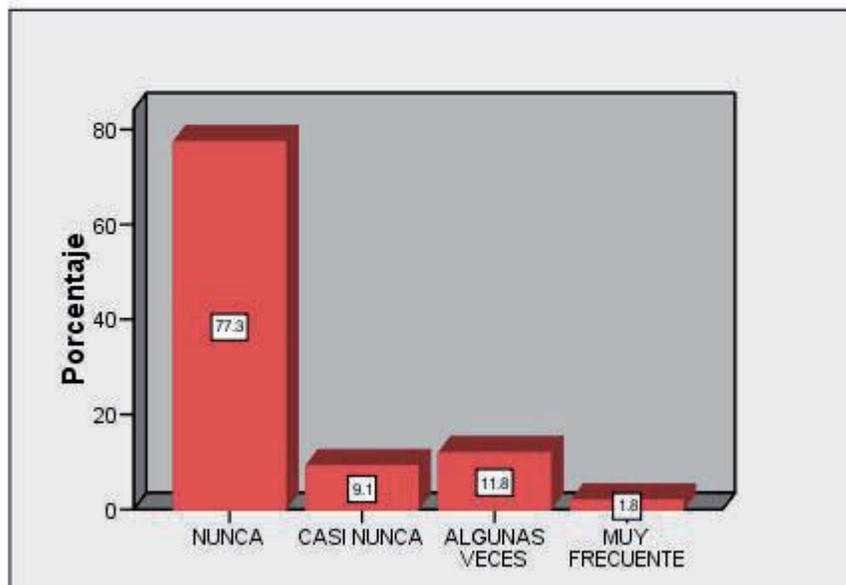
Gráfica 6. Entorpecimiento de obtención de información para realizar mejor su trabajo.

**Tabla 11. Ítem “Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme caer en errores y después acusarme de negligencia o ser un mal trabajador(a)”.**

**NEGLIGENCIA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	85	77.3	77.3	77.3
	CASI NUNCA	10	9.1	9.1	86.4
	ALGUNAS VECES	13	11.8	11.8	98.2
	MUY FRECUENTE	2	1.8	1.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**NEGLIGENCIA**



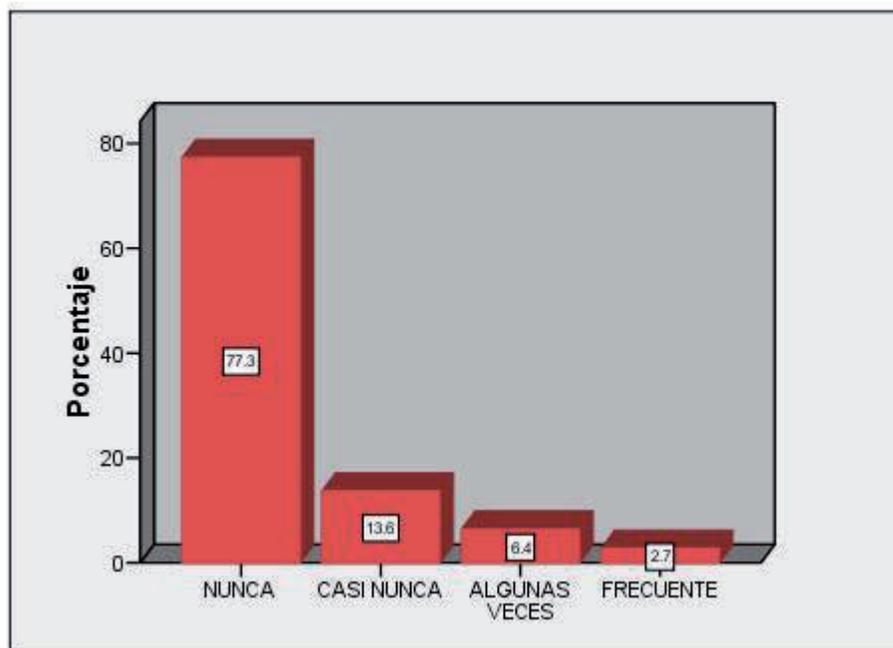
Gráfica 7. Manipulación para incursión en errores.

**Tabla 12. Ítem “Se extienden por la empresa rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona”.**

**RUMORES PERSONA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	85	77.3	77.3	77.3
	CASI NUNCA	15	13.6	13.6	90.9
	ALGUNAS VECES	7	6.4	6.4	97.3
	FRECUENTE	3	2.7	2.7	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**RUMORES PERSONA**



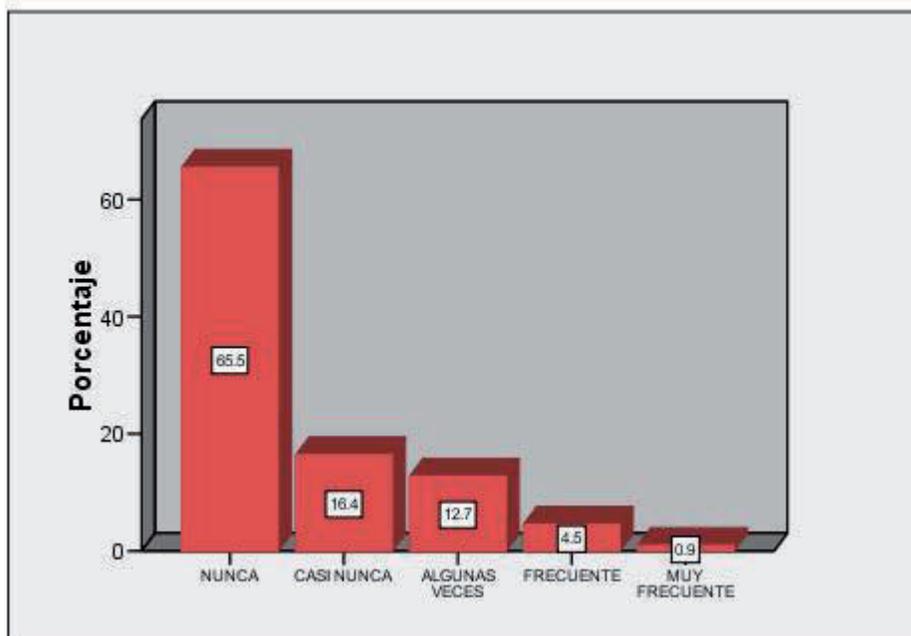
Gráfica 8. Propagación de rumores sobre su persona.

**Tabla 13. Ítem “Se desvalora mi trabajo y nunca se me reconoce que algo lo haya hecho bien”.**

**NO RECONOCIMIENTO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	72	65.5	65.5	65.5
	CASI NUNCA	18	16.4	16.4	81.8
	ALGUNAS VECES	14	12.7	12.7	94.5
	FRECUENTE	5	4.5	4.5	99.1
	MUY FRECUENTE	1	.9	.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**NO RECONOCIMIENTO**



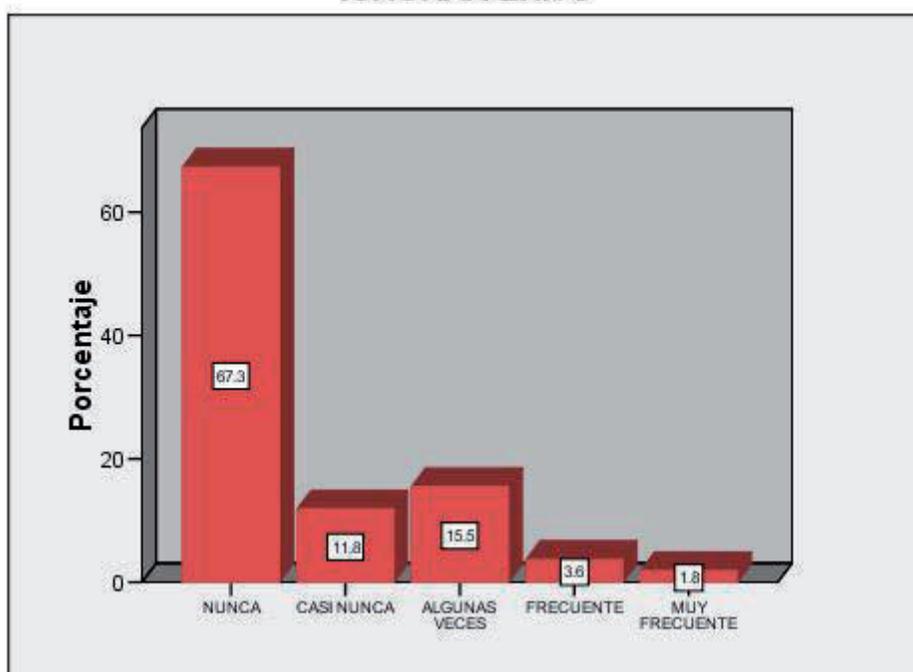
Gráfica 9. No reconocimiento del trabajo ejecutado.

**Tabla 14. Ítem “Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen maliciosamente a otras personas o elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc”.**

**IGNORAN ÉXITO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	74	67.3	67.3	67.3
	CASI NUNCA	13	11.8	11.8	79.1
	ALGUNAS VECES	17	15.5	15.5	94.5
	FRECUENTE	4	3.6	3.6	98.2
	MUY FRECUENTE	2	1.8	1.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**IGNORAN ÉXITO**



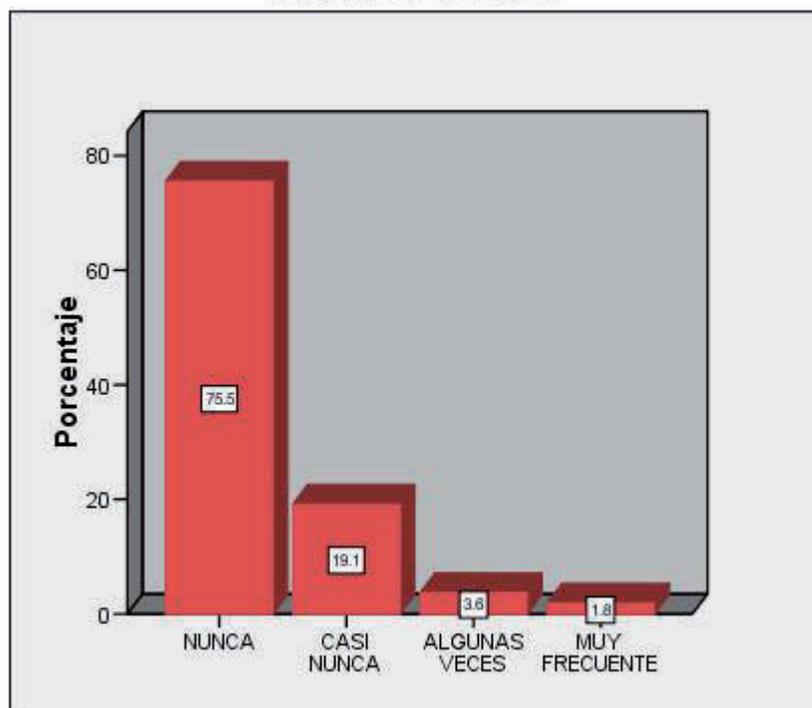
Gráfica 10. Desconocimiento de éxitos laborales por otros.

**Tabla 15. Ítem “Se castigan mis errores o pequeñas fallas mucho más duramente que al resto de mis compañeros (as)”.**

**CASTIGOS DUROS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	83	75.5	75.5	75.5
	CASI NUNCA	21	19.1	19.1	94.5
	ALGUNAS VECES	4	3.6	3.6	98.2
	MUY FRECUENTE	2	1.8	1.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**CASTIGOS DUROS**



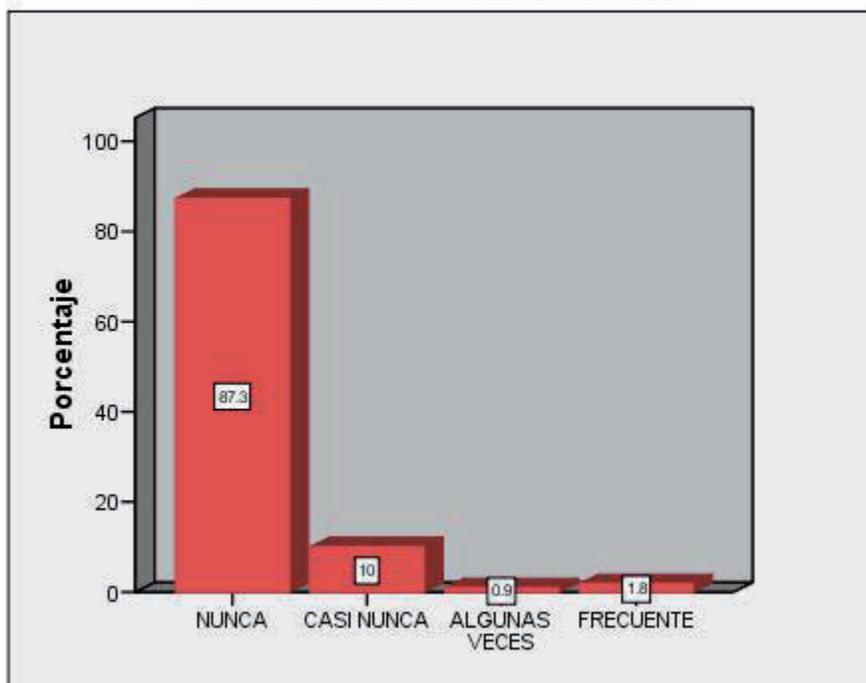
Gráfica 11. Castigos.

**Tabla 16. Ítem “Se me obstaculizan las posibilidades de comunicarme con compañeros y/o con otra áreas de la empresa”.**

**OBSTACULIZA COMUNICACIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	96	87.3	87.3	87.3
	CASI NUNCA	11	10.0	10.0	97.3
	ALGUNAS VECES	1	.9	.9	98.2
	FRECUENTE	2	1.8	1.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**OBSTACULIZA COMUNICACIÓN**



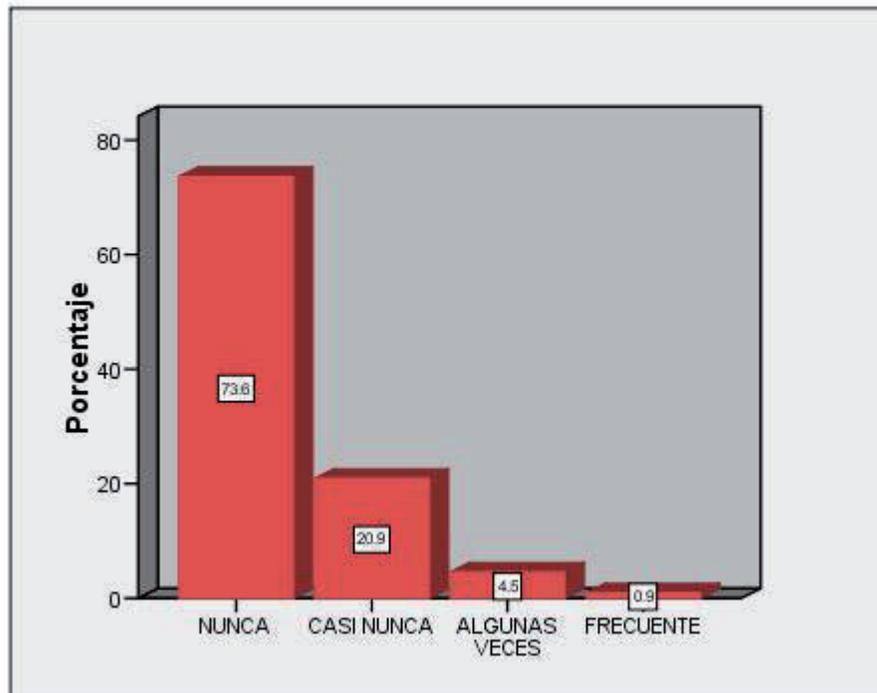
Gráfica 12. Obstaculización de comunicación entre compañeros u otras áreas.

**Tabla 17. Ítem “Se me interrumpe continuamente cuando trato de hablar”.**

**INTERRUPCIÓN CONTINUA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	81	73.6	73.6	73.6
	CASI NUNCA	23	20.9	20.9	94.5
	ALGUNAS VECES	5	4.5	4.5	99.1
	FRECUENTE	1	.9	.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**INTERRUPCIÓN CONTINUA**



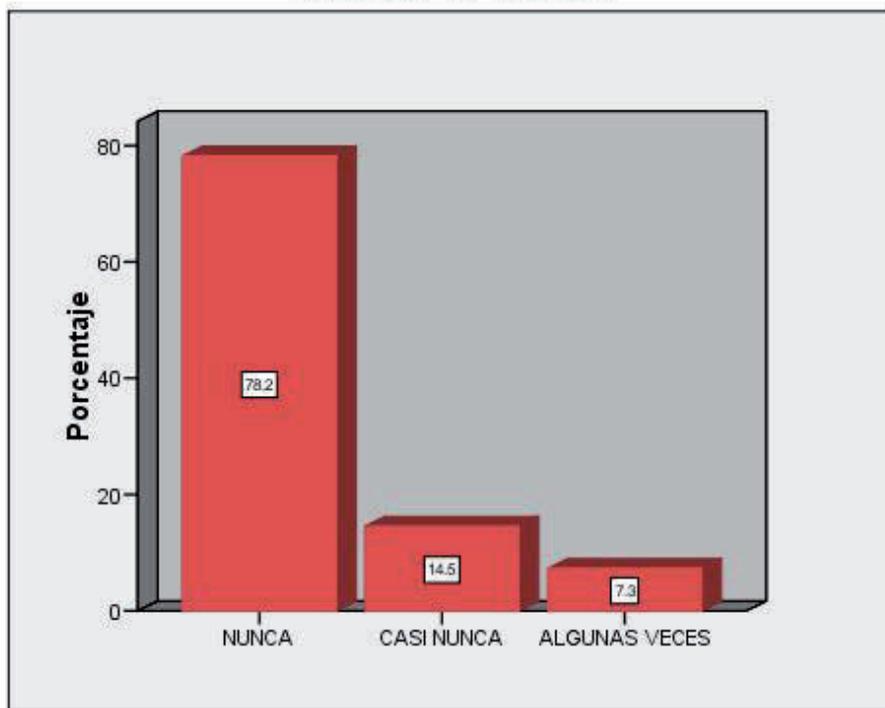
Gráfica 13. Interrupción en mis discursos verbales.

**Tabla 18. Ítem “Siento que se me impide expresarme”.**

**IMPEDIR EXPRESIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	86	78.2	78.2	78.2
	CASI NUNCA	16	14.5	14.5	92.7
	ALGUNAS VECES	8	7.3	7.3	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**IMPEDIR EXPRESIÓN**



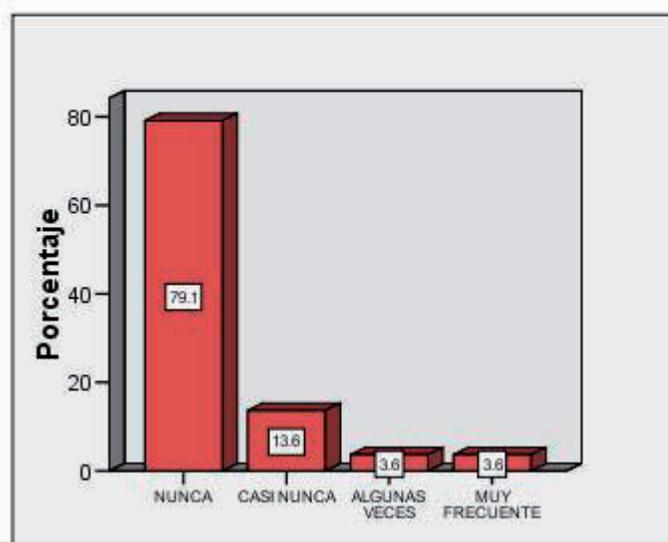
Gráfica 14. Impedimento de expresar opiniones.

**Tabla 19. Ítem “Se me ataca verbalmente criticando los trabajos que realizo”.**

**ATAQUE VERBAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	87	79.1	79.1	79.1
	CASI NUNCA	15	13.6	13.6	92.7
	ALGUNAS VECES	4	3.6	3.6	96.4
	MUY FRECUENTE	4	3.6	3.6	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**ATAQUE VERBAL**



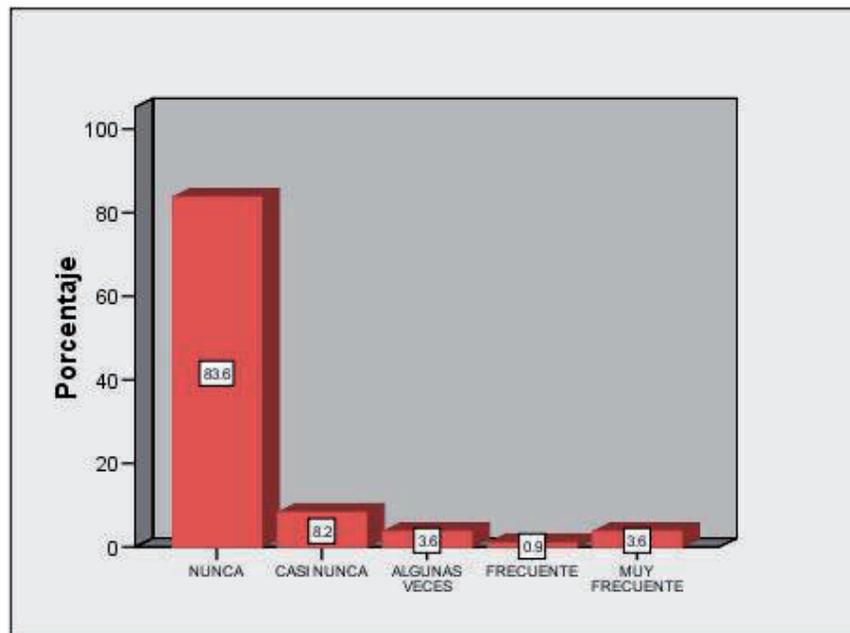
Gráfica 15. Críticas a mi trabajo.

**Tabla 20. Ítem “Se me evita o rechaza en el trabajo (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio, etc.)”.**

**RECHAZO TRABAJO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	92	83.6	83.6	83.6
	CASI NUNCA	9	8.2	8.2	91.8
	ALGUNAS VECES	4	3.6	3.6	95.5
	FRECUENTE	1	.9	.9	96.4
	MUY FRECUENTE	4	3.6	3.6	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**RECHAZO TRABAJO**



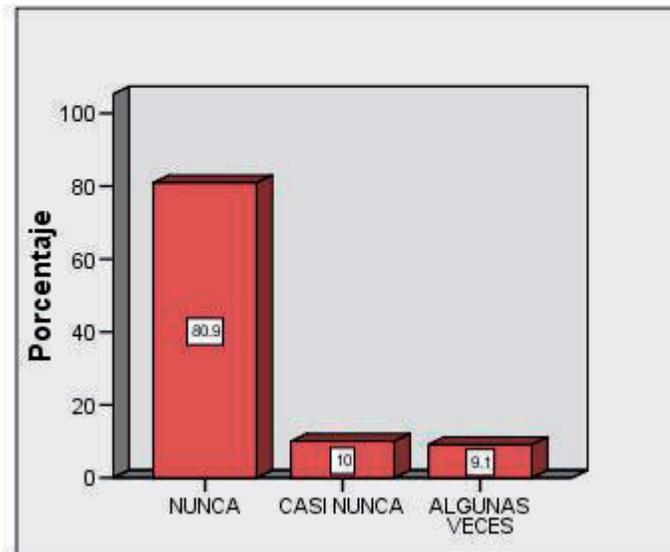
Gráfica 16. Rechazo explícito a mi persona.

**Tabla 21. Ítem “Se ignora mi presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no la viera no existiera)”.**

**IGNORA PRESENCIA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	89	80.9	80.9	80.9
	CASI NUNCA	11	10.0	10.0	90.9
	ALGUNAS VECES	10	9.1	9.1	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**IGNORA PRESENCIA**



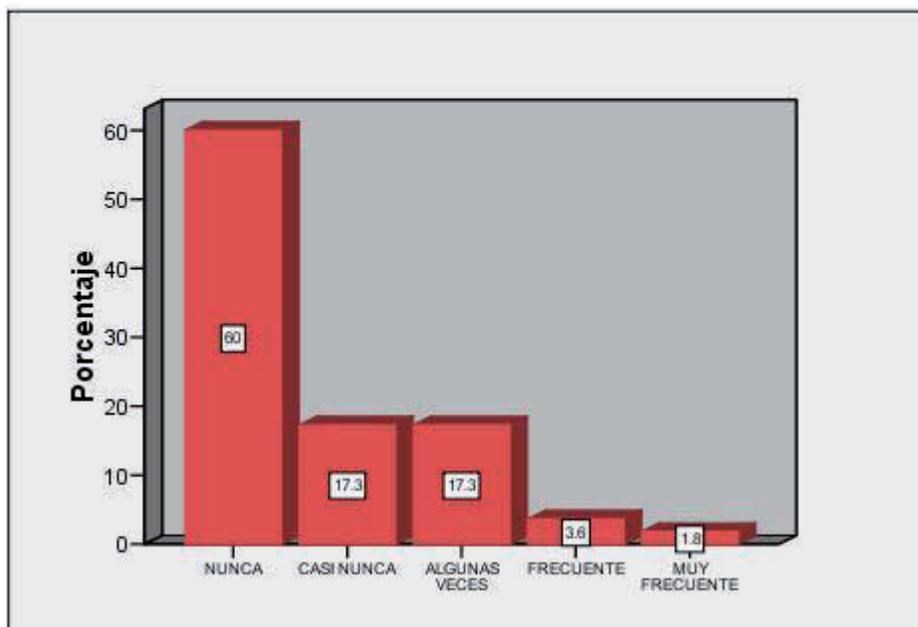
Gráfica 17. Ignorar mi presencia.

**Tabla 22. Ítem “Se me asignan sin cesar tareas nuevas”.**

**TAREAS NUEVAS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	66	60.0	60.0	60.0
	CASI NUNCA	19	17.3	17.3	77.3
	ALGUNAS VECES	19	17.3	17.3	94.5
	FRECUENTE	4	3.6	3.6	98.2
	MUY FRECUENTE	2	1.8	1.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**TAREAS NUEVAS**



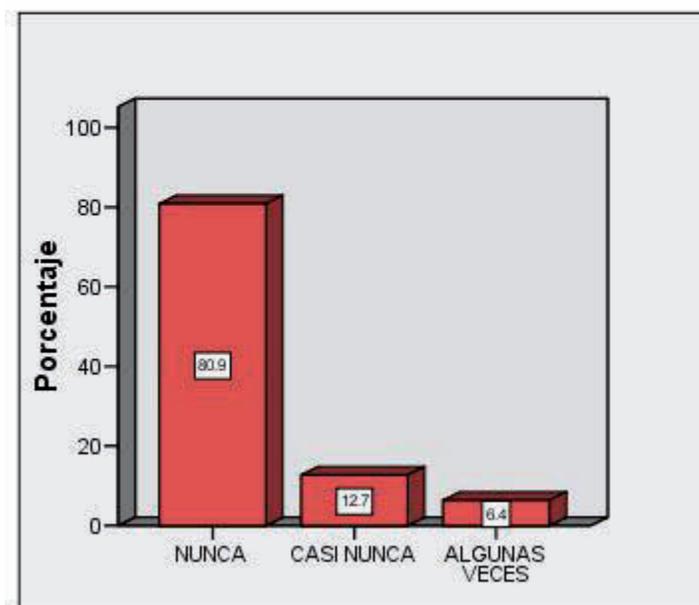
Gráfica 18. Asignación constante de tareas nuevas.

**Tabla 23. Ítem “Los trabajos o actividades que se me encargan requieren una experiencia superior a las competencias que poseo, y me las asignan con la intención de desacreditarme”.**

**EXPERIENCIA SUPERIOR**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	89	80.9	80.9	80.9
	CASI NUNCA	14	12.7	12.7	93.6
	ALGUNAS VECES	7	6.4	6.4	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**EXPERIENCIA SUPERIOR**



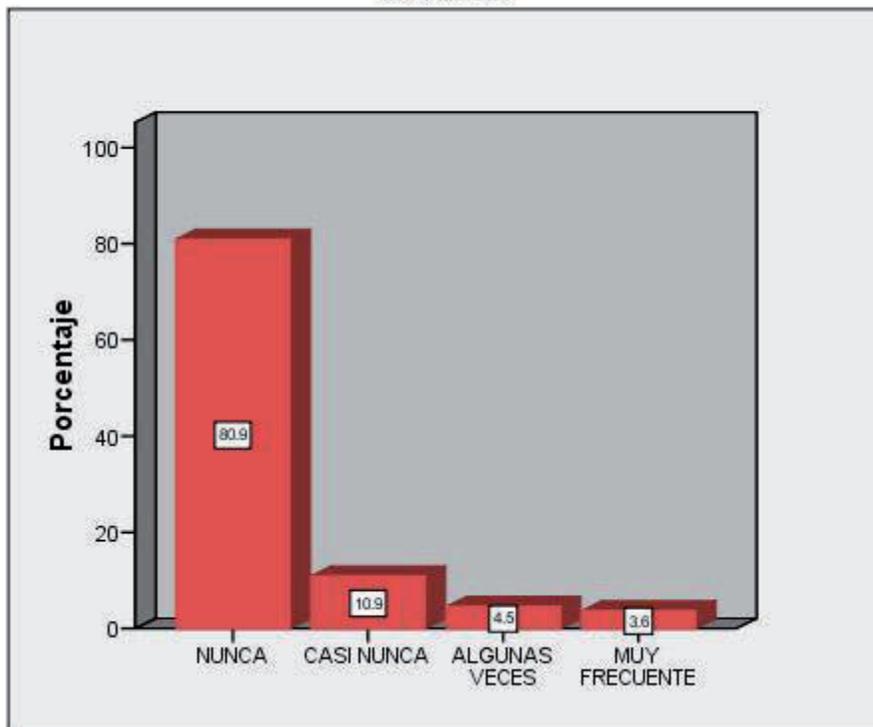
Gráfica 19. Encomienda de trabajos superiores a mis competencias.

**Tabla 24. Ítem “Se me critica de tal manera en mi trabajo que ya dudo de mi capacidad para hacer bien mis tareas”.**

**CRÍTICA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	89	80.9	80.9	80.9
	CASI NUNCA	12	10.9	10.9	91.8
	ALGUNAS VECES	5	4.5	4.5	96.4
	MUY FRECUENTE	4	3.6	3.6	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**CRÍTICA**



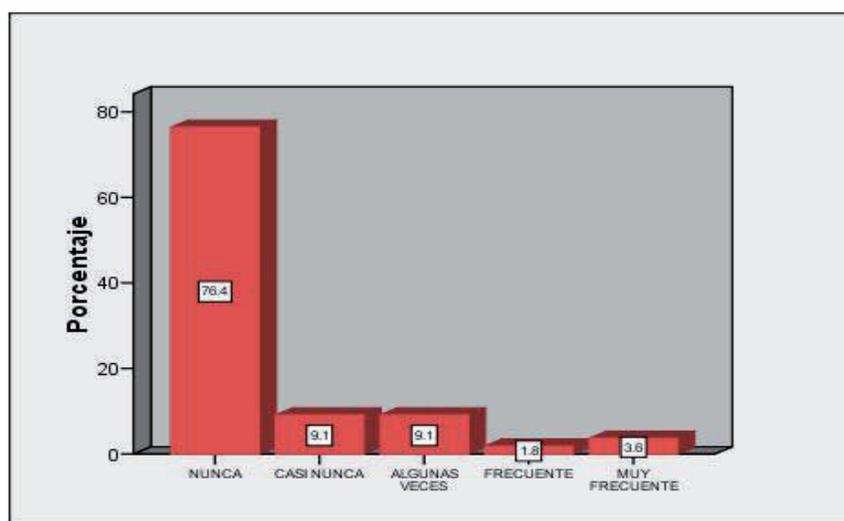
Gráfica 20. Críticas a mi trabajo.

**Tabla 25. Ítem “Tengo menos oportunidades de capacitarme o formarme adecuadamente, que las que se ofrecen a otros compañeros”.**

**MENOS OPORTUNIDADES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	84	76.4	76.4	76.4
	CASI NUNCA	10	9.1	9.1	85.5
	ALGUNAS VECES	10	9.1	9.1	94.5
	FRECUENTE	2	1.8	1.8	96.4
	MUY FRECUENTE	4	3.6	3.6	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**MENOS OPORTUNIDADES**



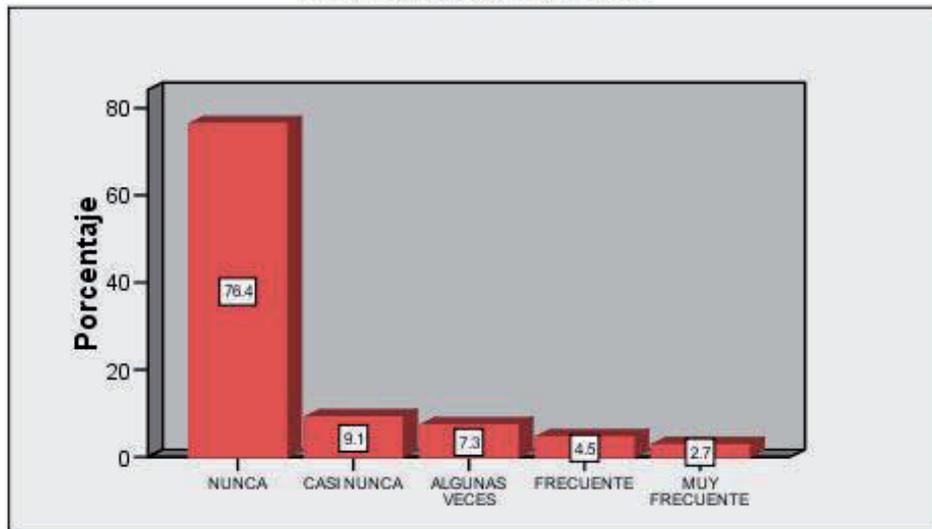
Gráfica 21. Oportunidades menores para capacitación.

**Tabla 26. Ítem “Se bloquean o impiden las oportunidades que tengo de algún ascenso o mejora en mi trabajo”.**

**BLOQUEO ASCENSO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	84	76.4	76.4	76.4
	CASI NUNCA	10	9.1	9.1	85.5
	ALGUNAS VECES	8	7.3	7.3	92.7
	FRECUENTE	5	4.5	4.5	97.3
	MUY FRECUENTE	3	2.7	2.7	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**BLOQUEO ASCENSO**



Gráfica 22. Bloqueo de ascenso.

### **3.5 Análisis general de las gráficas**

Las gráficas presentadas anteriormente expresan que la mayoría de los trabajadores no muestra acoso psicológico dentro su área de trabajo, pero se retoman los porcentajes en los que se contestó algunas veces, como un factor de evaluación para la empresa o prevención de una posible amenaza de acoso psicológico.

La tabla 4 muestra la comparación de los promedios de cada uno de los ítems de la prueba aplicada a la población, en cuanto a la desviación estándar de las respuestas no contradice el sustento teórico, ya que presenta resultados cercanos a la media, sin variaciones considerables.

En cuanto a la media del comportamiento de la población se puede observar y concluir que la muestra se comportó sin algún factor que alterara los resultados o invalidara la información obtenida.

El análisis de las gráficas manifiesta la ausencia de mobbing en la población estudiada, ya que los porcentajes de la muestra que ubicaron su respuesta en “muy frecuente”, “frecuentemente”, “algunas veces”, “casi nunca” no representa un dato considerable.

## CAPITULO 4. CONCLUSIONES

El objetivo general que se estableció para la presente tesis sí se cumplió, ya que al no haber encontrado presencia de Mobbing, la productividad de la población no se ve afectada.

Es importante puntualizar que los porcentajes mínimos (respuestas como: “a veces, frecuente, muy frecuente) que se observan en los resultados refieren en que algunas ocasiones los trabajadores perciben ciertas conductas que para ellos llegan a ser agresivas generando una confusión que forma parte de algún factor ajeno al acoso psicológico como, falta de comunicación, poco o nulo manejo para resolver conflictos, rumores, insatisfacción laboral, clima laboral o por alguna problemática personal que posee el trabajador y la incorpora en el contexto laboral.

Al no encontrar mobbing debe reconocerse el esfuerzo y atención que la empresa ha dedicado a su personal, desde su preocupación por impartir capacitaciones en las que se manejan temas de Desarrollo Humano; fomentar la unión del personal por medio de actividades físicas; la cercanía de los jefes de departamento con sus trabajadores, y por esta misma identificar cuando algo toma una dirección diferente. La apertura para llevar a cabo la investigación habla de una empresa preocupada de poseer y formar integralmente a sus trabajadores.

De acuerdo al análisis de las gráficas del capítulo 3, la comunicación de los empleados no se ve afectada por alguna otra situación; existe un grado estable de contacto social de la población; ningún porcentaje muestra algún nivel de desprestigio dentro de la empresa o área de trabajo. De acuerdo a los ítems donde se expresa la carga de trabajo a corto plazo, podría existir una limitante en la comunicación, ya que el trabajador no expresa de manera verbal la presión por las múltiples tareas que manifestaron los resultados, esto se sabe por medio de la observación que se hizo durante el proceso de la aplicación del instrumento, ya

que los trabajadores hacían comentarios (que afirmaban la carga de trabajo en periodos cortos) cuando llegaban al ítem.

La productividad se muestra estable, cada empleado cumple y está satisfecho con el desempeño, como de los métodos de evaluación para la medición de dichas escalas de rendimiento laboral, estos resultados se observan en la información de las evaluaciones de satisfacción laboral que obran en poder de la empresa y a la cual no se pudo tener acceso y se cuenta solamente con un resumen proporcional y que refleja promedios altos de los trabajadores (Ver anexo 2).

## CAPITULO 5. DISCUSIÓN

En la presente tesis se investigó el Mobbing como una repercusión en la productividad de los empleados de una empresa gubernamental, con un número total de 110 trabajadores. Con base a esto se plantearon las hipótesis estadísticas en las que se desarrolla esta investigación.

De acuerdo con los resultados encontrados se puede decir que la comunicación de los empleados no es limitada, por lo tanto no afecta en la productividad de sus tareas.

Existe un favorable contacto social, de tal manera no existe desacreditación y desprestigio en las capacidades profesionales y laborales, lo cual no genera problemas de salud al trabajador.

La productividad se encuentra intacta, ya que no existe presencia de acoso psicológico extremo hacia los empleados de la empresa gubernamental.

Un factor importante que puede influir en los resultados y situaciones reales de la empresa, es tomar en cuenta las condiciones de aplicación del instrumento en la muestra elegida, ya que se dio lugar en horas de trabajo. Por mencionar algunas, la falta de tiempo para analizar cada pregunta, poca importancia a la prueba (apatía ante evaluaciones externas), poco compromiso y temor a represalias por medio de los superiores o autoridades.

Es también de importancia, señalar que al ser una empresa que posee buenas remuneraciones, los empleados se sientan conformes por lo que hacen por ellos dejando todo indicio de acoso psicológico como una relación normal que se da en la convivencia de trabajo.

Tomando como base el estudio que se aplicó, (en el capítulo 3, página 77, en la gráfica 18) en la medición del ataque verbal que se hace a los trabajadores, los datos que arroja un porcentaje alto señala que nunca ha sido atacado verbalmente, pero existe un 20.8% que menciona haberlo experimentado. Por lo

tanto la organización no ha logrado controlar un buen manejo de la comunicación; se sigue un patrón dentro de ésta, pero cada uno de los trabajadores posee comportamientos específicos para reaccionar en cada situación que se le presenta.

En el presente estudio existe un ítem que califica la crítica que reciben los trabajadores, que de igual forma alcanza un porcentaje alto en la categoría de nunca, podría inferirse que no representa alerta, pero lo interesante es que existe un porcentaje (19%) de trabajadores expresan inconformidad, que han manifestado cierto descontento por posibles críticas que ponen en duda su capacidad para progresar. Por lo tanto, la organización debe conocer y cuidar la forma en la que comunica, retroalimenta y qué posibles consecuencias le traerán al trabajador tanto de manera personal como laboral.

Dentro de los resultados del estudio que se aplicó, hay un ítem que identifica un posible bloqueo de ascenso a los trabajadores. En párrafos anteriores se explica que la comunicación interna genera relaciones óptimas para un desarrollo constante en el trabajador; por tanto, que exista un 24.6% de trabajadores que manifiestan la sensación de que se les impide la oportunidad de un ascenso o mejora en su trabajo, invita a una revisión dentro de la empresa ya que si se han planteando objetivos internos o planes a corto plazo en tema del clima laboral, es importante conocer por qué un porcentaje de su población se expresa así, ya que al dejarlo pasar podría repercutir en la productividad de los mismos.

De acuerdo al estudio aplicado, los trabajadores encuestados no reportan malestares físicos, los resultados se enfocan más al miedo al fracaso por diferentes dinámicas como la de recibir ataques a su reputación, tareas nuevas en poco periodo de tiempo, interrupciones continuas cuando hablan, proyectos en los que se necesita tiempo para su elaboración se piden en plazos cortos. De acuerdo a estos resultados los trabajadores se sienten presionados ante la carga de trabajo que se les solicita, esto puede traer como consecuencia stress laboral, cansancio, apatía, malhumor.

Los resultados muestran porcentajes clave, que aunque no sobrepasan el 50% enuncian un desconcierto en este tipo de interacción.

## **CAPITULO 6. LIMITACIONES Y SUGERENCIAS**

Se recomienda un análisis de la situación y compromiso de los empleados hacia personas externas que realizan encuestas, recaban información o desean interactuar con ellos, para que logran un mayor bienestar laboral como personal.

Se considera un fenómeno importante para seguir estudiando la población, ya que al momento de la aplicación del instrumento existieron factores que pudieron arrojar datos dudosos, ya que los individuos se veían presionados por su trabajo dejando el instrumento a último momento o contestarlo de forma rápida y sin análisis de las preguntas. Para evitar esta situación y otras que no permitieron obtener información 100% segura, se optaría por obtener instrumentos que midan el acoso psicológico entre los trabajadores, fomentar las relaciones sanas desde el entorno familiar hasta el social, seguir apoyando las actividades físicas en los empleados para mantener un equilibrio mental y físico. De forma interna organizar grupos de apoyo que representen distintas áreas o departamentos, que proporcionen neutralidad para un soporte confiable y eficaz.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2009). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España; Netbiblo.
- Almeida, C. y Gómez, P.M. (2005). Las huellas de la violencia invisible. Barcelona; Ariel.
- Ausfelder, T. (2002). El acoso moral en el trabajo. Barcelona; Océano – Ambar.
- Bustamante, S (2009). La empresa. México. El Cid editor.
- Chiavenato, I. (2004) Comportamiento Organizacional. México: Thomson
- Daft, R. (2000). Teoría y diseño organizacional (6ta Ed.). México; Thomson Editores.
- Dubrin, A. (2003). Fundamentos de comportamiento organizacional. México. Thomson.
- Fernández, C. (2006). La comunicación en las organizaciones (2ª Ed.). México; Trillas
- Fonseca, M. (2005). Comunicación oral. Fundamentos y práctica estratégica. México; Pearson.
- Fromm, E. (1990). El corazón del hombre. México; Fondo de Cultura Económica.
- García, J. y Rolsma, D. (2003). Trabajando con el enemigo. Barcelona; Random.
- Gimeno, R. (2005). La actuación del juez frente a la presión laboral tendenciosa, <<http://www.acosomoral.org/pdf/PoRGimeno.PDF>>, 30 de noviembre.
- González de Rivera, J. (2002). El maltrato psicológico. Madrid. Espasa Prácticos.
- González, J. (2002). El maltrato psicológico. Madrid; Espasa Prácticos.
- Goldstein, R. (2007). Gödel, Paradoja y vida. Estados Unidos; Rustica.

- Guzmán, I (1963). La sociología de la empresa. México; Jus.
- Hernández, R (2006). Metodología de la investigación. México; McGrawHill.
- Hirigoyen. M.F. (2001). El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero de los falso. España; Paidós.
- Knapp, M. (1982). La comunicación no verbal el cuerpo y el entorno. México; Paidós Comunicación.
- Kumar, S. (2001). Theories of Musculoskeletal Injury Causation Ergonomics, Vol. 44, pp. 17 – 47.
- Krug, E. (2003). Informe mundial sobre la violencia y salud. Estados Unidos; Organización Panamericana de la Salud.
- Lahera, M. y Góngora, J. (2002). Factores psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo. España; Ona Gráfica.
- Lerner, J. (1984). Introducción a la administración de empresas. México; McGrawHill.
- Leymann, H. (1996). Mobbing. París; Du Seuil.
- Lorenz, K. (1998). Sobre la agresión: el pretendido mal. México; Siglo XXI.
- Martin, H. (1999). La trampa de la globalización. El ataque contra la democracia y el bienestar. México; Taurus.
- Méndez, I (1990). El lenguaje oral y escrito en la comunicación. México; Noriega Editores.
- Méndez, J (1990). Fundamentos de Economía. México; McGraw-Hill.
- Monegal, M (1999). Introducción al SPSS: manipulación de datos y estadística descriptiva. Barcelona; Edicions Universitat de Barcelona.

Monsanto, J. (1986). Estudio sobre formación y capacitación para gerentes de empresas publicas industriales en México. México; Editorial Praxis.

Muñoz, M (2002). Violencia social. México. Universidad Nacional Autónoma de México.

Namakforoosh, N (2005). Metodología de la Investigación. México; Limusa.

Nazare – Aga, I. (2002). Los manipuladores. Barcelona; Vergara.

OMS. (2006). Informe sobre la salud en el mundo. Ginebra 2000.

Pando, M. (2007). Temas de condiciones de trabajo y salud mental; México; UDG.

Pascual, R (2010). Fundamentos de la comunicación humana. Club Universitario; España.

Parés, M. (2005). La prueba testifical. ¿Cómo detectar el falso mobbing?, ponencia a la Primera Jornada de Análisis Integral de Mobbing – Ámbito Jurídico, Girona, España, noviembre. <<http://www.acosomoral.org/pdf/poMPares.PDF>>, 30 de noviembre.

Piñuel, I. (2002). Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Santander; Sal Terrae.

Piñuel, I. (2003). Mobbing, Manual de autoayuda. Madrid; Editorial Aguilar Santillana.

Piñuel, I. (2001). Mobbing. La violencia psicológica en el trabajo. Editorial Punto de Lectura. Madrid.

Reyes, A (1966). Administración de empresas. México; Limusa Wiley.

Robbins, S. (2002). Fundamentos de administración. México; Pearson.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México; Pearson.

Rodríguez, D. (2010). Comunicación organizacional. España; Apuntes de psicología organizacional.

Rodríguez, J (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. México; Económico.

Rodríguez, N. (2002). Mobbing. Vencer el acoso moral. Barcelona; Planeta.

Saéz, M.C. y García – Izquierdo, M. (2001). Violencia psicológica en el trabajo: mobbing. Madrid; Pirámide.

Shaw, M.E. (1994). Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos. Herder. Barcelona

Salkind, N. (1999). Métodos de investigación. México; Pearson.

Sánchez, J. (2005). Nuevas tendencias en comunicación. España. Esic

Sanmartin, J.E. (2006). Acoso y violencia en la escuela. Barcelona; Ariel.

Steven, L. (1998). Factores psicosociales y de organización. España; OIT.

Tamayo, M. (2009). El proceso de la investigación científica. México; Limusa.

Tallaferro, A. (1996). Curso básico de psicoanálisis. Buenos Aires; Paidós.

Taylor J. (1999). Economía. México; CECSA.

Universidad de Zaragoza. (2006). Mobbing en la Universidad, disponible 3 de julio de 2006 <http://www.unizar.es/gine/MB/>

Velazquéz, M. (2003). Los riesgos psico-sociales en el trabajo. <Http://www.arearh.com/salud%20laboral/psicosociales2.htm>, disponible en Agosto de 2003.

Willman, H. (1998). Manual de comunicación oral. México; Adisson.

## ANEXOS

### ANEXO 1.- INVENTARIO DE VIOLENCIA Y ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO.

IVAPT-PANDO

#### INVENTARIO DE VIOLENCIA Y ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO.

IVAPT-PANDO

El cuestionario que está usted a punto de contestar, tiene como intención conocer algunos aspectos de las relaciones psicológicas en el lugar de trabajo, para ello se requiere que conteste los dos incisos con sus preguntas:

El primero, que es el inciso (a) se refiere a con qué frecuencia ocurre lo que se pregunta y el segundo inciso (b) que se refiere a la frecuencia con que le ocurre respecto a sus compañeros.

#### RESPUESTAS:

**A)**

**4. Muy frecuentemente**

**3. Frecuentemente**

**2. Algunas veces**

**1. Casi nunca**

**0. Nunca**

**B)**

**1. Menos que a mis compañeros**

**2. Igual que a mis compañeros**

**3. Más que al resto de mis compañeros**

PREGUNTAS	A	B
1. Recibo ataques a mi reputación		
2. Han tratado de humillarme o ridiculizarme en público		
3. Recibo burlas, calumnias o difamaciones públicas		
4. Se me asignan trabajos o proyectos con plazos tan cortos que son imposibles de cumplir		
5. Se me ignora o excluye de las reuniones de trabajo o en la toma de decisiones		
6. Se me impide tener información que es importante y necesaria para realizar mi trabajo		
7. Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme caer en errores y después acusarme de negligencia o ser un mal trabajador(a)		

8. Se extienden por la empresa rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona		
9. se desvalora mi trabajo y nunca se me reconoce que algo lo haya hecho bien		
10. Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen maliciosamente a otras personas o elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.		
11. Se castigan mis errores o pequeñas fallas mucho más duramente que al resto de mis compañeros (as)		
12. Se me obstaculizan las posibilidades de comunicarme con compañeros y/o con otra áreas de la empresa		
13. Se me interrumpe continuamente cuando trato de hablar		
14. Siento que se me impide expresarme		
15. Se me ataca verbalmente verbales criticando los trabajos que realizo		
16. Se me evita o rechaza en el trabajo (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio, etc.)		
17. Se ignora mi presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no la viera no existiera)		
18. Se me asignan sin cesar tareas nuevas		
19. Los trabajos o actividades que se me encargan requieren una experiencia superior a las competencias que poseo, y me las asignan con la intención de desacreditarme		
20. Se me critica de tal manera en mi trabajo que ya dudo de mi capacidad para hacer bien mis tareas		
21. Tengo menos oportunidades de capacitarme o formarme adecuadamente, que las que se ofrecen a otros compañeros		
22. Se bloquean o impiden las oportunidades que tengo de algún ascenso o mejora en mi trabajo		

\*La(s) persona(s) que me produce las cosas arriba mencionadas es:

Mi(s) superior(s) \_\_\_\_\_

Compañero(s) de trabajo \_\_\_\_\_

Subordinado(s) \_\_\_\_\_

**ANEXO 2.-** La productividad se muestra estable, cada empleado cumple y está satisfecho con el desempeño, como de los métodos de evaluación para la medición de dichas escalas de rendimiento laboral, mostrando promedios altos por parte de los trabajadores.