

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



TESIS DE GRADO

**“EL ACOSO LABORAL (MOBBING) Y DESEMPEÑO
LABORAL EN MUJERES DE LA CAJA NACIONAL DE
SALUD – LA PAZ”**

POR: ANGELA AMANDA ARUQUIPA VISCARRA

TUTOR: LIC. MARCO FERNÁNDEZ MOTIÑO

LA PAZ – BOLIVIA

MAYO, 2019

DEDICATORIA

“A Dios, quien nunca me desampara, al sentimiento más puro, amor de mi vida, mi razón de vivir, mi principal motivación para esforzarme por el presente y mañana ,a mi amado hijo bebe Nicolás y a mis padres que me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles de mi vida.”

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios que me ha dado la fuerza, salud y la bendición de iniciar y concluir el presente trabajo de investigación y superar cualquier momento adverso en mi vida.

A mi amado hijo Nicolas que con su existencia, su sonrisa, su cariño y sus travesuras me han dado la motivación y la fortaleza que necesitaba para lograr este objetivo

Agradecer a mis padres y a toda mi familia por el apoyo, la paciencia, el esfuerzo, el ejemplo y la confianza que me dieron todo este tiempo, así también a mi querida tía Magui Viscarra quien me apoyo en el cuidado de mi bebe.

A mi amiga Wara Guachalla por brindarme su amistad sincera, durante más de trece años, escuchándome, dándome sus consejos, estando en las buenas y en las malas conmigo.

Agradecer a cada docente por su enseñanza, particularmente a mi Tutor guía Lic. Marco Fernandez Motiño, por brindarme su colaboración desinteresada, sus conocimientos, guía, escucha, paciencia, tiempo en el desarrollo de todo este proceso, al Lic. Marco Salazar y la Lic. Carla Morales, por su apoyo como tribunal revisor y lector en la presente investigación.

Por ultimo agradecer a mi querida Universidad Mayor de San Andrés y a mi Carrera de Psicología por ofrecerme la mejor formación académica y abrirme las puertas de conocimiento y crecimiento profesional y humano.

RESUMEN

La presente Tesis tiene el propósito principal de exponer la problemática del Acoso Laboral (Mobbing) en la Caja Nacional de Salud (C.N.S.) y la incidencia sobre el Desempeño Laboral en mujeres que desempeñan funciones en la institución, para lo cual se ha identificado una situación que afecta con mayor frecuencia a las personas de este género, recordando que según datos registrados, en Latinoamérica existe aún en el ámbito laboral condiciones estructurales de una Cultura Organizacional machista.

Esta investigación comprende en el Capítulo I, el Problema, los Objetivos y la justificación; En el Capítulo II se desarrolla el Marco Teórico Conceptual además de la definición y operacionalización de variables; El Capítulo III lo integra el Marco Metodológico que incluye en el caso de este estudio y de forma específica, la delimitación poblacional y los instrumentos aplicados que han determinado con su confiabilidad, la existencia de la problemática establecida, así como los tipos más frecuentes, las causas y efectos que perciben las trabajadoras de esta institución. En el Capítulo IV se describen los resultados obtenidos en base a las pruebas aplicadas y las funciones estadísticas realizadas. En el Capítulo V presenta las Conclusiones y Recomendaciones finales con relación a los objetivos planteados.

Por ultimo de forma complementaria se plantean como propuesta de alternativa de solución al problema precisado, una serie de estrategias organizacionales que, con su implementación efectiva, coadyuvarán a prevenir, dar respuesta efectiva a las situaciones de conflicto presentadas y erradicar la problemática del Mobbing que afecta al funcionamiento eficiente de la entidad, así como al desempeño efectivo de las trabajadoras de la institución de estudio.

ABSTRACT

This thesis has the main purpose of exposing the problem of Labor Harassment (Mobbing) in the Caja Nacional de Salud (CNS) and the incidence on the Labor Performance in women who perform functions in it, for which a situation has been identified that most often affects people of this gender, remembering that according to recorded data, in Latinoamérica there still are in the workplace structural conditions of a chauvinistic Organizational Culture.

This investigation includes in Chapter I, the Problem, the Objectives and the justification; In Chapter II the Conceptual Theoretical Framework is developed in addition to the definition and operationalization of variables; Chapter III in the Methodological Framework that includes in the case of this study and specific form, the population delimitation of the personnel that performs functions in the Regional Office of the CNS in the city of La Paz.

The instruments applied have determined with their reliability, the existence of the established problem, as well as the most frequent types, the causes and the effects that the workers of this institution perceive. In Chapter IV the results are described based on the tests applied and the statistical functions performed.

Finally, the present investigative work in its Chapter V presents the final Conclusions and Recommendations with the proposed objectives. In addition, in a complementary way as a proposal of alternative solution to the precise problem, a series of institutional and organizational strategies that, with their effective implementation, will help to prevent, give an effective response to the conflict situations presented and eradicate the problem of Mobbing that affects the efficient functioning of the entity as well as the effective performance of women workers study institution

**“EL ACOSO LABORAL (MOBBING) Y DESEMPEÑO LABORAL EN MUJERES DE
LA CAJA NACIONAL DE SALUD – LA PAZ”**

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
2.1 PROBLEMA	8
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
3.1 OBJETIVO GENERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
4. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	9
5. JUSTIFICACIÓN	9
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
1. EL DESARROLLO HUMANO Y LA PSICOLOGÍA	12
1.1 EL DESARROLLO HUMANO Y LA EDAD ADULTA	13
1.2 LOS FACTORES SOCIALES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO HUMANO	21
2. EL MOBBING	24
2.1 LA DEFINICIÓN DE MOBBING Y/O ACOSO LABORAL	26
2.2 EL MOBBING Y LAS FASES DE ACOSO	32
2.3 ACCIONES DE MOBBING	34
2.4 EL MOBBING Y CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DEL ACOSADOR Y VÍCTIMA	37
2.5 LAS CAUSAS DEL MOBBING	43
2.6 EFECTOS Y CONSECUENCIAS DEL MOBBING	52
2.7 EL MOBBING Y SUS EFECTOS EN EL ENTORNO LABORAL	58
2.8 EL MOBBING O ACOSO LABORAL, MARCO MULTIDISCIPLINAR, INTERDISCIPLINAR Y/O TRANSDISCIPLINAR	70

3. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	74
3.1 DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	74
3.2 OBJETIVO DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	75
3.3 NIVELES DE ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL....	76
3.4 ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	77
3.5 EL DESARROLLO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	85
4. EL DESEMPEÑO LABORAL.....	89
4.2 EL PROCESO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO.....	90
4.3 RESULTADOS DE LA TAREA INDIVIDUAL	91
4.4 EVALUACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS.....	91
4.5 EVALUACIÓN DE CARACTERÍSTICAS O COMPETENCIAS.....	92
4.6 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS: LA TÉCNICA 360° .	93
4.7 LAS VARIABLES QUE AFECTAN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	96
4.8 EL MODELO JERÁRQUICO DEL DESEMPEÑO LABORAL	97
4.9 IMPORTANCIA DE OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	99
4.10 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	102
5. LA MOTIVACION LABORAL - DEFINICIONES.....	103
5.1 EL CICLO MOTIVACIONAL.....	106
5.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	108
6. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	113
6.1 DEFINICIÓN DE MOBBING	113
6.2 DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO	114
6.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	115
CAPÍTULO III	117
METODOLOGÍA.....	117
1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	117
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	118
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	118
4. POBLACIÓN Y UNIVERSO	119
4.1 EL MUESTREO	120
5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	121
5.1 LA OBSERVACIÓN.....	121

5.2 LA ENTREVISTA.....	122
5.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	122
6. PROCEDIMIENTO	131
CAPÍTULO IV.....	133
RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	133
4.1 RESULTADOS DEL TEST LIPT-60 ACOSO LABORAL “MOBBING” EN TRABAJADORAS DE LA CNS	133
4.2 RESULTADOS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE TRABAJADORAS DE LA CNS.	151
4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS CON BASE AL COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH.....	163
CAPÍTULO V	172
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	172
5.1 CONCLUSIONES	172
5.2 RECOMENDACIONES	182
5.3 ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN Y MANEJO DEL MOBBING O ACOSO LABORAL PARA LA C.N.S.....	185
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA	191

“EL ACOSO LABORAL (MOBBING) Y DESEMPEÑO LABORAL EN MUJERES DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD – LA PAZ”

I. INTRODUCCIÓN

En este nuevo Siglo XXI ha surgido un fenómeno que ha llamado la atención, se denomina “*Mobbing*”, la bibliografía revisada explica que el “*Mobbing*” se conoce también como acoso u hostigamiento psicológico, Leymann lo denomina “psicoterror”, el cual surge de un proceso de interacción interpersonal disfuncional entre una y más personas contra otra; el fenómeno se caracteriza por actitudes y/o conductas de hostigamiento crónico reiteradas en el tiempo, lo cual tiende a deteriorar agudamente la salud física y mental de quienes la sufren. (Leymann, 1984)

Además, con relación a este fenómeno, Leymann y Gustavsson publicaron un artículo de investigación titulado “Psychological violence at work place. Two exploratives studies”. En la década de los 80 expertos de la Unión Europea definieron al “*Mobbing*”, como un comportamiento negativo entre compañeros; o superiores e inferiores a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataques sistemáticos, por mucho tiempo, directa o indirectamente, con el objetivo de hacerle el vacío” (Leymann y Gustafsson, 1984)

Por otra parte la autora France Hirigoyen (1999) dice que el *Mobbing* es: “toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud) que atenta por su repetición o sistematización contra la dignidad o la integridad física o psíquica de la persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo” Finalmente, Heinz Leymann *se refiere de forma concreta al “Mobbing”, como:* “Situación en la que una persona (o en raras

ocasiones un grupo de personas) ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra persona en el lugar de desarrollo de su actividad con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar” (Leymann, 1984)

Con estas referencias iniciales, se ha realizado el presente estudio del fenómeno del Acoso Laboral (Mobbing) en la Caja Nacional de Salud (C.N.S.), para ello se ha considerado pertinente identificar una población delimitada para determinar la incidencia de este fenómeno, particularmente se identificó a las personas de Género Femenino que desempeñan funciones en la C.N.S., en la Oficina Nacional de la ciudad de La Paz, además de entrevistar a las autoridades y responsables del nivel administrativo respectivo, mediante los cuales se ha podido identificar con base a los instrumentos aplicados la existencia de la problemática establecida, así como los tipos más frecuentes, las causas y efectos, que posibilitan diseñar las estrategias más pertinentes para prevenir o contrarrestar esta situación.

Todos estos elementos han sido contrastados debidamente con la información y datos recabados de forma científica, lo cual se pudo corroborar con los hechos observados y/o denunciados.

Asimismo, la investigación realizada mediante los instrumentos metodológicos definidos, permitió identificar las características y situaciones que presentan en su actividad laboral las mujeres en la institución de estudio, las cuales son víctimas de este fenómeno, además se pudo precisar de forma general, cómo afecta su desempeño laboral señalando las características de esta problemática en la misma entidad de análisis.

CAPÍTULO I

PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Mobbing es un término que describe el comportamiento individual o de grupo en el que se establecen relaciones de acoso y hostigamiento entre dos o más integrantes de un equipo de trabajo (Leymann y Gustafsson, 1984). Tal situación se manifiesta además en un proceso de atormentar y aterrorizar psicológicamente, lo cual provoca un clima de hostilidad o violencia entre acosador y víctima, que puede llegar a deteriorar en forma irreversible el buen desempeño o la salud mental de las personas, aspecto que no favorece el desarrollo organizacional (laboral, académico, social e incluso familiar).

En una primera etapa se efectuó un diagnóstico general de la problemática de estudio y la población identificada, para lo cual se tomó como antecedentes investigativos las declaraciones de un representante del Defensor del Pueblo, José Luis Hidalgo, quién dio a conocer en una entrevista, que **el 95% de las denuncias de acoso laboral se registran en entidades públicas**, mientras que el restante corresponde a entidades privadas. (Prensa Escrita. El Diario 19 de junio de 2014) Asimismo, el mencionado representante observó que las normas nacionales sobre este tópico presentan vacíos legales al no definir sanciones concretas. En este ámbito, este tipo de acoso es identificado como una serie de actos y conductas que generalmente lo realiza un superior jerárquico o de igual cargo a otra persona del mismo o del sexo opuesto con la finalidad de que el dependiente se someta a ciertas conductas, de lo contrario se busca su renuncia o destitución haciendo uso de argumentos que están fuera de la norma o de los reglamentos internos de esa institución.

Entre los vacíos identificados por Hidalgo (2014), se encuentra que en la actualidad no existe la norma específica que sancione el acoso laboral, razón por la que se realiza estudios correspondientes a partir del Ministerio de Trabajo.

El funcionario público entrevistado, concluyó que por el momento no existe una norma macro que regule esta conducta, a ello se suma que reglamentos internos de las entidades públicas y privadas tampoco identifican el acoso laboral. Sin embargo, los despidos injustificados como resultado de un acoso laboral que se mantenían en la impunidad, con la nueva norma ahora se busca por lo menos, evitar los despidos injustificados, pero no se sanciona la conducta. “Cuando el acoso laboral pasa al acoso sexual o viceversa, dicha acción mediante la norma es sancionada por el artículo 256 de la Constitución Política del Estado (CPE) y la Ley 348 o las propias normativas internacionales las cuales en la actualidad son desconocidas por las víctimas o los responsables de los acosos”, remarcó Hidalgo.

En algunos casos se han denunciado casos de discriminación y/o acoso laboral, en contra de mujeres embarazadas y/o personas con contratos eventuales, quienes enfrentan este tipo de acoso u hostigamiento ya sea por parte de sus mismos compañeros o por un nivel jerárquico, con la finalidad de conseguir que estas personas renuncien a su fuente de empleo, o en algunos casos accedan a ciertas exigencias de estos funcionarios o autoridades. Otra forma de observar la existencia de un posible acoso laboral es cuando no se entrega a los trabajadores los instrumentos necesarios para realizar su actividad laboral de manera adecuada o en algunos casos falta institucionalizar los puestos lo cual impide asumir toda la responsabilidad como titulares de ese cargo y queda flotando su designación con el propósito de cansar o

presionar a que esta persona renuncie al puesto o a sus derechos. (*Polémica por denuncias de irregularidades en la CNS – La Paz. Ver fuente en: <http://www.hoybolivia.com/movil/noticia.php> del 22/03/2018*)

En relación a las instituciones públicas, que son tuición de la Defensoría del Pueblo, las que registran mayores denuncias de mujeres que han sufrido vulneración de sus derechos laborales (2016-2017) son los gobiernos autónomos municipales, en casi 30% y las direcciones departamentales de educación con el 22%. (*Publicación de Prensa. El país. Tarija Lunes julio 9 de 2018. Fuente: <http://elpais.bo/persiste-la-violencia-laboral-a-mujeres-en-bolivia-al-igual-que-su-silencio/> Visitada 09/07/2018*)

En esta referencia se establece que los servicios departamentales de salud, los gobiernos autónomos departamentales y la **Caja Nacional de salud**, son otras entidades que constantemente vulneran los derechos laborales de sus funcionarios. (*Publicación de Prensa. El país. Tarija Lunes julio 9 de 2018. Fuente: <http://elpais.bo/persiste-la-violencia-laboral-a-mujeres-en-bolivia-al-igual-que-su-silencio/> Visitada 09/07/2018*)

Entonces por todo lo mencionado, se considera que el tema de investigación “El Acoso Laboral (Mobbing) en las Mujeres”, es de gran importancia, ya que esta situación aún no ha sido indagada de forma científica en el ámbito laboral de la Caja Nacional de Salud; Por ello se ha podido investigar las causas, efectos y consecuencias de tan compleja problemática, que en mayor o menor grado afecta las relaciones laborales y la salud mental¹ de las involucradas, deteriorando la autoestima y la eficacia, especialmente de las víctimas.

¹ La OMS define la “Salud Mental” como un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz para contribuir a su comunidad.

Para contextualizar este fenómeno, se identificó inicialmente que en la Caja Nacional de Salud no existen denuncias concretas sobre abusos de este tipo, pero es evidente una molestia generalizada y expresiones de descontento (expuestas en las encuestas y test aplicados) con algunas situaciones que se presentan en el quehacer institucional y laboral de la unidad de estudio. De esta forma y para poder evidenciar concretamente lo mencionado, se realizó algunas entrevistas y sondeos de opinión con trabajadoras de la Caja Nacional de Salud; donde manifiestan que en algún momento experimentaron una situación de hostigamiento, que no precisaron por desconocimiento e ignorancia de esta problemática. (Anexo N° 1) Estas trabajadoras han identificado en las conversaciones y sondeos efectuados, a su propio centro laboral y a muchas de las autoridades o personal jerárquico, y personas muy “cercanas” al entorno laboral inmediato, incluso compañeros de trabajo (sin querer precisar) que generan o desarrollan un tipo de Acoso Laboral (Mobbing) en el ámbito institucional.

Ellas exponen a su vez que una de las causas de este fenómeno hacia las trabajadoras por parte de las autoridades o compañeros, serían las constantes rivalidades como diría Leymann (1984) generados por competencia en algunos niveles de rendimiento laboral, presentando pugnas al interior de los grupos laborales y de poder o búsqueda de mejor estatus laboral, viéndose afectados por su “mejor” preparación intelectual, o formación en liderazgo, pensamientos opuestos, contradicciones ideológicas y/o culturales, etc.

Se considera generalmente que el acoso psicológico laboral o Mobbing normalmente se presenta por parte de un superior a un subalterno, sin embargo, el acoso que se presentaría en

la Caja nacional de Salud, también se da entre profesionales y trabajadores dependientes, promoviendo en estos niveles una competencia desleal en el ámbito laboral e institucional.

El Mobbing genera un tipo de violencia en la organización, manifestada por un comportamiento de persecución continua y persistente, materializada en atacar sistemáticamente, criticando, maltratando verbalmente, para minar, coaccionar y acometer la dignidad de las personas, deteriorando el rendimiento laboral, además de así perjudicar las aspiraciones de los funcionarios, e induciendo intencionalmente a la persona a cometer errores, lo cual puede forzar el abandono de su fuente laboral en un extremo, o promover un menor rendimiento en la entidad (Hirigoyen, 1999).

Pero además es necesario considerar algunos factores intervinientes, como las características socioculturales de los actores, es decir (acosadores y víctimas) la cual tiene relación con diferentes factores psicológicos, sociales, éticos y con repercusiones culturales, económicas y políticas.

Por lo expuesto este fenómeno afecta en distintos niveles, a las funcionarias, trabajadoras y profesionales de la Caja Nacional de Salud, por lo tanto, el presente estudio permitió concluir cual es el panorama actual y la situación en la entidad de análisis de este grupo social, además de plantear estrategias para afrontar este problema.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 PROBLEMA

¿Cómo el Acoso Laboral (Mobbing) se manifiesta en el Desempeño Laboral de las mujeres en la Caja Nacional de Salud – Regional La Paz?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Describir el “Mobbing” en el Desempeño Laboral de las mujeres de la Caja Nacional de Salud – Regional La Paz

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la presencia del Acoso Laboral (Mobbing) en mujeres de la Caja Nacional de Salud que trabajan en la Regional La Paz.
- Realizar la descripción de los tipos de Mobbing de acuerdo a las referencias teóricas recabadas.
- Establecer los factores psicosociales que inciden en el Desempeño Laboral
- Evaluar el Desempeño Laboral de las mujeres funcionarias de la Caja Nacional de Salud

- Determinar los niveles y criterios de desempeño que se califican en la Evaluación del Desempeño del personal de estudio
- Proponer estrategias que permitan prevenir y modificar las conductas de Acoso Laboral (Mobbing) en la Caja Nacional de Salud

4. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

- El Acoso Laboral (Mobbing)
- El Desempeño Laboral

5. JUSTIFICACIÓN

Es una temática de investigación reciente, pero hasta ahora en Bolivia sólo se han creado normas para sancionar el acoso sexual y el acoso político, según leyes nacionales, por lo cual el “Acoso Laboral” no está consignado como delito, sin embargo existe la Ley 348 de 09/03/2013, denominada Ley Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia” que regula estas conductas y sanciona las mismas, a pesar de estas normativas vigentes aún se manifiestan o mantienen en muchas Instituciones especialmente del ámbito público, algunas conductas de acoso laboral que en muchos casos se naturalizan y deben ser analizadas.

El desarrollo de esta investigación es significativo, porque se considera que el tema de acoso laboral o “Mobbing” en la Caja Nacional de Salud es muy importante para las autoridades y trabajadores de esta institución, tomando en cuenta el ámbito público donde se realizó este estudio. Además, que no existe ninguna investigación similar al tema delimitado, a más de algunas charlas e informes de orientación e información.

Asimismo, en la descripción de la problemática se exponen varias denuncias de maltrato laboral y acoso que sufren a la fecha los funcionarios de esta entidad por lo cual se fundamentó la necesidad de efectuar esta investigación con estas características, ya que los resultados obtenidos en este trabajo de Tesis, son de utilidad y beneficio al interior de la Institución de Salud señalada, habiendo identificado el desempeño de los trabajadores y el rol que cumplen las autoridades.

Tiene además una Relevancia Social porque las beneficiarias inmediatas son las mujeres trabajadoras, profesionales y demás trabajadores de la C.N.S., los cuales tuvieron la oportunidad de expresarse sobre temas que muchas veces no se sienten capaces de hablar pero que se vuelve “un secreto a voces” en su fuente laboral.

Se justifica esta Tesis desde el punto de vista teórico y práctico porque se han plasmado contenidos y referencias teóricas modernas sobre el Mobbing, el desempeño laboral, además de los factores que intervienen en esta particular descripción de la problemática, finalizando

con una alternativa de estrategias de apoyo y mejoramiento a esta condición institucional, de forma concreta con base a un trabajo de campo aplicado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. EL DESARROLLO HUMANO Y LA PSICOLOGÍA

Diane E. Papalia y S. Wendkos (2005), consideran que el desarrollo humano es un estudio científico en torno a los cambios que presentan las personas y a las características que permanecen con el tiempo”. Estas autoras llaman la atención sobre los cambios de orden cuantitativo, los cuales se expresan en cantidades o incrementos: estatura, peso, palabras en el vocabulario, etc. Por otra parte, se presentan, cambios cualitativos que se producen en el carácter, la estructura o la organización: la inteligencia, el lenguaje, la toma de decisiones.

El desarrollo tiene lugar cuando se observan cambios duraderos. En la persona coinciden el cambio y la estabilidad, dado que los cambios de las diversas competencias personales transcurren a distintas velocidades y en su interacción producen cierta estabilidad, por ejemplo, en la autonomía de la persona o en su bienestar (Martin y Kliegel, 2004). Las diferencias en los cambios indican que el desarrollo adulto puede manifestarse multidireccionalmente, es decir, en algunas competencias de manera estable y en otras aumentando o disminuyendo.

La psicología del desarrollo se ocupa de todos los cambios del pensamiento, vivencias y conductas durante todo el ciclo vital de la persona. Por tanto, nadie duda de que pueda hablarse de una psicología del desarrollo de la edad adulta. Los procesos de cambio, sin embargo, ofrecen características distintas en unas y otras edades, aún a pesar de que puedan

existir causas comunes.

En este sentido la edad adulta es la etapa de la vida humana en la cual el individuo alcanza su desarrollo completo. Es el período comprendido desde los 19 años hasta los 65 años (Papalia y Wendkos, 2005).

1.1 EL DESARROLLO HUMANO Y LA EDAD ADULTA

La edad adulta y su desarrollo se ve marcado por acontecimientos típicos, propios de la edad, como ser: la jubilación, el padecimiento de enfermedades crónicas, realización de nuevos roles como el de abuelos, las pérdidas familiares y/o la proximidad de la muerte.

En la actualidad, la mayoría de los psicólogos acepta la idea de que el desarrollo humano dura toda la vida. Este concepto de desarrollo como un proceso de adaptación a lo largo de toda la existencia se conoce como desarrollo del ciclo de vida. El estudio científico de este último es la tarea principal de la psicología del desarrollo del ciclo de vida (Papalia y otros, 2009).

TABLA N° 1

EL CICLO DE VIDA Y SUS CARACTERISTICAS DE DESARROLLO

<i>Características clave del desarrollo del ciclo de vida</i>	
Características	Explicación
Multidireccionalidad	El desarrollo puede implicar aumento o disminución, ganancias y pérdidas, en rangos diversos y variables, dentro de una misma persona, grupo de edad o categoría de comportamiento.
Multidimensionalidad	El desarrollo puede afectar diversas capacidades o aspectos de una persona. Personalidad, inteligencia y percepción pueden cambiar al mismo tiempo.
Plasticidad	Es posible mejorar el funcionamiento a través del ciclo de vida, aunque hay límites acerca de cuánto puede mejorar una persona en cualquier edad.
Historia y contexto	Las personas se desarrollan dentro de un contexto físico y social, que varía en diferentes puntos en la historia. Los individuos no sólo reaccionan a su contexto, también interactúan con él y lo influyen de manera activa.
Causalidad múltiple	El desarrollo tiene múltiples causas. Puesto que ninguna perspectiva específica puede describir o explicar de manera adecuada las complejidades del desarrollo, el estudio del desarrollo del ciclo de vida requiere esfuerzos multidisciplinarios cooperativos de investigadores de diversos campos.

Fuente: Adaptado de Baltes, 1987.

La idea de que el desarrollo dura todo el ciclo de vida tiene muchas implicaciones sobresalientes. Sugiere que cada fase de la vida es influenciada por lo que ya ocurrió y afectará lo que viene. Por ende, cada parte del ciclo de vida tiene sus propias características y valor únicos, de lo que se desprende que ninguna es más o menos importante que otra.

Para comprender el desarrollo adulto es muy útil imaginarlo como producto de múltiples fuerzas concurrentes que actúan sobre un sistema complejo. Esta concepción permite observar varios aspectos de la misma persona, que puede, por ejemplo, crecer intelectualmente mientras experimenta algún deterioro físico.

De esta manera, se puede ver cómo una persona posee no sólo una, sino muchas edades diferentes: no únicamente cronológica, sino también funcional, biológica, psicológica y social. También es posible medir los efectos de varios factores que influyen en el desarrollo.

1.1.1 Aspectos del Desarrollo en la Edad Adulta

El desarrollo adulto es complejo debido a que los cambios ocurren en muchos aspectos del yo. En este libro se habla de desarrollo físico, intelectual, de personalidad y social (Papalia y otros, 2009). Los cambios en los sistemas y estructuras físicos del cuerpo incluyen las capacidades sensoriales, el sistema nervioso y los órganos internos, salud y condición física, y habilidades motoras. Todos estos son aspectos del desarrollo físico.

De alguna manera, el desarrollo físico puede estar genéticamente programado; pero ahora las investigaciones sugieren que las personas pueden controlar su propio desarrollo físico en mayor medida de lo que alguna vez se creyó posible.

Los cambios en el funcionamiento mental (como memoria, inteligencia, resolución de problemas prácticos, razonamiento moral y sabiduría) son aspectos del desarrollo intelectual o cognitivo. El desarrollo de la personalidad se refiere a la forma única en que cada persona interactúa con el mundo y expresa sus pensamientos, así como sus emociones.

El desarrollo social se refiere a los cambios que ocurren en el mundo social de un individuo con respecto a sus relaciones interpersonales, la elección del estilo de vida, el trabajo y el ocio.

La edad adulta según las referencias consultadas, se subdivide en tres etapas (Papalia y Otros, 2009):

- Edad adulta joven temprana o emergente: Desde los 19 hasta los 40 años

aproximadamente.

- Edad adulta media o intermedia: Desde los 41 hasta los 60 años aproximadamente y
- Edad Adulta Tardía desde los 65 años y más

1.1.2 La Edad Adulta – Periodos

La delimitación de periodos del ciclo de vida varía con respecto a diferentes épocas y las diversas sociedades (Papalia y otros, 2009). Sin embargo, la mayor parte de la investigación divide la adultez en tres periodos: adultez joven (aproximadamente de 20 a 40 años de edad), adultez media (de 40 a 65 años de edad) y adultez tardía o vejez (65 años o más).

Hoy en día en la mayoría de las sociedades cada uno de estos periodos presenta acontecimientos y preocupaciones característicos, como se evidencia en la tabla N° 2.

TABLA N° 2 - LOS PERIODOS DE LA ADULTEZ

Características del desarrollo en los tres periodos de la adultez

Periodo	Desarrollo físico	Desarrollo cognitivo	Desarrollo psicosocial
<i>Adulthood joven</i> (20 a 40 años)	<p>Cima de la condición física, luego declina ligeramente.</p> <p>Las elecciones del estilo de vida influyen en la salud.</p>	<p>Las habilidades cognitivas y los juicios morales implican una mayor complejidad.</p> <p>Se realizan elecciones educativas y profesionales.</p>	<p>Los rasgos de personalidad y los estilos de vida se vuelven relativamente estables, pero las etapas de vida y los acontecimientos pueden influir en los cambios de personalidad.</p> <p>Las decisiones se toman en torno a relaciones interpersonales íntimas y estilos de vida personales.</p> <p>La mayoría de las personas se casa y tiene hijos.</p>
<i>Adulthood media</i> (40 a 65 años)	<p>Puede tener lugar algún deterioro en habilidades sensoriales, salud, resistencia y en destrezas y habilidades.</p> <p>Las mujeres experimentan la menopausia.</p>	<p>La mayoría de las habilidades mentales básicas alcanzan su cima; la experiencia y las habilidades prácticas de resolución de problemas son altas.</p> <p>La producción creativa puede declinar pero mejorar en calidad.</p> <p>Para algunos, el éxito profesional y el poder económico alcanzan su cima; pero otros, pueden sentir agotamiento o cambiar de carrera.</p>	<p>Continúa desarrollándose el sentido de identidad; puede ocurrir una transición estresante en esta adultez media.</p> <p>La doble responsabilidad de criar hijos y cuidar a los padres puede causar estrés.</p> <p>El crecimiento de los hijos deja el nido vacío.</p>
<i>Adulthood tardía</i> (65 años y más)	<p>La mayoría de las personas son saludables y activas, aunque la salud y las habilidades físicas empiezan a declinar.</p> <p>El retraso en el tiempo de reacción afecta algunos aspectos del funcionamiento.</p>	<p>La mayoría de las personas está mentalmente alerta.</p> <p>Aunque la inteligencia y la memoria pueden deteriorarse en algunas áreas, la mayoría de las personas encuentra modos de compensación.</p>	<p>La jubilación puede ofrecer nuevas opciones para usar el tiempo, incluido nuevo trabajo de tiempo completo o parcial.</p> <p>Las personas necesitan enfrentar pérdidas personales y la muerte inminente.</p> <p>Las relaciones con la familia y los amigos cercanos pueden proporcionar un apoyo importante.</p> <p>La búsqueda de significado en la vida asume una importancia central.</p>

Fuente: Papalia y otros, 2009.

Los adultos jóvenes por lo general están en la cima de sus potencialidades físicas y de muchos aspectos de sus potencialidades intelectuales.

Durante estos años hacen elecciones de carrera y forman relaciones íntimas que pueden durar toda la vida. Los adultos de edad media pueden notar algún deterioro en la salud y las habilidades físicas, pero desarrollan patrones más maduros de pensamiento con base en la experiencia práctica.

Algunas personas en la adultez media se encuentran en la cima de sus profesiones; otras llegan a callejones sin salida. Algunas desempolvan viejos sueños o persiguen nuevas metas. Muchas tienen hijos que han dejado el hogar.

En este periodo, una creciente conciencia de la inevitabilidad de la muerte puede producir cambios de personalidad y la exploración de nuevas oportunidades de crecimiento.

La mayoría de los adultos mayores son físicamente activos, relativamente saludables, independientes y mentalmente alertas, aunque pueden experimentar cambios en su salud. Pueden desarrollar condiciones crónicas, pero es posible controlarlas mediante intervención médica. Muchos adultos mayores tienen más tiempo para cultivar relaciones personales, pero deben lidiar con el declive de algunas de sus facultades, la pérdida de amigos y seres queridos, y la perspectiva de morir (Papalia y otros, 2009).

1.1.2.1 La Adulthood Joven o Emergente

La adultez emergente es una época de experimentación antes de asumir los papeles y las responsabilidades de los adultos. Un joven puede encontrar trabajo y deleitarse en la vida en soltería. Una pareja joven puede mudarse con los padres en lo que termina la escuela o se establece o por haber perdido el trabajo. Estas tareas tradicionales del desarrollo, como encontrar trabajo fijo y establecer relaciones románticas de largo plazo, pueden posponerse hasta los treinta o incluso después.

Los factores que influyen en los caminos hacia adultez son (Papalia y otros, 2009):

- Género
- Capacidades académicas
- Primeras actitudes hacia la educación
- Expectativas al final de la adolescencia
- Clase social

Mucho depende del desarrollo del yo: una combinación de la capacidad de entenderse y entender al mundo, de integrar y sintetizar lo que uno percibe y sabe y de hacerse cargo de planear el curso de la propia vida. Algunos adultos emergentes tienen un yo más desarrollado que otros y, por lo tanto, son más capaces de aprender a valerse por sí mismos (Tanner, 2006).

En la etapa de la adultez temprana o emergente, la mayoría de los adultos jóvenes van a decidir su futuro y van a presentar la mayoría de tomas de decisiones importantes para ellos. En este proceso muchos comenzarán a trabajar, se harán profesionales, iniciarán una familia o harán viajes.

1.1.2.2 La Adulthood Media

En términos psicosociales, la adultez media alguna vez se consideró un período relativamente

estable. Freud consideraba que la psicoterapia no funcionaba en personas mayores de 50 años porque creía que para esa edad, la personalidad ya se había moldeado de manera permanente (Papalia y otros, 2009).

En contrario, Maslow y Rogers veían en la edad media una oportunidad de cambio positivo. De acuerdo a Maslow, la plena realización del potencial humano, que llamó autorrealización, sólo puede llevarse a cabo en la madurez. Rogers, sostenía que el funcionamiento humano pleno requiere un proceso constante y permanente de armonización del yo con la experiencia. Estudios longitudinales, demuestran que el desarrollo psicosocial implica estabilidad y cambio.

Empero, en ésta etapa las personas presentarán algunos cambios tales como: Un descenso en las habilidades sensoriales, la tonicidad muscular y la capacidad física. Sin embargo, se consolidan los roles sociales y profesionales, pero se pueden presentar tensiones familiares y/o laborales que afectan el bienestar físico y emocional.

1.1.2.3 La Aduldez Tardía

Es la época en que la gente puede reexaminar su vida, resolver los asuntos inconclusos y decidir cómo canalizar mejor sus energías y pasar mejor los días, meses o años que les quedan. Algunos desean dejar un legado para sus nietos o para el mundo, transmitir los frutos, transmitir los frutos de sus experiencias o justificar el sentido de su vida (Papalia y otros, 2009).

En esta etapa del desarrollo, otros adultos simplemente quieren disfrutar sus pasatiempos favoritos o hacer cosas para las que no tuvieron tiempo suficiente cuando eran más jóvenes.

Se debe recordar de la misma forma que el crecimiento en la vejez si es posible y muchos adultos mayores se sienten sanos, capaces y con control de su vida, por lo cual experimentan esta última etapa de la vida de manera positiva.

En síntesis, se puede entender a partir de los aspectos evidenciados, que el desarrollo de la edad adulta es, por tanto, cualitativamente distinto al de épocas anteriores en la evolución del ser humano.

1.2 LOS FACTORES SOCIALES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO HUMANO

Se puede afirmar que la influencia es la habilidad de ejercer poder sobre alguien, de parte de una persona, un grupo o de un acontecimiento en particular. Dentro de los factores que influyen en el desarrollo social y emocional del niño, así como del adolescente, tenemos a los siguientes. (García, 2010)

- Factores biológicos, que hace referencia al sistema cognitivo, donde participan muchas estructuras del sistema nervioso, encargado de la recopilación, envío y procedimiento de toda la información.
- Factores ambientales, el cual hace referencia al entorno, donde se debe tener en cuenta la estimulación, la afectividad. Normas de crianza, desde una edad temprana.
- Factores culturales y socioeconómicos, en donde el desarrollo de cada niño está influenciado por el entorno social al que pertenece, y la cultura de su familia, valores sociales, religiosos etc.

1.2.1 La influencia de la sociedad

La influencia de la sociedad contribuye al desarrollo de la inteligencia, la afectividad, el comportamiento y, en sentido general, la formación de la personalidad. Cuando una persona ha vivido en sociedad y, por esta razón extrema se encuentra privada de las relaciones con los demás, teniendo que vivir totalmente aislado, de inmediato comienza a organizar su vida siguiendo los patrones que la sociedad en la que vivía le enseñó. (García, 2010)

La sociedad requiere de la colaboración de todos sus miembros mediante una variedad de trabajos que hace posible el desarrollo social. En la sociedad existen dos elementos básicos: el material y el moral. El primero está formado por el grupo de personas asociadas; el moral lo constituyen los objetivos que se proponen alcanzar y las normas morales que rigen el comportamiento entre miembros.

La influencia de los factores ambientales externos en el desarrollo social, mental y físico de los niños es importante. Según la Organización Mundial de la Salud, las experiencias de la infancia tienen consecuencias de por vida en términos de salud, educación y estatus económico. (García, 2010)

En muchas partes del mundo, los niños sufren privaciones que los colocan en situación de desventaja, lo que socava sus posibilidades de un futuro mejor.

1.2.2 La Familia y la Sociedad

Una familia dedicada y de apoyo puede en gran medida superar las desventajas socio-económicas. Los padres o tutores pueden dirigir el curso del desarrollo de un niño de tres maneras: su nutrición, estimulación y modelo de comportamiento. Los apegos a sus amigos,

miembros de familia y otros niños también tienen un impacto en el desarrollo social de un niño. (García, 2010)

La interacción social construye habilidades que no se pueden enseñar. Mientras que las interacciones negativas a una edad temprana pueden tener consecuencias graves, la evidencia sugiere que las experiencias positivas en el futuro pueden potencialmente mitigar los problemas anteriores.

1.2.3 La Formación Académica

La educación va más allá de la escuela tradicional. De hecho, los tres primeros años de vida son posiblemente los más importantes en el desarrollo del cerebro de un niño. Durante este tiempo, la estimulación y la interacción con los padres y otros niños es esencial.

Los niños pequeños necesitan un ambiente rico en el cual puedan interactuar y explorar. La participación activa de todos sus sentidos estimula las células cerebrales y su crecimiento. Un niño pequeño puede aprender a través del sentido del tacto, y si se le niegan las fuentes de estimulación, su crecimiento mental se estancará. (García, 2010)

1.2.4 El Ambiente Político

Incluso con una nutrición adecuada y educación, un entorno político inestable puede obstaculizar el desarrollo de un niño.

La guerra y sus amenazas crean un estrés psico-social dentro de una población, que los niños experimentan, pero tal vez no entiendan completamente. Los conflictos también desestabilizan la vida cotidiana y la infraestructura. Las bombas y los disparos causan

trastornos, estrés post-traumático y un sentido de desesperanza. Los niños mutilados por la violencia tienen cicatrices físicas y psicológicas durante toda su vida. Los estudios han demostrado que el estrés también atrofia el crecimiento físico de los niños. (García, 2010)

En esta perspectiva, no se debe olvidar que las diferencias del medio tanto ecológico como cultural inciden notablemente en el desarrollo físico y mental, es decir las aptitudes y conocimiento del medio adquiridos y la forma como se les valora las experiencias y aprendizajes de los mejores son importantes tenerlos en cuenta, de manera que al momento de intervenir no sea factores que impliquen modificaciones dentro de las actividades ya concretadas. (Marchesi, 2009)

2. EL MOBBING

En principio, se conoce que un ambiente de trabajo adecuado con trabajadores física y mentalmente saludables es fundamental en el desarrollo y éxito de cualquier empresa u organización, las cuales deben buscar un continuo mejoramiento del ambiente y condiciones de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad, dándole la mayor importancia al recurso humano (Cabaco, 1995)

A su vez, la creciente intensidad de las relaciones humanas en el ámbito laboral, la presión procedente de las nuevas características económicas propias de la globalización y la creciente competitividad, así como la evidencia de un incremento en la violencia psicológica y física en los ambientes de trabajo, requieren acciones inmediatas en torno al diagnóstico, evaluación y tratamiento de los problemas que se desarrollan en un ambiente laboral, identificando en este

sentido el papel significativo de los riesgos psicosociales en la salud laboral en el siglo XXI (Einarsen, 2000).

Este problema ha llevado a diversos investigadores e instituciones, a focalizar su interés impulsando además grupos de trabajo y estudios para obtener un conocimiento más preciso de la situación y de las estrategias de prevención e intervención en el caso del acoso laboral, o también denominado “Mobbing”.

El término Mobbing, proviene del verbo inglés “*to mob*”, que significa regañar, maltratar, asediar o atacar. Como sustantivo, “*mob*” significa muchedumbre y escrito con la primera letra en mayúscula “*Mob*” hace referencia a la mafia. Es decir, este término suele utilizarse para referir a una muchedumbre que asedia o persigue a alguien. El desconocimiento de esta problemática por gran parte de la comunidad y la ignorancia acerca de su gravedad y consecuencias hacen que las víctimas de este problema no sean creídas por sus amistades y familias o que se considere una exageración (UPSA, 2013). Para evitar confusiones en la presente investigación se opta por el denominativo de Mobbing o acoso moral institucional, mismo que responde a conductas abusivas, intencionales, frecuentes y repetidas, en el ambiente laboral y procura disminuir, humillar, vejar, avergonzar, descalificar y destruir psíquicamente al individuo, deteriorando sus condiciones, su dignidad y poniendo en riesgo su integridad personal y profesional (Freitas y otros, 2008).

Este fenómeno afecta también a la salud mental de las personas; el psicólogo alemán Heinz Leymann (1996), señala “toda comunicación hostil que se dirige de una manera sistemática por uno o más individuos hacia un compañero y es empujado a una posición de indefensión

que le impide continuar eficientemente con sus actividades laborales”.

El Mobbing, provoca cambios sociales rápidos, discriminación de género, exclusión social y modos de vida poco saludables, propensos a los riesgos de violencia y a las violaciones de los derechos humanos. El problema del Mobbing, se manifiesta en tres fases (Leymann, 1996):

- Primero. Que los ataques se producen en privado o ante testigos “mudos”.
- Segundo. Los sentimientos de culpabilidad y vergüenza que experimenta el acosado. Generalmente las víctimas suelen ser personas con una alta implicación profesional y un elevado sentido de la ética y de la justicia, sin embargo, al ser atacadas continuamente comienzan a desarrollar sentimientos de culpabilidad y vergüenza al extremo de infravalorarse.
- Tercero. La existencia de testigos mudos que ni han visto ni saben nada. Así el Mobbing ocurre porque nadie lo impide, los testigos son meros espectadores “mudos “ya que no quieren implicarse, muchas veces por miedo a ser ellos las víctimas la próxima vez.

Por lo señalado esta investigación representa un conjunto de situaciones altamente delicadas, aunque algunas sólo sean transitorias, son potencialmente componentes del “Mobbing”, fenómeno que afecta a los funcionarios de cualquier organización.

2.1 LA DEFINICIÓN DE MOBBING Y/O ACOSO LABORAL

En una definición operativa inicial, Leymann (1996) caracteriza al Mobbing del siguiente modo: “ (...) en la vida, el hombre 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 (al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado período (al menos durante seis meses). A consecuencia de la frecuencia y larga duración de las conductas hostiles, este tipo de maltrato o acoso, manifiesta un problema psicológico, psicosomático y social recurrente.

La definición señalada en párrafo anterior, excluye los conflictos temporales y focaliza un instante en el transcurso del tiempo, al inicio de la condición psicológica que comienza a traducirse, psiquiátrica o psicosomáticamente, en síntomas de tipo patológico (Leymann, 1996).

Como dato complementario el fenómeno del “Mobbing” ya ha sido definido institucionalmente *en la legislación francesa (2002-73) como “...repetidas acciones de hostigamiento psicológico que tienen como objeto o efecto la degradación de las condiciones de trabajo, capaces de causar daño en los derechos o la dignidad, y afectar física o mentalmente la salud o dañar el futuro profesional”.* Así como muchos otros problemas, este fenómeno es difícil de controlar ya que el Mobbing o acoso psicológico atraviesa el entorno individual y social de los sujetos, por lo cual existe relación con una variedad de factores culturales, que incluyen la discriminación de género, creencias religiosas, características étnicas, edad, discapacidades y la orientación sexual, etc.

2.1.1 El Mobbing o Acoso laboral un acercamiento a una definición internacional

El acoso laboral (Mobbing) de forma general y según las referencias bibliográficas consultadas, es un tipo de hostigamiento recurrente y prolongado hacia una o más personas

dentro del lugar de trabajo. Para los investigadores Einarsen y otros (2003), significa “acosar, ofender, excluir socialmente o afectar negativamente la labor de alguien. Es un proceso de aumento progresivo en cuyo curso la persona confrontada termina colocada en una posición inferior y se convierte en el blanco de actos sociales negativos sistemáticos” (p.15). De acuerdo con Kahale (2015), el término es conocido como: Acoso moral, acoso laboral, acoso psicológico en el trabajo, psicoterror laboral, asesinato psicológico y hostigamiento psicológico en el trabajo. (p.24).

A nivel internacional, la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el año 2010, lo consideró como un factor de riesgo psicosocial que repercute tanto en la salud física como en la psicológica del trabajador. Sin embargo, existe aún cierta imprecisión en lo que respecta a sus características específicas, lo cual ha traído como consecuencia que los instrumentos psicológicos que lo registran tengan un número diferente de comportamientos asociados a ella, pues muchos de estos instrumentos suponen simplemente una lista de cotejo que está construida por el consenso de un grupo de expertos, pero sin criterios psicométricos que los avalen empíricamente (Escartín, Rodríguez-Carballeira, Gómez-Benito, & Zapf, 2010).

A este respecto, Kahale (2015) señala que la ausencia de una terminología unificadora para definir al acoso laboral ha traído las siguientes consecuencias:

- a) La ausencia de una delimitación de la conducta jurídicamente relevante;
- b) La falta de delimitación del derecho fundamental vulnerado de forma específica por la conducta del hostigador, y
- c) La dificultad de seleccionar la técnica reguladora más idónea para la tutela judicial efectiva del derecho del lesionado, así como la fijación de las consecuencias jurídicas derivadas de la conducta ilícita.

En este sentido, si bien es cierto que en el año 2002 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) consideró perentorio tipificar al acoso laboral como una enfermedad ocupacional, oficializando su inclusión en el año 2005 en la lista de enfermedades laborales, en el año 2009 fue retirada hasta tanto no se establezca, científicamente o por métodos adecuados a las condiciones y la práctica nacionales, un vínculo directo entre la exposición a factores de riesgo que resulte de las actividades laborales y el(los) trastorno(s) mentales o del comportamiento contraído(s) por el trabajador (OIT, 2010).

2.1.2 Delimitación y conceptualización del Mobbing

El hecho de que el acoso laboral sea un fenómeno de estudio relativamente nuevo y que sea estudiado desde diferentes representaciones individuales y sociales hace que se convierta en un constructo complejo de difícil delimitación (Escartín et al. 2009), entendido éste último como un concepto con valor científico, el cual usa esquemas teóricos y se define de tal manera que sea susceptible de ser observado y medido, por ende, se convierte en algo positivo y cuantificable (Kerlinger y Lee, 2002).

Sumado a lo anterior, la delimitación se complejiza en la medida en que no existe unanimidad respecto a las acepciones utilizadas para referirse al fenómeno de acoso laboral, aunque, si bien es cierto que el término Mobbing es el más utilizado para referirse a la violencia psicológica en el trabajo, no hay una definición consensuada por la comunidad científica (Carvajal y Dávila, 2013).

Asimismo, las definiciones empleadas también divergen de acuerdo a la diversidad de autores teniendo en cuenta que este fenómeno varía de acuerdo al contexto histórico y cultural por lo

que se dificulta su comprensión y detección (González de Rivera, 2005; Piñuel y Oñate, 2002; Barón, Munduate y Blanco, 2003).

El término Mobbing fue expuesto por primera vez por Konrad Lorenz para describir el comportamiento grupal que se veía en los animales; así el concepto fue definido como las agresiones de varios animales más pequeños que amenazan a un animal más grande; detalla y estudia varias conductas que resultan de reacciones innatas como aprehensión, acecho, protección, agresión individual o colectiva y aprender a reconocer al enemigo, lo anterior se da para evitar al depredador. Posteriormente, el término fue utilizado por Leymann (1996), quien realizó una observación del comportamiento dañino de algunos grupos de niños dirigidos a otro grupo específico (Peralta, 2004; Navarrete, 2010).

De esta forma, este fenómeno tiene origen en las escuelas, la década de los 80, donde se empieza a investigar el acoso a nivel laboral en los países nórdicos, y en los años 90 aumento el interés de su estudio en países europeos (Peralta, 2004; Navarrete, 2010).

Carvajal y Dávila (2013) demuestran que los estudios sobre Mobbing empezaron desde los años 1980 hasta el 2000; más específicamente en Europa, el término Mobbing proviene de los términos to mob que significa atacar en grupo, lo que muestra que este fenómeno no se da sólo entre dos personas (acosador y acosado), sino que por lo general son varias personas acosadoras y un sólo acosado; el término es el más reconocido para hablar de la violencia psicológica en el trabajo, pero no hay una definición clara y validada por la comunidad científica, ya que hay una amplia variedad de términos para referirse al mismo fenómeno. Por su parte, Peralta (2006) indica que el concepto laboral conocido como Mobbing ha sido

definido como un constructo reciente en las organizaciones, el cual ha sido abordado en los últimos años con gran magnitud por investigadores, permitiendo establecer medidas preventivas.

El acoso psicológico en el trabajo tiene varios sinónimos y formas de nombrarlo como: Mobbing, adult bullying, acoso laboral, acoso moral en el trabajo y acoso institucional, conceptos que tienen aspectos similares en cuanto a su definición y representan un área de investigación emergente en psicología organizacional, que según González de Rivera y Rodríguez (2006) se definen como acciones hostiles que se sostienen en el tiempo y se dan de forma intencional buscando la destrucción de una persona mediante patrones de maltrato verbal y a veces físico, injusta y desmedidamente.

El maltrato referido anteriormente se da sin posibilidad de defenderse ni de escaparse, de modo que su finalidad es hacer daño al acosado, destruyéndolo psicológicamente, dañando su salud y anulando sus capacidades, excluyéndolo socialmente y afectando negativamente sus tareas de trabajo, llevándolo a renunciar a la organización. Esto es producido por la interacción de tres actores: un acosado, un acosador o acosadores y el entorno organizacional al que pertenecen, presentando ciertas condiciones grupales y organizacionales que promuevan el espacio que favorezca una complicidad masiva que fomente la participación activa de uno o varios acosadores (Escartín, Rodríguez, Gómez y Zapf, 2010; Moraes, Raya y Koller, 2011).

Por último, el acoso psicológico en el trabajo se refiere a las conductas negativas de manera continua dirigida contra uno o varios empleados por sus superiores o colegas, estas conductas son llevadas a cabo de manera deliberada causando humillación, ofensa, estrés y además

interfiere en el rendimiento de la persona en sus labores diarias en la organización y causa dentro de la misma un ambiente negativo (Einarsen y Raknes, 1997). A partir de lo anterior se puede entender que el Mobbing se da a través de acciones y procedimientos irrespetuosos, deshumanizados y poco éticos que atentan contra la dignidad del trabajador intimidando, desprestigiando, humillando, aislando, atemorizando, y consumiendo emocional e intelectualmente a la víctima, compensando la necesidad de agredir, controlar y destruir que tiene el acosador (Fidalgo y Piñuel, 2004; Moreno et al., 2008).

2.2 EL MOBBING Y LAS FASES DE ACOSO

Habitualmente este fenómeno presenta cuatro factores de acoso: Como es la agresión verbal, desvalorización, aislamiento-exclusión y coacciones (Fendrich, Woodward y Richman, 2002). Pero también estos investigadores, identifican fases de desarrollo del Mobbing, así se tiene las siguientes:

- La 1ª Fase de conflicto. Aparecen conflictos interpersonales como consecuencia de la existencia de grupos de estudios y personas que frecuentemente tienen intereses y objetivos distintos e incluso contrapuestos.
- La fase 2ª de Mobbing o de estigmatización. El acosador pone en práctica estrategias de hostigamiento contra su víctima, es decir una serie de comportamientos perversos - que serán analizados más adelante- cuyo objetivo es ridiculizar y apartar socialmente a la víctima. Se puede decir que esta segunda fase ya es propiamente de Mobbing.
- La fase 3ª de intervención. Lo que en principio era un conflicto conocido por los miembros del grupo al que pertenece la víctima trasciende a otros espacios del entorno personal y social. Viendo la víctima la solución positiva del conflicto con el aislamiento del grupo.

- La Fase 4ª de Marginación o exclusión que suele desembocar en el abandono de la víctima del espacio de desarrollo laboral.

Leymann (1996) denominó esas situaciones como “Mobbing laboral” o acoso moral, y lo definió como el “fenómeno en que una persona o grupo de personas, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado, sobre otra persona, en el lugar del trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que esa persona abandone el lugar de trabajo”.

El llamado Mobbing no es un tema reciente; la degradación reiterada y continua de una persona a otra, hasta producirle un estado de ofuscación psicológica, ha sido una práctica habitual en muchos espacios de desarrollo como en el trabajo, el medio social, la universidad, la familia, etc.

Por lo señalado anteriormente, al ser el Mobbing un fenómeno de carácter progresivo, el mismo se manifiesta en una serie de etapas, lo que no infiere que sean las únicas, pero serán las estudiadas en la presente investigación (Fendrich, Woodward y Richman, 2002).

- Etapa 1. Se da un incidente crítico, un conflicto que se desarrolla poco a poco entre el acosador y su víctima.
- Etapa 2. Es la fase de acoso y estigmatización, donde se observan los comportamientos violentos, contra la dignidad personal y laboral de la víctima, en forma repetitiva.
- Etapa 3. Cuando interviene la Dirección, es decir una línea jerárquica ascendente:

jefes, gerentes o directores, se tiene a responsabilizar a la víctima y no al acosador, lo que provoca una re-victimización de la persona.

- Etapa 4. En razón de la fase anterior, se decide enviar a la víctima a ayuda especializada fuera del lugar de trabajo, donde generalmente se da un diagnóstico incorrecto de la situación, se le dice a la persona que sufre de este fenómeno que lo que tiene es estrés, depresión, personalidad paranoide, entre otras enfermedades de índole similar.
- Etapa 5. Finalmente, se da la renuncia o la salida de la persona víctima del Mobbing de su espacio de trabajo y/o abandono laboral en casos más recurrentes.

2.3 ACCIONES DE MOBBING

Leymann (1996) señala 45 actividades de mobbing que recopiló de su cuestionario (LIPT) con distintos efectos sobre las personas que padecen el fenómeno y las encuadra en 5 apartados:

- 1) Actividades para reducir las posibilidades de la víctima para comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador (ej. interrumpir continuamente, se le impide expresarse, se producen críticas hacia su vida privada);
- 2) Actividades dirigidas a evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales (ej. hacerle el vacío o ignorarle, prohibición a otros trabajadores de hablarle, asignación de un puesto de trabajo que le aisle del resto de sus compañeros);
- 3) Actividades dirigidas a desacreditar a la víctima o impedirle mantener su reputación personal o laboral (ej. se le maldice, calumnia; se fabula o inventa enfermedades; se hace burla de su vida privada);

4) Actividades dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional (ej. no se asignan tareas; se le asignan nuevas tareas sin cesar, se le obliga a llevar a cabo trabajos humillantes); y

5) Actividades que afectan a la salud física o psíquica de la víctima (ej. se le amenaza físicamente, se le arremete sexualmente; se le arremete físicamente). Cualquiera de estas conductas se tienen que dar, durante seis meses y al menos una vez por semana.

Asimismo, Zapf, Knorz y Kulla (1996) recogen conductas sobre el fenómeno y las clasifican en 7 factores, a saber:

1) Ataques a la víctima con medidas organizacionales: el superior restringe a la persona las posibilidades de hablar, cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros, prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada, obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia. Así también, juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva, cuestionar las decisiones de una persona, no asignar tareas o asignar tareas sin sentido, asignar tareas muy por debajo de sus capacidades y asignar tareas degradantes.

2) Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social: restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona, rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos, rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella, no dirigir la palabra a una persona y tratar a una persona como si no existiera.

3) Ataques a la vida privada de la víctima: críticas permanentes a la vida privada de una persona, terror telefónico, hacer parecer estúpida a una persona, dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos, mofarse de las discapacidades de una persona, imitar los gestos, voces de una persona y mofarse de la vida privada de una persona.

4) Violencia física: ofertas sexuales, violencia sexual, amenazas de violencia física, uso de violencia menor y maltrato físico.

5) Ataques a las actitudes de la víctima: ataques a las actitudes y creencias políticas, ataques a las actitudes y creencias religiosas y mofarse de la nacionalidad de la víctima.

6) Agresiones verbales: gritar o insultar, críticas permanentes del trabajo de la persona y amenazas verbales.

7) Rumores: hablar mal de una persona a su espalda y difusión de rumores.

Por otra parte, en el estudio de Piñuel y Oñate (2002) dedicado a hacer una valoración general de la situación en España, realizó una topografía y ordenación de las conductas de hostigamiento laboral más frecuentes en mobbing, entre ellas están:

- 1) Asignar trabajos sin valor o utilidad alguna (9.29% sobre población activa);
- 2) Rebajar a la persona asignándole trabajos por debajo de su capacidad profesional o sus competencias habituales (9.12%);
- 3) Ejercer contra la persona una presión indebida o arbitraria para realizar su trabajo (8.71%);
- 4) Evaluar su trabajo de manera poco equitativa o de forma sesgada (8.64%);
- 5) Desvalorar sistemáticamente su esfuerzo o éxito profesional o atribuirlo a otros factores, o a terceros (7.97%).

Otro estudio de Fox y Stallworth (2005) con una muestra de 262 empleados (asiáticos, africano-americanos, hispanos) concluyó que entre las acciones de mobbing más frecuentes se encontraban las siguientes:

- 1) Limitar la capacidad de expresar una opinión (59.6%);
- 2) Culpar de los errores aunque no sea responsable (53.2%);
- 3) Abuso verbal (51.3%);

- 4) Reglas y castigos cuando no proceden (49.8%);
- 5) No asignar ninguna tarea o tareas debajo de su categoría profesional (33.2%);
- 6) Rumores falsos sobre la vida personal de la víctima (18.9%);
- 7) Aislar físicamente al trabajador (17.7%), etc.

2.4 EL MOBBING Y CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DEL ACOSADOR Y VICTIMA

Al efectuar una descripción de las Características Psicológicas que se presenta entre los sujetos que intervienen en el Acoso Laboral, un elemento propio de esta problemática es la estrategia que utiliza el acosador, a partir de lo cual se precisan las características del victimario, pues los ataques suelen ser muy sutiles e imperceptibles en la mayoría de los casos. Se identifica que el perfil de la víctima y del victimario no constituye un patrón único de conducta, pero sí es posible inferir que estos sujetos poseen ciertas características de personalidad que están presentes en la mayoría de los casos.

A partir de lo señalado anteriormente se mencionan algunos autores que han investigado la problemática del Acoso Laboral, desde la calificación de las características que presentan los acosadores laborales. En este sentido se puede mencionar a la psiquiatra Marie-France Hirigoyen, que en su obra del año 2000 “El acoso moral”, describe a los acosadores, ya sea en el ámbito de pareja, familiar o laboral, como “aniquiladores psicológicos”.

Según el autor los acosadores, se dan de dos tipos: el de personalidad narcisista, perversos y seductores, altamente egocéntrico, con fuertes ideas de grandiosidad hacia su propio ser y el

psicoterrorista laboral, cuya inseguridad e inoperancia lo lleva a arremeter contra sus víctimas si se llegase a sentir amenazado, buscando la eliminación de esta persona por medio de calumnias y agresiones de todo tipo.

Asimismo, Pedro Rodríguez López en su libro del año 2004 “El Acoso moral en el trabajo”, identifica a los acosadores como personas resentidas, frustradas, dañinas, envidiosas, celosas, cuyo objetivo es aparentar una imagen de grandiosidad para ascender a costa de sus víctimas.

Por otro lado, José Luis González de Rivera en su artículo, “El trastorno por Mediocridad Inoperante Activa. Síndrome (MIA - 1997), realiza un interesante análisis de los tipos de acosadores que se identifican en las organizaciones, haciendo relación a un tipo de patología englobada como “trastorno de mediocridad”, señalando tres tipos de esta, la mediocridad simple, la inoperante y por último la que él llama la más perjudicial de las tres, la Mediocridad Inoperante Activa (MIA).

Según González de Rivera (1997), el sujeto que padece el síndrome MIA es altamente peligroso, desarrolla gran actividad inoperante, entorpece los procesos de las personas más brillantes, generan gran cantidad de trabajo innecesario, paran todo el proceso creativo de sus víctimas, es controlador, ejerce gran presión sobre sus objetivos, busca sobresalir por encima de los demás a pesar de su incompetencia profesional.

A su vez, Tim Field en su libro “Bully In Sight” (1996) se refiere al perfil del acosador como mentirosa, falsa apariencia de seguridad, controlador, agresivo, incapaz de asumir culpas y sobre todo muy buen actor, a esta última característica hizo referencia Field al llamar al

acosador con la personalidad de Jekyll y Hyde, indicando comportamientos violentos, desagradables, ofensivos con la víctima y encantador con los demás.

De igual forma, en un artículo que titula “Acoso psicológico en el trabajo: una aproximación organizacional”, de B. Moreno-Jiménez, A. Rodríguez Muñoz, E. Garrosa Hernández, M. ^a E. Morante Banadero, de la revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, vol. 20 n° 3, pág. 277-289, Madrid, España (2004).

Los autores mencionados anteriormente, determinan que la ocurrencia del Acoso Laboral es consecuencia de una mala organización del trabajo, de un entorno socioeconómico inestable, una mala cultura corporativa y estilos de liderazgo inadecuados y autoritarios y citan a Ashforth (1994) que habla del “pequeño tirano”, debido a la necesidad de control de éste, su desconfianza y la aprobación de la alta dirección, todo esto favorece el incremento de las conductas de acoso.

Por último, según Iñaki Piñuel, (2004), los acosadores laborales son “asesinos en serie” dentro de las organizaciones, son personas altamente peligrosas que sufren complejo de inferioridad lo cual los lleva a arremeter contra sus víctimas para de esta manera compensar su falencia. Piñuel señala que la mayoría de los comportamientos de los acosadores no son hechos aislados, sino que ha encontrado una prevalencia en estos, cuya conducta tiende a repetirse a lo largo de su historia de vida. Expresa que los acosadores no lo son solo en su ámbito laboral sino que también lo fueron en su época escolar, también señala que muchos de los acosadores exhiben trastornos de la personalidad, que encajan en los tipos de personalidad de los victimarios.

Los trastornos que señala el autor antes mencionado son: El narcisista, el cual posee un sentido de autoimportancia descomunal, se aprovecha de los logros de los demás y los toma como suyos explotando al máximo a sus víctimas. El paranoide, donde su desconfianza constante implica la inspección, sospecha, injuria y calumnia hacia sus víctimas, aprovechándose del poder. Y el Disocial o Psicópata, cuyo proceder aparentemente es encantador y seductor, es sumamente manipulador y calculador sobre todo con los más vulnerables,

Desde una conceptualización más técnica se expone los criterios del Manual de Diagnóstico Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM-IVTR), y los elementos sobre qué tanto se ajustan a las personalidades de los acosadores laborales, como lo señala Piñuel.

A partir de lo expuesto, según el DSM-IV-TR, la característica esencial del trastorno narcisista de la personalidad es un patrón general de grandiosidad, necesidad de admiración, y falta de empatía (DSM-IV-TR, 2005). En el trastorno paranoide de la personalidad, la característica esencial es un patrón de desconfianza y suspicacia general hacia los otros, de forma que las intenciones de estos son interpretadas como maliciosas (DSM-IV-TR, 2005). Y por último al identificar el trastorno antisocial de la personalidad, su característica esencial es un patrón general de desprecio y violación de los derechos de los demás (DSM-IV-TR, 2005).

Por otro lado, en el Manual de psicopatología de A. Belloch, B. Sandín y F. Ramos (1995), según la conceptualización del DSM-III-R, la personalidad sádica cumpliría con al menos cinco criterios de un acosador laboral cuya conducta estaría enmarcada por un patrón patológico, cruel, humillante y agresivo, dentro de los que estarían tratar o castigar con

excesiva dureza a algún subordinado, se divierte o disfruta con el sufrimiento físico o psicológico de otros, mentir para causar daño, conseguir que otros hagan la propia voluntad atemorizándolos, restringir la autonomía de quienes le rodean.

Con base en las anteriores conceptualizaciones, es posible inferir que el perfil de un acosador laboral engloba varios rasgos de personalidad, entre estos algunos psicopáticos.

A partir de lo anteriormente mencionado, las siguientes acepciones podrían ser las características parciales o totales del Mobbing:

ACOSADOR	VICTIMA
<ul style="list-style-type: none"> • Hábiles sociales • Mentirosos • Manipuladores • Humillativos • No miden sus límites • Agresivos controladores 	<ul style="list-style-type: none"> • Destacadas • Falta de habilidades sociales • Baja autoestima • Mayor responsabilidad • Incapacidad para afrontar situaciones socio laborales

Entonces se puede afirmar que en esencia los acosadores suelen ser personas mediocres, inseguras, desconfiadas, inoperantes y pueden presentar comportamientos y actitudes arrogantes. Muchas de las técnicas de las que se valen estos hostigadores suelen ser muy sutiles, no deben levantar sospecha, el objetivo es desprestigiar a su víctima frente a la organización para provocar su salida por medio de calumnias, rumores mal intencionados,

ridiculizándola, burlándose, criticándola, amenazándola verbalmente o por escrito, invadiendo su privacidad por medio del correo, darle trabajos humillantes, asignándole tareas casi imposibles de cumplir en determinado tiempo, no confiarle ninguna tarea, no mirarla a los ojos, ignorarla negando su presencia física, etc.

Con base a lo señalado anteriormente y habiendo precisado un poco más el perfil del acosador laboral, es preciso saber que si bien todas las personas pueden ser víctimas de Acoso Laboral bajo ciertas circunstancias y teniendo en cuenta la patología de algunos de los rasgos anteriormente referidos -los cuales además se instauran en la personalidad a temprana edad- también es posible convertirse en acosadores laborales, desarrollando ciertos rasgos, acompañados de los factores que favorezcan la aparición de los mismos.

Entonces es preciso entender que cuando el Acoso Laboral aparece no es un hecho aislado, sino por el contrario es la sumatoria de varios agentes los cuales hacen parte de las dinámicas organizacionales de las empresas y las características en las personas que las conforman.

Complementando estos contenidos, al establecer las características del Perfil de la víctima de Mobbing o Acoso Laboral, se determina que esta condición laboral o problemática tiene múltiples y variadas consecuencias en la víctima, ya que afecta la salud psicológica, física y social no solo de quien la padece sino también de su grupo familiar y como consecuencia de esto repercute directamente en el funcionamiento y productividad de las organizaciones.

El Acoso Laboral permite ver a este fenómeno como un atentado contra la salud y la seguridad de los ambientes laboral, económico y social de un Estado.

Las características principales relativas al perfil de la víctima de acoso laboral, es que las mismas suelen ser personas muy trabajadoras, destacadas, creativas, solidarias, con un alto nivel ético y en muchos casos populares, claro que también pueden ser víctimas por ideología, sexo, religión, etc. lo cual puede desencadenar la ira y envidia del acosador porque ve amenazada su estabilidad.

2.5 LAS CAUSAS DEL MOBBING

Las observaciones de Piñuel y Zavala (2009) establecen que los celos y la envidia que sienten los acosadores son la causa más frecuente del mobbing. La víctima suele ser envidiada por poseer alguna cualidad o rasgo que los hace destacar del resto del grupo; por ejemplo, capacidad profesional superior, facilidad para despertar aceptación o aprecio en sus compañeros, subordinados, jefes, pacientes o clientes, su don de genes o apariencia física, evaluaciones positivas o felicitaciones recibidas en su trabajo.

El mobbing también puede desencadenarse cuando el trabajador no permite ser manipulado por otro u otros miembros del grupo o bien porque no pertenece al grupo que maneja el status de la organización.

El trabajador también puede ser objeto de hostigamiento por disfrutar de situaciones personales o familiares que son anheladas por otros que carecen de ellas. Esto sucede frecuentemente en escenarios dominados por la corrupción y el tráfico de influencias.

Las personas que tienen características que las hacen distinguirse de la mayoría de sus compañeros suelen ser el blanco de acoso. Así, la diferencia de edad, la experiencia laboral, las costumbres, el poder adquisitivo, el nivel educativo, entre otros, pueden causar la

persecución de aquella persona diferente a los demás integrantes del grupo mayoritario. Las diferencias suelen utilizarse para culpabilizar y demonizar al trabajador, que, en un momento dado, cargará con la culpa de todo lo que sale mal. Al designar un culpable, es posible distraer el interés de la organización para solucionar un problema, y de esta manera todo seguirá igual. Otra causa del mobbing es demostrar el poder que ostenta el acosador como medio para amedrentar al resto del personal, con el fin de mantenerse y afianzarse.

Si alguien es capaz de demostrar que tiene el poder de hostigar y dañar a un trabajador y quedar impune, el resto del personal lo reconocerá, respetará y obedecerá sin oponer resistencia. Se trata de hacer cundir el psicoterror laboral entre los miembros de la organización, que tendrán que advertir lo que les podría ocurrir si no se someten a los dictados del grupo que hostiga. (Piñuel y Zabala, 2009)

El mobbing es un fenómeno social complejo caracterizado por una multi-causalidad que comprende diferentes grupos de factores [9]. En una situación de mobbing intervienen básicamente cuatro elementos (a) la víctima o víctimas, (b) el acosador o acosadores, (c) la interacción o relación particular entre ellos y (d) el contexto social y organizacional en que esta se desenvuelve.

Hay evidencia que sugiere la contribución a la aparición y desarrollo del mobbing de factores pertenecientes a esos cuatro ámbitos. Por ejemplo, Zapf (1999) considera que tanto la organización, el sistema social, como el acosador o la víctima pueden ser considerados como causas potenciales del mobbing.

En el mismo sentido Einarsen (2000) y Hoel y Salin (2003) han identificado tres tipos de modelos explicativos: (1) un enfoque centrado en las características de personalidad de la víctima y el acosador; (2) características inherentes a la interacción humana en las organizaciones; y (3) factores relacionados con la organización del trabajo o de naturaleza contextual o ambiental. Los estudios empíricos de las causas del mobbing se han concentrado en los factores psicosociales del trabajo y en los aspectos de personalidad de la víctima

Sin embargo, a pesar de que existe un cuerpo de investigación cada vez más extenso debe señalarse que la mayoría de los estudios son de naturaleza correlacional, lo que impone limitaciones a las interpretaciones sobre relaciones entre los factores implicados según Salin (2003), y, por otra parte, todavía es necesario establecer con claridad el papel en las secuencias complejas de causas y efectos que pueden intervenir en este fenómeno social complejo.

Salin (2003) ha presentado un modelo basado en un esquema de Boddewyn (1985). En este modelo, los antecedentes del mobbing se dividen en tres grupos: facilitadores, motivadores y desencadenantes. El primer grupo, los factores facilitadores, está formado por aquellos que permiten que pueda ocurrir el mobbing, aunque raramente serían suficientes por si mismos para producirlo. En este grupo de factores puede incluirse la percepción de un desequilibrio de poder entre agente y víctima, un clima laboral inadecuado, la percepción de pocos costes para el acosador en caso de efectuar acciones de acoso o la insatisfacción con factores organizacionales.

El segundo grupo comprende los factores motivadores. Estos son aquellos que confieren valor, ventaja o beneficio a los comportamientos de acoso a los ojos del acosador. Entre ellos pueden

mencionarse, por ejemplo, las ventajas esperadas de la eliminación de un competidor, ventajas esperadas del aislamiento de un compañero demasiado trabajador u honesto, o un sistema de recompensas que prima la competitividad aun a costa de la colaboración por las metas de la organización.

Por último, Einarsen (2000) y Hoel y Salin (2003) exponen que los factores desencadenantes se refieren a aquellos que pueden disparar o activar una secuencia de mobbing, generalmente en un contexto donde se dan factores facilitadores y motivadores. Entre los factores desencadenantes pueden incluirse diversos tipos de cambios organizacionales tales como un cambio de posición, la llegada de un nuevo supervisor, una reestructuración de puestos de la empresa o una reducción de personal.

Salin (2003) adicionalmente señala que los factores facilitadores actúan como estructuras de permisividad o factores antecedentes que pueden considerarse necesarios. Los factores motivadores pueden verse como estructuras motivadoras o incentivos que estimulan la posibilidad de mobbing. Los factores desencadenantes por su parte son factores precipitadores que encienden la mecha de una situación preparada por factores facilitadores y motivadores. Estos grupos de factores se combinan de múltiples formas en los casos particulares. El mobbing puede resultar de la combinación entre una propensión al acoso, debida tanto a aspectos situacionales y organizacionales como personales, junto con una carencia de inhibidores organizacionales explícitos de los comportamientos de bullying. El papel de la ausencia de inhibidores organizacionales ha sido resaltado como causa necesaria por diversos investigadores (Salin, 2003).

Debe considerarse que las causas del mobbing pueden ser múltiples y residir en la organización, en el acosador, en factores de grupo o incluso en la víctima.

El hecho de que una misma organización que puede compartir un mismo clima, unas mismas condiciones sociolaborales y unos mismos mecanismos organizacionales y psicosociales no desarrolle situaciones de mobbing en todos sus ámbitos, indica que los factores de nivel organizacional deben considerarse junto a otros de nivel grupal o individual para explicar la aparición del mobbing en ciertos puestos para ciertas personas implicadas.

Por otra parte, el hecho de que las víctimas o los acosadores pueden desarrollar o sufrir estos comportamientos específicamente en ciertos ámbitos y periodos de su vida laboral y no en otros también pone de manifiesto la insuficiencia de los factores personales para una explicación comprehensiva del fenómeno. Un modelo explicativo que pretenda dar cuenta del fenómeno debe estar abierto a la incorporación de múltiples factores en los niveles organizacional, grupal e individual (Salin, 2003), sin perder de vista que (1) los distintos factores pueden tener una importancia desigual en la explicación del mismo y (2) jugar papeles muy diferentes en la aparición, inicio, desarrollo, prevención e intervención sobre el fenómeno.

Probablemente la importancia de esos factores puede variar de caso a caso y actuar de modo diverso en función de la configuración del conjunto de factores.

Leymann ha sido el principal valedor de la contribución de los factores situacionales y organizacionales. Plantea que hay cuatro grupos de factores destacados como comportamientos de acoso en el trabajo.

Esos factores son (1) deficiencias en el diseño del trabajo; (2) deficiencias en la conducta de liderazgo; (3) la posición socialmente expuesta de la víctima y (4) la baja moral departamental. Diversas investigaciones avalan la importancia de considerar factores pertenecientes a estos grupos.

Entre los factores organizacionales identificados en la investigación pueden destacarse los siguientes: un ambiente competitivo altamente estresante, la presencia de conflictos interpersonales y la carencia de una atmósfera de apoyo, la activación de cambios organizacionales particularmente si son manejados bajo un estilo autoritario de liderazgo (Salin, 2003), una carencia de liderazgo constructivo, una falta de posibilidades de autocontrolar y organizar las tareas propias, altos niveles de conflicto de rol, flujos de comunicación en la organización inadecuados, procedimientos inadecuados y autoritarios para resolver las diferencias de opinión en la organización, carencia de diálogo sobre las metas, las tareas y los procedimientos, falta de oportunidades de influir en aquellos asuntos de la empresa que le afectan a uno, un clima de individualismo y tensión donde cada uno persigue sus propias metas (Einarsen et. al., 1994)., un ambiente altamente competitivo y politizado –en el sentido de micropolítica organizacional interna (Salin, 2003).

Los aspectos individuales, especialmente aquellos relacionados con características de personalidad tanto del acosador como de la víctima también han sido analizados en diversas investigaciones.

Los aspectos de personalidad de las víctimas y de los acosadores deben ser tratados con particular cuidado para evitar que su análisis pueda considerarse que induce a culpabilizar a las víctimas o desatar “una caza de brujas” entre personas que, por presentar ciertas características, pudieran considerarse propensas a incurrir en comportamientos de acoso (Zapf & Einarsen, 2003). En primer lugar debe distinguirse entre causa y culpa o responsabilidad. Identificar determinadas características como asociadas a los casos de bullying puede ser un resultado empírico de la investigación sin que esto implique que las personas que poseen o manifiestan bajo ciertas condiciones esas características sean responsables o culpables de las características o de las consecuencias de las situaciones.

Por otra parte, como señalan Zapf y Einarsen (2003) una supuesta causa a nivel individual puede deberse o estar relacionada tanto con el grupo, el contexto social o la organización como con el individuo.

Un ejemplo clarísimo de esta complejidad es la situación en que una persona es acosada por ser diferente en algún sentido (por ejemplo por origen, antigüedad, género, edad, formación, raza, etc.) (Zapf y Einarsen, 2003). Desde el punto de vista de la clasificación de los factores todas estas propiedades de la persona son claramente cualidades individuales, pero la causa e incluso la culpa –un término que tiene sentido más en términos sociales y jurídicos que de

investigación científica- del mobbing asociado a estas variables difícilmente puede admitirse que reside en la víctima.

Por otra parte la interacción entre las situaciones de mobbing y los factores individuales es necesariamente compleja. Algunas explicaciones de personalidad pueden ser adecuadas para ciertos subgrupos específicos, pero no para otros. Además, diversas características individuales pueden jugar diferentes papeles a lo largo del proceso de modo que, por ejemplo, las características que pueden ayudar a desencadenar un proceso pueden ser diferentes de las que afectan a la vulnerabilidad a sus efectos.

Por ejemplo, existe abundante evidencia que pone de manifiesto que el proceso de mobbing puede afectar a la personalidad de la víctima (p.e. Leymann, & Gustafsson, 1996). lo que pone de manifiesto que las características de personalidad, lejos de concebirse como un elemento causal previo que actúa facilitando o motivando la situación de mobbing, deben entenderse como un complejo dinámico que evoluciona a lo largo de la situación y que pueden jugar también papeles inhibidores, moderadores o facilitadores variables tanto del acrecentamiento de los comportamientos de mobbing como de su afrontamiento y posible resolución, así como de los efectos que la situación presenta sobre las personas afectadas, los grupos implicados y las organizaciones.

Estos análisis deben hacer considerar con cierta prevención las simplificaciones sobre la personalidad del acosador y la personalidad de la víctima frecuentes en la literatura popular sobre el tema. En palabras de Zapf y Einarsen (2003) ciertamente, no existe algo así como una

“personalidad de víctima” –ni una “personalidad de acosador” que pueda explicar el mobbing en general.

Por otra parte, las aportaciones de la psicología individual a la comprensión y prevención del mobbing no se pueden limitar a las contribuciones de una orientación de “psicología de los rasgos” interesada en perseguir las características individuales que covarían con las situaciones de mobbing. Una aportación sustancial proviene de un enfoque de procesamiento que considera los aspectos procesuales, cognitivos, volitivos y psicosociales implicados. Esta orientación procesual enlaza de modo natural con el estudio de la evolución de los procesos de mobbing y con los factores psicosociales, grupales y organizacionales que han mostrado su relevancia en el mismo.

Zapf y Einarsen (2003) han distinguido tres clases de procesos o situaciones en las que el mobbing está relacionado principalmente con características de las víctimas, y otros tres relacionados principalmente con características del acosador. Entre los tipos de mobbing relacionados con la víctima se cuentan (a) la saliencia o posición destacada de la víctima, donde alguna característica de la víctima que la identifica y diferencia del resto del grupo se relaciona con la situación de mobbing; (b) la vulnerabilidad de la víctima en aspectos de competencia social y auto-estima; y (c) la tendencia al sobre-rendimiento y el conflicto con las normas de grupo. Entre los tipos de mobbing relacionados con las características del acosador señalan: (d) el mobbing debido a la protección de la autoestima –una clase que abarca los procesos en los que la envidia y afectos semejantes frecuentemente informados en los casos de mobbing juegan un papel importante-; (e) el mobbing relacionado con una falta de

competencias sociales; y (f) el mobbing relacionado con la conducta micro-política en la organización a la que ya hemos aludido anteriormente.

Esta breve revisión no agota por supuesto los factores y sus interrelaciones descritos en la literatura y sobre los que la investigación internacional contribuye aportando nuevos resultados. Sin embargo, es suficiente para mostrar la necesidad de considerar una aproximación multicausal al fenómeno del mobbing y de desarrollar procedimientos diagnósticos adecuados que permitan abordar su consideración en la evaluación de riesgos y en las acciones preventivas.

2.6 EFECTOS Y CONSECUENCIAS DEL MOBBING

En el fenómeno mobbing ha cobrado especial importancia, al evidenciarse como la causa de depresión, ansiedad generalizada, e incluso de desórdenes de estrés postraumático, que conllevan absentismo, abandono del puesto de trabajo, incremento de accidentalidad, disminución de la cantidad y la calidad del trabajo, etc., lo que produce elevados costes en la sociedad industrializada y en la víctima de mobbing que ve amenazada su carrera o profesión, su situación social y financiera, e incluso su salud (Carreras y otros, 2002).

Para Hirigoyen (2001) los primeros síntomas que aparecen son muy parecidos al estrés: cansancio, nerviosismo, problemas de sueño, migrañas, problemas digestivos, lumbalgias; pero si el acoso persevera en el tiempo, entonces se puede establecer un estado depresivo mayor. Según la encuesta realizada por Hirigoyen (2001) el 69% de las personas que respondieron el cuestionario habían padecido un estado depresivo mayor y un 52% presentaban trastornos psicossomáticos variados.

Para dicha autora, el acoso laboral deja huellas indelebles que pueden ir desde estrés postraumático hasta una vivencia de vergüenza recurrente o incluso cambios duraderos de su personalidad. La desvalorización persiste aunque la persona se aleje de su acosador. La víctima lleva una cicatriz psicológica que la hace frágil, que la lleva a vivir con miedo y a dudar de todo el mundo. Piñuel y Zabala (2001) estructuran y describen las consecuencias del mobbing en el trabajador afectado, como: Consecuencias físicas, consecuencias psíquicas, consecuencias sociales y laborales.

2.6.1 Descripción de los efectos-consecuencias físicas, psicológicas y sociales del Mobbing

Las consecuencias para las personas víctimas de Acoso Laboral van desde miedo acentuado y continuo, estrés, ansiedad, sentimientos de fracaso, impotencia, frustración, distorsiones cognitivas en la memoria, la atención y la concentración.

Pudiendo presentarse además ciertas adicciones, así como el agravamiento de problemas previos referida a enfermedades recurrentes, trastornos psicosomáticos y de la conducta, indefensión, depresión y hasta suicidio.

2.6.1.1 Efectos en la salud física

Los efectos más comunes son:

a) Efectos cognitivos e hiperreacción psíquica

Dificultad para concentrarse. Depresión. Falta de iniciativa. Irritabilidad. Agitación. Agresividad. Sensación de inseguridad. Hipersensibilidad.

b) Síntomas sicosomáticos de estrés

Dolores de estómago. Vómitos. Falta de apetito. Llanto persistente. Dolores de

espalda, dorsales y lumbares. Dolores cervicales. Dolores musculares. Hiper o hipotensión arterial.

c) Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo

Sudoración. Sequedad de la boca. Palpitaciones. Sensación de falta de aire.

d) Trastornos del sueño

Dificultad para conciliar el sueño. Sueño interrumpido. Despertar temprano.

e) Cansancio y debilidad

2.6.1.2 Efectos psicológicos

En este aspecto los efectos que se presentan comúnmente son:

- a) Estrés postraumático
- b) Crisis nerviosa o “breakdown”
- c) Suicidio
- d) Síndrome de Fatiga crónica
- e) Cambios en la personalidad de la víctima :
 - Obsesiva
 - Depresiva
 - Resignada

2.6.1.3 Efectos en la vida social, familiar y en las relaciones interpersonales

A nivel de las relaciones sociales e interpersonales, sus efectos son los siguientes:

- a) Exclusión y rechazo de los compañeros

- b) Intentos por parte de los compañeros de convencer a la víctima para que acate la situación
- c) Incomprensión de la familia ante la situación adversa
- d) Ruptura de la relación o abandono del cónyuge
- e) Aislamiento total de la víctima en lo familiar y lo social
- f) Dificultades para encontrar otro empleo
- g) Dificultad para hacer frente a compromisos económicos (gastos, facturas, hipotecas, etc.)

2.6.2 Las consecuencias del Mobbing sobre las Personas y la Organización

El acoso puede tener diferentes efectos negativos sobre la salud física y mental de las víctimas, su tendencia es la de estigmatizar a la víctima y puede llegar a causar graves traumas psicológicos, aunque los mecanismos concretos por los que se establece la relación causal existente entre los comportamientos y/o situaciones de mobbing y sus consecuencias requieren mayor investigación (Hoel, Eeinarsen, & Cooper, 2003).

El acoso en el puesto de trabajo supone una fuente significativa de distrés. Tiene repercusiones no sólo sobre la salud de los trabajadores, sino también sobre la salud de las organizaciones.

Este fenómeno puede ocasionar entre otros resultados negativos los de estrés, tensión y ansiedad, sentimientos de humillación y pérdida de la autoestima, depresión, problemas de salud o acentuación de los ya existentes, disminución de los resultados o calidad del trabajo, absentismo, relaciones tensas, sentimientos irracionales de culpabilidad, ausencia de confianza, una actitud negativa y frustrada, baja productividad y una ausencia de mejora profesional, así como generar la necesidad de tener que cambiar a otro puesto de trabajo, con

todo el coste humano, social y económico que ello representa (Hoel, Eeinarsen, & Cooper, 2003).

Entre los efectos que se pueden observar sobre la salud de la víctima se han descrito estrés, depresión, ansiedad, socio-fobia, pérdida de autoestima, enfermedad psicosomática y otros síntomas del comportamiento. Otros efectos sobre la salud observados por otros autores incluyen insomnio, molestias musculoesqueléticas, enfermedades crónicas, enfermedades cardiovasculares y abuso de sustancias alcohólicas (Einarsen & Mikkelsen, 2003).

A su vez, según Peters (2001) existen numerosos diagnósticos médicos que pueden esconder una situación de mobbing. Una gran proporción de la carga económica del mobbing es asumida por la Seguridad Social o compañías aseguradoras de manera oculta, ya que no se llega a investigar las verdaderas causas.

El conjunto de síntomas que muestran algunas víctimas de acoso, incluyendo los de tipo psicológico, psicosomático y musculoesquelético, suponen una indicación de que se produce el desorden de estrés post-traumático (PTSD). El PTSD es un síndrome característico de algunas víctimas expuestas a sucesos altamente traumáticos como desastres naturales, agresiones violentas, violación o tortura. Einarsen (1999) también encontró que en muchas observaciones clínicas se registran los síntomas de estrés post-traumático en víctimas que han padecido acoso.

Brodsky (1976) identificó tres tipos de efectos sobre las víctimas: (a) Desarrollo de síntomas físicos imprecisos como debilidad, pérdida de fuerza, fatiga crónica, dolores y diferentes

molestias; (b) Reacciones de depresión y síntomas relacionados con ésta como impotencia, falta de autoestima, e insomnio; y (c) Reaccionar con síntomas psicológicos como hostilidad, hipersensibilidad, pérdida de memoria, sentimientos de victimización, nerviosismo, y evitar el contacto social. Los efectos del mobbing no sólo son experimentados por las víctimas sino también, en diferentes grados, por otras personas del contexto de trabajo que observan la situación o son testigos del mobbing, los observadores o víctimas indirectas (Hoel, Einarsen, & Cooper, 2003). Por tanto el acoso se experimenta como un problema para la organización completa y no sólo para las víctimas (Vartia, 2001). En general los observadores del acoso padecen menos sintomatología adversa que las víctimas, pero más que aquellas personas en lugares de trabajo donde no observan acoso laboral.

Asimismo, las valoraciones que ofrecieron estos observadores sobre las condiciones de trabajo y liderazgo en situación de acoso fueron peores que las de los que no observaron estas situaciones (Hoel, Einarsen, & Cooper, 2003).

Factores de Riesgo del Acoso Social en el Trabajo (Mobbing) Melià, Sempere y Romero (2004) Además de las consecuencias directas e indirectas del acoso laboral sobre las víctimas, sus familias, y la sociedad, en términos de enfermedad, absentismo, gasto económico y el desempleo en última opción, no son menos importantes los costes y las consecuencias o efectos del acoso sobre la organización. Las investigaciones realizadas por diferentes autores encontraron la existencia de asociación del acoso con la intención de abandonar el trabajo y una asociación negativa con la satisfacción laboral y con el compromiso con la organización. Estos efectos están relacionados con la eficacia y la eficiencia de las organizaciones mediante la disminución de la productividad y la calidad.

El acoso tiende a conducir hacia una desmejora del clima social, y del apoyo social que puede debilitar los flujos de información existentes en la empresa. Éste a su vez aumenta los estresores laborales, derivando en problemas organizacionales y de incertidumbre general. Algunas de las víctimas afectadas describen su puesto de trabajo como un lugar altamente estresante y de ambiente competitivo, invadido de conflictos interpersonales y con una ausencia de atmósfera amistosa y de apoyo, con un estilo de liderazgo autoritario que gestiona y modifica la organización (Hoel, Einarsen, & Cooper, 2003).

El acoso supone una gran variedad de costes económicos para la empresa. Para estimar estos costes económicos sobre la organización Hoel, Einarsen y Cooper (2003) formularon una relación de factores de coste a estimar: (a) los costes del absentismo laboral, (b) la recolocación y el reemplazamiento, incluyendo gastos de selección, formación y costes administrativos, (c) impacto sobre la productividad y el desempeño; (4) quejas, compensaciones y juicios, incluidos costes de investigación, y por último (5) pérdida de reputación y credibilidad pública.

Todos estos resultados sugieren que el mobbing es mucho más que un problema interpersonal entre una víctima y su o sus acosadores implicando efectos organizacionales importantes y mucho más amplios

2.7 EL MOBBING Y SUS EFECTOS EN EL ENTORNO LABORAL

En el año 2007, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo identificó al mobbing como un riesgo emergente, es decir, un riesgo psicosocial nuevo que va en aumento en las organizaciones. Entendiendo que las fuertes exigencias emocionales en el trabajo han

generado una gran preocupación, sobre todo en los sectores de los servicios en general, que están en fase de expansión y son muy competitivos. Los expertos señalan al mobbing como un factor de estrés emocional para los trabajadores, pudiendo afectar a todas las profesiones y sectores, afectando gravemente a la salud mental y física, tanto a las víctimas como a los testigos de mobbing.

Las consecuencias negativas del mobbing son inmediatas tanto en la salud de las víctimas como en el aumento de los costos que se generan en las organizaciones. Así, a los costos económicos derivados de la disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado, el entorpecimiento o la imposibilidad del trabajo en grupo, las deficiencias en los flujos de información y comunicación, el absentismo, la posible pérdida del trabajador, la necesidad de contratar a uno nuevo, etc. (Hoel, Sparks y Cooper, 2003; Kaufer y Mattman, 1998). En este aspecto se suman otros costos o consecuencias de difícil cuantificación, pero de indudable existencia, que son los asociados con la destrucción personal de la víctima, la desmembración del grupo y de toda la organización (López-Cabarcos y Vázquez-Rodríguez, 2003).

Los estudios empíricos indican que el mobbing no es un fenómeno cualquiera, es un proceso de desarrollo gradual (Einarsen, 2000; Leymann, 1990; Zapf y Gross, 2001). Durante las fases tempranas del proceso de mobbing, las víctimas están siendo sometidas a comportamientos agresivos indirectos y de naturaleza discreta. Más adelante los actos agresivos directos aparecen. Las víctimas son aisladas y evitadas claramente, humillándolas en público con crítica excesiva (Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, 2003).

2.7.1 Mobbing y Género

Según los planteamientos de Zapf y Einarsen (2003), determinadas personas parecen tener mayor riesgo de padecer mobbing. En este sentido, se ha señalado que la aparición del mobbing está relacionada con el género y que el hecho de ser mujer es un riesgo potencial para sufrir el fenómeno. Sin embargo, existen discrepancias en la literatura al respecto. Algunos estudios escandinavos y británicos mostraron que los hombres y las mujeres son víctimas en igual medida (Einarsen y Skogstad, 1996; Hoel y Cooper, 2000; Rayner, 1997; Vartia, 1996), mientras que otros señalan que las mujeres sufren el fenómeno con mayor frecuencia (Kivimäki, Elovainio y Vahtera, 2000; Matthiesen y Einarsen, 2001; Salin, 2003a; Salin, 2001, etc).

En el estudio de Kivimäki et al. (2000), el 88% de las víctimas eran mujeres. También, un estudio danés, con una muestra representativa de la población (n= 3.429), encontró que no habían diferencias significativas en género (p= 0.11) entre víctimas y no víctimas de mobbing (Ortega, Hogh, Pejtersen y Olsen, 2009).

Por contra, otros estudios encontraron que los hombres estaban expuestos más frecuentemente a conductas negativas en el trabajo que las mujeres (Hoel y Cooper, 2000; Macknesenvon Astfeld, 2000). Recientemente, el Swedish Work Environment of Authority (SWEA) estimó que $\frac{3}{4}$ de los casos de mobbing eran mujeres. El aumento en el número de casos de mobbing era del 60% para hombres y del 90% para mujeres entre 1998 y 2001 (SWEA Swedish Work Environment of Authority, 2003).

Por lo tanto, parece que el género no es una variable que establezca diferencias significativas

entre las víctimas y no víctimas de mobbing. Por el contrario, puede que haya implicadas otras variables, como el colectivo ocupacional o la nacionalidad, que expliquen las diferencias significativas.

No existe una regla general en cuanto que el acoso laboral afecte más a mujeres que a los hombres, o viceversa. Algunos autores, determinan que no existen diferencias en cuanto a la variable del sexo (Einarsen y Skogstad, 1996; Leymann, 1996; Hoel y Cooper, 2000; López et al, 2008) mientras que otros expresan que el sexo femenino se encuentra más afectado que el masculino (Hirigoyen, 2001; Aramburu, 2002; Moreno et al, 2008). Si entramos a analizar los datos, las mujeres son afectadas en mayor medida que los hombres por el estrés laboral, así como por el malestar psicológico, a la vez de que disponen de unas estrategias diferentes a las del sexo masculino para controlarlo (UGT. 2009).

El hecho de que el acoso laboral se dé más mujeres que en hombres puede explicarse, en parte, porque existe una incidencia mayor de los riesgos psicosociales en la salud de las mujeres trabajadoras.

Ello puede relacionarse en que la satisfacción laboral de los hombres se relaciona, en gran parte, con los ingresos percibidos y el control, mientras que, en el caso de las mujeres, la satisfacción laboral tiene mucha relación con las buenas relaciones sociales (Tomás et al, 2009).

Además, las mujeres son víctimas del acoso laboral de un modo diferente al sexo masculino, ya que en estas conductas violentas afloran las connotaciones machistas (Hirigoyen, 2001). Es considerable destacar que las mujeres suelen desempeñar trabajos en sectores ocupacionales,

como es la sanidad o la educación, sectores en los que el porcentaje de víctimas es mayor, como se ha visto anteriormente; al mismo tiempo que se suelen situar en un rango subordinado en la jerarquía, lo que supone un factor que condiciona la existencia del acoso laboral.

A todo ello es importante añadir que las mujeres presentan menos dificultades para considerarse víctimas de acoso laboral, es decir, que son menos reacias que los hombres a considerar determinadas conductas como constitutivas de acoso laboral (UGT, 2009).

2.7.2. Mobbing y Tipo de Contrato

Además de la variable de género, cabe destacar que varios estudios han obtenido evidencia en relacionar el tipo de contrato con el fenómeno; aunque con controversia de resultados, pues algunos estudios encuentran el contrato temporal como variable predictor del mobbing y otros estudios obtienen que el contrato fijo sea un predictor del fenómeno.

Los resultados del estudio de Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Garrosa y Morante (2005), con una muestra de 103 trabajadores de la Comunidad de Madrid, indicaron que el tipo de contrato predice significativamente la aparición del mobbing, explicando un 11.2% de la varianza total. Por tanto, los resultados señalan que los contratos temporales o de obra están asociados con mobbing, indicando una relación inversa con los contratos estables (indefinidos y funcionarios).

La explicación más directa es que la inestabilidad laboral aumenta la vulnerabilidad y la indefensión a todo tipo de abusos laborales: psicológicos, verbales y físicos.

Quinlan (1999) comenta que el incremento del uso de personal subcontratado en las organizaciones aumenta la tensión en las organizaciones y entre los compañeros debido a que los subcontratados pueden verse forzados a trabajar a un ritmo más alto con el objetivo de asegurarse un posible puesto en la empresa, pudiendo entrar de esta forma en conflicto con los compañeros.

Otra explicación plausible consiste en que quienes tienen un contrato temporal o de obra tendrían un nivel de incorporación menor en el funcionamiento de la organización, lo cual tendería a aislarlos de sus compañeros. Corroborando estas sugerencias, en un estudio alemán, Knorz y Zapf (1996) encontraron que aquellos trabajadores con contrato a tiempo parcial padecían mayores conductas de hostigamiento que aquellos con contrato tiempo completo. Igualmente, Baron y Neuman (1996) hallaron resultados similares aportando evidencias de que el uso de trabajadores a tiempo parcial era un predictor significativo de la agresión en el lugar de trabajo.

Por otra parte, Kivimäki et al. (2000) obtuvieron que de una muestra de 7375 empleados del Instituto Finlandés de Medicina del Trabajo, las víctimas de mobbing en comparación con las no víctimas, tuvieron un trabajo fijo a tiempo completo. También Kivimäki et al. (2003) encontraron que en una muestra de empleados de hospital, víctimas de mobbing, el 75.73% de ellas tenían una relación contractual permanente con la organización.

2.7.3 Mobbing y Sector Ocupacional

Con respecto a los colectivos más afectados por mobbing, parece existir un consenso científico en identificar el sector servicios como uno de los campos en los que los riesgos

psicosociales tienen especial prevalencia, entre ellos el mobbing (Eriksen y Einarsen, 2004; Leymann, 1996).

Asimismo, la encuesta realizada por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (1997) ya revelaba que el 10% de las personas afectadas por mobbing se encontraban sólidamente instaladas en el sector servicios, en la Administración del Estado, en la sanidad o en las universidades, y, en general, en instituciones altamente reglamentadas y homogéneas.

También, la Cuarta Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo en la Unión Europea (2007) observó que había una mayor incidencia de mobbing (8%) en las grandes empresas (más de 250 trabajadores) y en los sectores de la educación, la salud, la hostelería y la restauración. En concreto, el 6% de los trabajadores del sector público señalaba haber experimentado mobbing en comparación al 4% del sector privado.

2.7.4 El Acoso Laboral o Mobbing, relaciones internas y dinámicas en el ámbito organizacional

Cuando se habla de acoso laboral se enlaza a dos aspectos, la organización del trabajo y la gestión de los conflictos en el contexto, lo cual da cuenta que este fenómeno se da gracias a la organización, específicamente en sus tareas y maneras de liderazgo enlazado con malas relaciones laborales, superioridad por parte de la empresa y su complot con el acosador (Trujillo, Lámbarry y Valderrábanos, 2015; González, 2012).

De igual forma, el comportamiento de acoso se puede presentar por algunos factores que se dan en las empresas, los cuales generan riesgos y muestran algunas posibles causas de este

fenómeno, el liderazgo mal manejado puede ser uno de los factores más frecuentes, la posición social de la víctima en la empresa puede ser otro factor influyente; junto a lo anterior las normas morales tanto de los trabajadores como de la empresa se ven como posibles causas y factores de riesgo que llevan a que este fenómeno se presente en las organizaciones. Sin embargo, otros aspectos importantes están relacionados con la organización que se da en la empresa, el grupo de trabajo y los factores individuales de cada trabajador (Ertürk y Cemaloğlu, 2013; González, 2012).

Respecto a las dinámicas que experimenta el acosado, intervienen aspectos como rasgos de personalidad o acontecimientos que hacen que se perciba como envidiable, vulnerable y amenazadora; en lo referente a los acosadores, puede formarse un grupo de personas que tienen como finalidad convertirse en las personas encargadas de poner en marcha pautas sistemáticas de maltrato; finalmente, la organización permite el desarrollo de estas pautas, dando paso a que las personas con el rol de acosadores tomen cargos de posicionamiento, careciendo la empresa de estructuras y procedimientos destinados a detectar dichas actuaciones (González de Rivera, 2005; Alcides y Puentes, 2010).

Otras dinámicas que se pueden presentar en las organizaciones como agentes promotores de acoso laboral son: la asignación de objetivos o proyectos inalcanzables, quitar áreas de responsabilidad a cambio de tareas rutinarias, ignorarlo como si fuera invisible, incitar al error en su labor y acusarle después de faltas profesionales, inventar calumnias que dañen su reputación, infravalorar el esfuerzo realizado, ignorar los éxitos profesionales, criticar y ridiculizar continuamente su trabajo, invadir la privacidad del acosado y animar a otros compañeros a participar en las acciones anteriores (Fidalgo y Piñuel, 2004).

Por su parte Topa, Moriano y Morales (2013) muestran que más allá de los tres actores ya mencionados se encuentra otro actor importante que es poco nombrado pero que también se encuentra afectado por este fenómeno, son los empleados que ven la injusticia organizacional y el maltrato que es ejercido hacia una persona. Se puede ver que otros trabajadores también se encuentran afectados por la situación que genera inconformidad e incomodidad a nivel laboral, aunque la mayoría culpan a la organización por el mal manejo que se realiza y que a veces potencializa el acoso.

Como consecuencias de dichas dinámicas, se pueden presentar efectos en lo referente a la salud física, psicológica, relacional, económica y profesional en las víctimas de acoso laboral (Piñuel y Zabala, 2001; Justicia, Benítez y Fernández, 2006).

Dentro de los efectos en la salud se puede encontrar: efectos cognitivos e hiperreacción psíquica, síntomas psicósomáticos del estrés, síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo, síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido durante mucho tiempo, trastornos del sueño, cansancio y debilidad (Ausfelder, 2002).

Respecto a los problemas de salud, como alteraciones del sueño, ansiedad, problemas psicósomáticos, irritabilidad, depresión o estrés postraumático, problemas de corazón; en los casos más graves algunos efectos más psicológicos son la apatía, desorden general de angustia, indefensión, pesadillas, estados de alerta constante, tensión nerviosa y sentimientos de desesperanza. (González de Rivera y Rodríguez, 2006; Einarsen y Hauge, 2006; Moreno et al. 2008 y Peña y Sánchez, 2007).

Con todo esto, las víctimas sienten que su salud, física y mental, se encuentra arruinada y no volverá a funcionar con normalidad; esta situación puede llevar a la víctima al suicidio (González de Rivera y Rodríguez, 2006; Einarsen y Hauge, 2006; Moreno et al. 2008 y Peña y Sánchez, 2007).

De este modo, los tipos de conducta que se presentan en el acoso psicológico en el trabajo según Fidalgo et al. (2009) son actos de violencia psíquica dirigidos hacia la vida privada o profesional de un colaborador, de manera que estos actos atentan contra la dignidad, integridad física o psicológica. Adicional a lo anterior, los ataques que se pueden presentar contra la víctima pueden consistir en: ataques a las relaciones sociales, a la vida privada de la persona, amenazas de violencia física, ataque a las actitudes de la víctima, agresiones verbales, rumores.

Desde distintos puntos de vista Bueno (2012) muestra que las personas que han sido víctimas de algún tipo de abuso en este caso mobbing o en la infancia bullying tienen una alta probabilidad de ser acosadores en ocasiones futuras como un deseo de venganza ante situaciones vividas y un mal manejo emocional del suceso; teniendo esto relación con el estrés postraumático que se vive en las situaciones de acoso laboral.

2.7.5 Las consecuencias y factores psicosociales del Acoso Laboral o “Mobbing” en la organización

Por otra parte, las consecuencias para el contexto organizacional son amplias aunque poco estudiadas, Einarsen (2000) muestra que el acoso psicológico entre trabajadores tiene impacto

a nivel económico, se aumenta el ausentismo y la rotación, enlazado fuertemente con disminución en la productividad por parte de los trabajadores en esta situación. El ausentismo, a su vez está relacionado con el aumento en los problemas de salud, lo anterior afecta la satisfacción laboral y por lo tanto la productividad, mostrando como se ven afectadas ambas partes, esta presión se tiene que presentar de manera frecuente y persistente para ejercer en la persona acosada la sensación de no poder escapar ni defenderse; de la misma manera, el ámbito laboral en el cual se desarrolla el acoso psicológico en el trabajo tolera y permite este tipo de actividades que tienen como fin último eliminar al acosado o destruir su salud y capacidades (González, 2003).

De este modo, López-Cabarcos, Vázquez-Rodríguez y Montes-Piñeiro (2010) muestran que según las investigaciones los principales factores psicosociales relacionados con el mobbing son las demandas laborales excesivas, falta de claridad frente al rol laboral, nivel de autonomía que se maneja en el trabajo y el soporte social con el que cuenta el trabajador; lo anterior enlazado con el poco tiempo dado para realizar las tareas, el ambiente estresante y de competencia continua, los líderes autoritarios, la falta de apoyo y de flujo de información, son algunos antecedentes vistos en las organizaciones frente al tema del mobbing en las diversas empresas privadas o públicas.

Arciniegas (2012) y Topa, Depolo y Morales (2006) indican algunas características determinadas en las culturas organizacionales, encontrando tres factores que influyen en el mobbing; primero el estilo de liderazgo el cual centra su poder en la figura de autoridad, conllevando a una gran discrecionalidad; segundo la dinámica de grupos, dado que la reacción del grupo es el temor de caer en una situación parecida al estar cerca de quien es víctima del

mobbing y finalmente la comunicación siendo esta de una manera hostil, indirecta, pasiva y sutil.

De acuerdo a lo anterior, Gómez y Hernández (2014) indican que el acoso laboral es un fenómeno en donde predominan prácticas comunicativas faltas de ética que tienen lugar en las organizaciones, dado que los canales de comunicación son poco eficiente conllevando a que este fenómeno se dé de manera directa con comentarios, críticas destructivas con un lenguaje ambiguo y confuso, a su vez las autoras indican que el lenguaje no verbal se da mediante los gestos, miradas, tono agresivo, sarcástico y displicente ahondando en la distancia.

A su vez, Moraes et al. (2011) exponen que el papel de la psicología, toma importancia en la producción de conocimientos, evaluación psicológica y la prevención de los casos de acoso en las organizaciones; en relación a lo anterior los psicólogos deben tener un conocimiento básico de los aspectos legales que rodean el fenómeno y su área, buscando dar una mejor atención a los trabajadores.

Entonces, si la empresa no se preocupa por la salud de sus trabajadores, las consecuencias son nefastas. Dichas consecuencias pueden ser: el aumento del absentismo laboral, la disminución de la productividad, a lo que se añade un descenso de la calidad, una merma de la eficiencia y un empeoramiento de la imagen empresarial, que a su vez conlleva una pérdida de clientes. (UGT, 2009; Parlamento Europeo, 2001).

Para entender el alcance de la repercusión de los riesgos psicosociales en la empresa, es considerable mencionar que más del 50% de los días laborales perdidos se deben a trastornos

mentales, los cuales, aproximadamente un 11 % de ellos, son producidos por las condiciones laborales de la empresa (UGT, 2010).

Los trabajadores expuestos a acoso laboral, se ven obligados a ausentarse más del trabajo. Hablando en términos porcentuales, la media de ausencia en casos de acoso laboral sería de 23% frente a una media del 7%, que sería lo normal. Asimismo, los períodos de ausencia del trabajo son mayores (Eurofound, 2015).

Tras todo lo enunciado, queda indudablemente claro que el apoyo en la empresa, la seguridad laboral, así como el mantenimiento de buenas relaciones con los compañeros de trabajo afectan a la calidad de vida de los trabajadores, que a su vez repercute a la productividad de la empresa (Martha, 2010).

2.8 EL MOBBING O ACOSO LABORAL, MARCO MULTIDISCIPLINAR, INTERDISCIPLINAR Y/O TRANSDISCIPLINAR

El fenómeno del mobbing es abordado desde la psicología como ha sido expuesto en líneas anteriores, pero a su vez se ha tratado desde otras ciencias humanas y de la salud.

La medicina y profesionales del área estudian este fenómeno en cuanto a la incidencia que tiene en la salud física y mental de los trabajadores, la importancia de desarrollar estrategias que ayuden a revisar y diagnosticar correctamente el acoso diferenciándolo de trastornos y enfermedades médicas que necesitan tratamientos diferentes. Por esto se hace un llamado a la importancia de tomar el acoso laboral como un riesgo que debe prevenirse desde las salud pública ayudando a minimizar los daños que causa a los trabajadores, la sociedad, la familia y

la empresa; esto a su vez enlazado con las perspectivas a nivel contextual acerca de la violencia en las organizaciones y las consecuencias en el deterioro de la calidad de vida de los trabajadores y cómo esto ha aumentado los riesgos en cuanto a su salud (Duffy y Sperry, 2009; Castillo y Cubillos, 2012; Martínez, Agudelo y Vásquez, 2010).

El ámbito de la psiquiatría en relación con la medicina se interesa por estudiar el acoso laboral, como un fenómeno que es en muchas ocasiones el inicio de un mal diagnóstico para las personas que lo padecen, ya que es visto como estrés, depresión, paranoia, hasta trastornos psiquiátricos que ignoran de manera clara la condición que la persona vive a nivel laboral, liberando a las empresas de responsabilidades ante la situación, como consecuencia la persona cree su nuevo diagnóstico generando problemas en todos los ámbitos de su vida (Hirigoyen, 2001).

Otra área que estudia el acoso laboral es la administración de empresas, en relación a los costos que éste genera, el tipo de organización que por lo general son cerradas y la cultura que se maneja en relación a ejercer un poder y un control para obtener eficacia y productividad. Se resalta que las empresas temen a los conflictos que se dan interiormente, ya que dan mala imagen y por ello los esconden lo cual aumenta el conflicto, esto enlazado con una mala gestión organizacional como cambios repentinos en las funciones, falta de estabilidad laboral, pocos canales de comunicación entre directivos y empleados, insatisfacción con los directivos y sobre exigencia laboral demuestran que las empresas propician la aparición del acoso laboral. Lo que da cuenta que está en manos de los directivos analizar los casos presentados e invertir en el manejo de este fenómeno que ayude a disminuir las consecuencias y evitar que se presente en futuras ocasiones afectando directamente a la empresa, su estabilidad y su

productividad (Cardona y Ballesteros, 2005; Icontec, 2015).

La antropología desde sus inicios siempre ha estado interesada en entender la violencia en las sociedades, entendida esta no como una simple expresión del daño físico sino como una forma de daño verbal, simbólica y moral; de esta forma, la violencia desde este campo permite distinguir, contextualizar y relacionar diferentes tipos de violencia que responden a los cambios actuales de la globalización a nivel social, político, económico y cultural; por lo tanto la antropología entiende la violencia desde las tensiones que se generan en los procesos globales y locales. (Antequera, 2015; Peña y Sánchez, 2007; Ferrándiz y Feixa, 2004).

Esta mirada antropológica sobre la violencia tiene como objetivo entender las diversas expresiones de la variabilidad humana respecto al comportamiento de los actores y sus contextos de desarrollo, y las consecuencias del mobbing respecto a los síntomas o patologías físicas y emocionales (Antequera, 2015; Peña y Sánchez, 2007; Ferrándiz y Feixa, 2004).

Por su parte la sociología toma el mobbing partiendo de los factores estructurales y organizacionales que favorecen este fenómeno, toman a su vez aspectos de la sociedad en la que se desarrolla y muestra que es necesario ver el acoso como una forma de violencia que se da subjetivamente partiendo de los sujetos involucrados y las estructuras organizacionales. Parten del hecho que el fenómeno se da gracias a un ámbito contextual y estructural que no solo es la empresa si no la ciudad y el país en el cual se está desarrollando el mobbing, viendo a la empresa como un actor social y como una organización que va más allá de las personas. (López, Seco y Ramírez, 2012).

Entre las múltiples ciencias que estudian el fenómeno se encuentra el derecho, es uno de los

aspectos más importantes del derecho moderno, enlazado con la responsabilidad civil en el mundo laboral mostrando que allí siempre se darán relaciones entre el trabajador y sus compañeros de trabajo, superiores, hasta personal a su mando, que de alguna manera afectan su estado emocional. Desde esta ciencia se busca evitar el aumento de esa práctica dentro de las organizaciones, haciendo esfuerzos en proteger al trabajador acosado, partiendo de la defensa de los derechos fundamentales del mismo, desarrollando una jurisprudencia al respecto. Se han desarrollado disposiciones legales y pronunciamientos judiciales que buscan proteger al empleado acosado y buscar las sanciones correspondientes al acosador; pero a la vez se sigue trabajando en el fortalecimiento del área y modificaciones legales que se necesitan para dar mejor manejo, seguimiento y solución desde esta ciencia (Escobar y Fernández, 2012; Fernández y Nava, 2010; Rojas, 2005; Serrano, 2005; Urresta, 2013).

A su vez la filosofía expone su punto frente a este fenómeno mostrando que hay una deshumanización laboral que deja ver que las organizaciones son escenarios que permiten y justifican el acoso psicológico en el trabajo, el cual aumenta progresivamente y tiene efectos negativos importantes en la actualidad. Muestra los sabotajes, palabras, luchas por el poder que desarrollan una especie de enfermedad silenciosa que al pasar el tiempo daña a las personas entre sí y a su vez va matando a la organización mostrando cada vez más difícil su proceso de recuperación, haciendo más lejano el éxito.

La envidia profesional, falta de valores y respeto por los otros y por su dignidad es un arma que destruye las empresas y a las personas, rompiendo con los comportamientos de bondad de los seres humanos, sino por el contrario resaltando y apoyando la maldad y sus comportamientos en los contextos laborales, lo cual con los valores morales dando como resultado una destrucción general (Peña y Peña, 2007; Steinbach, y Da Rosa Tolfo, 2011).

La importancia social que el acoso laboral ha tomado los últimos años ha mostrado un aumento en el stock de los tribunales del trabajo donde se busca obtener una indemnización por los daños causados a los trabajadores; por esto se busca un trabajo multidisciplinario que pueda facilitar y ampliar la comprensión entre las áreas que trabajan juntos para el mismo fenómeno (Moraes et al. 2011).

3. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

3.1 DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional se refiere a las interrelaciones entre los individuos, los grupos y el ambiente en una empresa, que permiten que éstas operen bajo determinados niveles de eficacia (Díaz, 2012).

En este sentido, incluye las personas y grupos que actúan en las organizaciones, así como la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos (Chiavenato, 2009).

El Comportamiento Organizacional, también implica los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones, entendiéndose como el acervo de conocimientos que se derivan su estudio, sobre todo por ciencias tales como: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas (Gordon, 2000).

3.2 OBJETIVO DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El estudio de comportamiento organizacional busca describir sistemáticamente la manera en que se comportan las personas en condiciones distintas. Al lograrlo se posibilita que los administradores se comuniquen con un lenguaje común ante el comportamiento humano en el trabajo. Además, se pretende entender las razones por las cuales las personas que conforman una empresa se comportan del modo en que lo hacen; se considera frustrante solamente referirse al comportamiento de los empleados, sin comprender las razones de fondo que lo motivan (Davis y Newstrom, 2002).

Es por lo anterior que predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro de los objetivos del estudio del comportamiento organizacional; teóricamente se sabría qué empleados serán más dedicados, de mayor desempeño y más productivos, y qué otros se distinguirían por su ausentismo, retardos e ineficiencias (Davis y Newstrom, 2002).

Mediante el análisis del comportamiento organizacional también se persigue controlar —aunque sea en parte—, la actividad humana en el trabajo, en la medida en que los administradores son responsables de los resultados en términos de rendimiento, razón por la cual les interesa en gran medida tener efectos, tanto en el comportamiento y en el desarrollo de habilidades, como en el trabajo en equipo y sobre la productividad de los empleados.

En general, al buscar la mejora de los resultados mediante sus acciones y la de los empleados, al administrador le resulta de gran utilidad el estudio comportamiento organizacional (Davis y Newstrom, 2002).

3.3 NIVELES DE ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional suele estudiarse mediante la definición de tres grandes niveles: individuos, grupos y sistema organizacional.

3.3.1 Individuos

En este enfoque teórico, se visualiza el comportamiento organizacional de un individuo como parte constitutiva de la fuerza de trabajo de una empresa. Bajo esta perspectiva se toma en cuenta que el comportamiento en el trabajo dependerá de algunos aspectos personales, tales como el sexo, la edad, el estado civil, contextura física, etc.; así como de factores de características propias de la personalidad, como la estabilidad emocional, actitud, valores; de características formativas, como por ejemplo, el nivel de preparación académica, de habilidad, de habilidad, la experiencia; y de la posición que ocupe el trabajador en la jerarquía organizacional, dado que entre mayor responsabilidad posea, su comportamiento influirá más en los procesos organizacionales (Franklin y Krieger, 2012).

3.3.2 Grupos

Para este nivel de comportamiento se toman en cuenta las habilidades de los miembros de la empresa para desarrollar, apoyar, y dirigir grupos y equipos, de tal manera que se logren alcanzar las metas organizacionales. Bajo este orden de ideas, y con el fin de que las iniciativas destinadas al manejo efectivo de este recurso funcionen, se debe precisar los siguientes elementos, según Franklin y Krieger (2012): 1) Saber bajo cuáles circunstancias es conveniente integrarlo y cuál es el tipo que se debe adoptar; 2) Definir la forma de interactuar; 3) Perfilar un proceso de toma de decisiones acorde con su estructura; 4) Solucionar los conflictos y minimizar la ocurrencia de estrés; 5) Fundir las responsabilidades individuales y grupales, de tal modo que se ejerza un auténtico liderazgo; y 6) Evaluar el desempeño de los

integrantes, para determinar el grado de logro de las metas, y tomar correctivos apropiados u otorgar los incentivos adecuados

3.3.3 Sistema organizacional

Corresponde a la manera de abordar el comportamiento organizacional bajo un enfoque en el que se analiza el desempeño de una sola entidad social-empresarial orientada a la consecución de metas, por medio de un sistema coordinado, estructurado y vinculado con el medio.

Esta unidad está integrada por grupos, procesos, departamentos, funciones, puestos, políticas, normas..., que permiten el manejo de los recursos humanos y de su cultura organizacional (Franklin y Krieger, 2012).

3.4 ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Desde el punto de vista teórico, el análisis de contexto se constituye en un elemento esencial a la hora de estudiar el comportamiento organizacional de una empresa. La pluralidad de este enfoque incluye un extenso juego e variables que permite conocer los elementos estratégicos que inciden de manera directa e indirecta en su desempeño.

Al considerar la gran variedad de aspectos que comprende y los factores que se desprenden de cada uno de ellos, es pertinente partir de una división del entorno general en las categorías siguientes: 1) entorno externo, 2) entorno de tarea, y 3) entorno interno.

3.4.1 Entorno externo

Los efectos de este entorno en el comportamiento organizacional incluyen aspectos socioculturales, económicos, políticos, legales, tecnológicos y globales (DAFT, 2005).

3.4.1.1 Aspectos socioculturales

Están constituidos por los factores demográficos de la población organizacional (tamaño, estructura de grupos de edad, distribución geográfica, composición étnica, distribución del ingreso), y por sus valores sociales, lenguaje, religión, actitud, estructuras sociales y educación (Franklin y Krieger, 2012).

Determinar el tamaño de la población —tomando en cuenta factores como la tasa de natalidad y el nivel educativo de una sociedad— es fundamental para responder a la oferta de trabajo, puesto que de él depende la capacidad para manejar los insumos y los productos de las organizaciones.

A su vez, la estructura de los grupos de edad es determinante clave de los niveles de productividad y de la capacidad de respuesta de la organización, los que se traduce en una mejor calidad de vida laboral.

La distribución geográfica se trata de un factor que suele modificar de manera importante las condiciones de trabajo; por ejemplo, en la actualidad buena parte de la población es propensa a moverse a las zonas metropolitanas a otras menos urbanizadas gracias a los beneficios que ofrecen el trabajo a distancia y las estrategias para obtener economías de ubicación. Respecto a la distribución del ingreso, debe mencionarse que es un dato fundamental para las organizaciones, debido a que el hecho de saber cómo se distribuye dentro y entre la población, se puede conocer el poder de compra de los distintos segmentos poblacionales que atienden con sus productos y servicio.

De otro lado, los valores sociales comprenden los deseos, y parámetros éticos y morales que acostumbra a compartir una población o un sector de la misma. De manera práctica, dichos valores determinan el grado en el que los productos y servicios de una organización tienen acceso al mercado; favorecen la comprensión y la tolerancia, al promover un mejor equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y el destinado a convivir con la familia.

El lenguaje es más que la facultad de comunicación entre las personas, implicando además la forma de expresar cómo perciben el mundo y como se define la cultura. La religión se refiere al conjunto de creencias y rituales compartidos en relación con el dominio de lo sagrado.

Formalmente las actitudes representan una evaluación cognoscitiva y afectiva que predispone a las personas para que actúen de una forma específica. Constan de tres elementos (Franklin y Krieger, 2012).

- 1) El cognitivo, se refiere a las creencias, opiniones e información que la persona tiene respecto del objeto que pone de manifiesto una actitud determinada;
- 2) el afectivo, tiene relación con los sentimientos o emociones que la persona tiene acerca de dicho objeto; y
- 3) el conductual o de comportamiento, relacionado con la forma en que la persona se desenvuelve hacia el mismo.

3.4.1.2 Aspectos económicos

Están constituidos por las condiciones económicas del país en el que opera la organización. Esta parte del entorno incluye tres factores, que se asocian con el desarrollo económico, la infraestructura, los mercados de recursos y de productos, los tipos de cambio, la inflación, las tasas de interés y el crecimiento económico (Hill, 2007)

3.4.1.3 Aspectos políticos y legales

Se refieren a las disposiciones gubernamentales y las actividades políticas creadas en los niveles federal, estatal y local, para reglamentar y normar el comportamiento de las organizaciones.

Aquí deben incluirse los grupos de presión, cuyo propósito es salvaguardar la calidad de vida de las personas, de las instituciones y de la comunidad en general. Como parte del sistema político se tiene la estructura de gobierno de un país, y las formas de gobierno, ya sea a través del ejercicio democrático, totalitario, o algún otro (Franklin y Krieger, 2012).

3.4.1.4 Aspectos tecnológicos

En este punto cabe señalar que la innovación tecnológica impacta a la sociedad a gran escala, al propiciar cambios masivos y de largo alcance en organizaciones de todos los sectores económicos. El ambiente tecnológico contempla factores como la gestión electrónica, la gestión documental, los sistemas de información administrativa, la tecnología comercial, así como la tecnología de negocios.

3.4.1.5 Aspectos globales

Son los que se hallan vinculados con la creciente dependencia entre los países a través del flujo de productos, servicios, capital y conocimientos, planteando la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallan fragmentados.

Lo anterior facilita la división del proceso productivo, y permite que las organizaciones de diversos orígenes geográficos participen de manera activa en distintas redes internacionales de producción, insertándose en una cadena de valor agregado (Franklin y Krieger, 2012).

3.4.1.6 Entorno de tarea

Es el ámbito externo más inmediato y directo respecto de la organización. Sus condiciones de funcionamiento dependen de proveedores, clientes, competidores, socios estratégicos, mano de obra y reguladores (Hitt y otros, 2006).

- Los proveedores

En primer lugar, son los individuos u organizaciones que proporcionan a la organización, los insumos que requiere para producir bienes y servicios. Puede decirse que la posición es fuerte cuando es la única fuente de un insumo y cuando el insumo es clave para la organización; en contraste, su posición es débil cuando la organización dispone de muchos proveedores, y cuando la posición de la organización frente a ellos es tan sólida que le permite exigirles menores costos y mayor calidad.

- Los clientes

Representan los individuos o grupos que compran los bienes y servicios que produce la organización, de esta forma, y como son sus receptores finales, constituyen un elemento clave para su éxito, ya que son quienes pueden determinar la calidad de los productos y servicios, en la medida en que satisfacen sus deseos y cumplen con sus expectativas.

- Del lado de los competidores

Puede decirse que éstos son organizaciones que están en un mismo sector de actividad económica

3.4.2 Entorno interno

Se conforma del gobierno corporativo y la administración, los cuales son determinantes para comprender el significado del entorno externo en el desempeño de la organización (Franklin y Krieger, 2012).

3.4.2.1 Gobierno corporativo

Se refiere al conjunto de mecanismos que se emplean para gestionar la relación entre los accionistas y el desempeño de la organización. Es también un medio para garantizar que las decisiones estratégicas se tomen debidamente, y asegurar que los intereses de los administradores de nivel alto concuerden con aquellos de los accionistas. Otra de sus funciones consiste en supervisar las áreas en las que podrían presentarse conflictos de intereses entre los propietarios, el consejo de administración y los administradores (Franklin y Krieger, 2012).

3.4.2.2. Administración

Corresponde a las prácticas tendientes a articular el marco de actuación de la organización con su infraestructura, forma de gestión y medición de acciones. La administración establece el contexto de la organización al precisar su objeto, capital, naturaleza, sector de actividad, tipo de productos y servicios, gestión del conocimiento, nivel de desarrollo tecnológico y relaciones de interés (Franklin y Krieger, 2012).

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto en que individuos se involucran en los mismos objetivos de la empresa mediante la motivación y liderazgo para alcanzar la eficacia.

Son mucho los autores que han tratado de describir el llamado fenómeno de la cultura organizacional: Según (Robbins, 2009) “Plantea que la cultura organizacional es la percepción común que comparten los miembros de la organización sistema de significado compartido y agrega que cada organización perfecciona un conglomerado de hipótesis de sabiduría implícitas por medio de reglas que dirigen el comportamiento en el lugar de trabajo”.

Según (Chiavenato, 2009) “El comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”.

Haciendo una revisión de las diferentes culturas se puede notar que existen fuertes culturas donde los valores centrales y los principios sostienen y se comparten entre sus empleados lo cual crea un clima interno de mucho control y culturas débiles que son fácilmente cambiantes y dependen de las nuevas tendencias y constantes cambios en la dirección de las empresas, que tienen como resultado la propensión de los empleados a abandonar la organización utilizando a la empresa como un escalón en sus carreras.

Forma parte de la cultura de una organización la influencia de los fundadores que han trazado la historia las costumbres los símbolos que identifican la organización el modo de transmitir y comunicar información tanto interna como externa lo que forma una imagen de la organización como un todo. La incidencia del entorno y como se inserta la organización en la cultura nacional la cual influye sobre la cultura de la organización el comportamiento y las percepciones comunes que adquieren las personas están ligadas a su forma de vida y afectan

sus actitudes en su centro laboral. Los directivos deben tener en cuenta las características de su personal que es contratado integrarlos y orientarlos hacia los lineamientos que están implícitos en la cultura de la organización.

Hoy en día es importante que la dirección o alta gerencia de una organización tome en consideración aspectos generales de la cultura organizacional para tomar nuevas iniciativas e incorporar cambios en la organización como puede ser el caso de un sistema de gestión de calidad en función de la satisfacción de los clientes la cual cambia la percepción y replantea los lineamientos y políticas que traza la organización para conducirse por el éxito de su gestión.

Se debe valorar la creatividad, la innovación, la maleabilidad, el trabajo en equipo, la calidad de la atención al receptor de nuestros servicios o productos, la autoevaluación, la formación permanente y el gusto por el trabajo bien hecho, desde el convencimiento de que todo ello causara en la calidad del servicio que presta la organización a su entidad.

La ejecución de estos cambios, para que sean exitosas, debe nutrirse de una profunda inteligente elucidación de la realidad esto es, que tomando los principales elementos ordenados de la realidad organizacional, genere mezcladas posibilidades de poner en marcha un proceso que tramite y dirija el fortalecimiento y desarrollo de los actores intrínsecos. Las organizaciones siempre poseen una política individual, pero la jactancia es construir una política de lo colectivo donde el logro de los objetivos sea fundamentalmente rebasado y compartido por la mayoría de sus integrantes.

3.5 EL DESARROLLO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional investiga el impacto que tienen los individuos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar el conocimiento y la eficiencia en las organizaciones.

Los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones se trata de una herramienta humana para beneficio de la gente y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones de aquí se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional y los distintos tipos de relaciones que se establecen en una empresa¹.

Por una parte ayuda a comprender las relaciones de los trabajadores entre si también ayuda a entender la influencia que el entorno ejerce sobre la empresa analiza la estructura de un negocio puesto que los trabajadores tienen que estar coordinados estructuralmente para trabajar en equipo por otro lado analiza el factor tecnológico el cual forma parte de la empresa.

3.5.1 El Clima Organizacional

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización esta comprende el patrón de conductas creencias y valores compartidos por los miembros de la organización los cuales determinan en gran parte su cultura y en este sentido el clima ejerce una influencia directa porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente los valores que conforman la cultura de la organización. Este induce a los individuos a tomar

determinados comportamientos estos inciden en la actividad de la organización y en su sentido de pertenencia la calidad de los servicios que prestan así como su efectividad eficiencia eficacia impacto social y el desempeño general de la organización.

Para que el ambiente laboral se convierta en una fuente de salud debe existir en el mismo un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros deberá sentirse que se hace algo útil que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia. Por el contrario un clima negativo supone faltas de identificación con sus objetivos y metas así como un deterioro del ambiente de trabajo que ocasiona situaciones de conflicto bajo rendimiento ausencias e ineficacia.

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo de la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional ellos determinan que se debe atender medir y controlar participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento selección promoción y segregación de los empleados.

El proceso de sociabilización es aquel mediante el cual las normas y contenidos esenciales se transmiten a los nuevos miembros del grupo. La productividad es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito económico de una organización es claro que entre mayor sea

la productividad mayor será la probabilidad de que esta organización sobreviva y prospere con el pasar del tiempo 4.

La cual a través de esquemas de indicadores que reflejan cuantitativamente el grado de cumplimiento de las metas enfoque que no toma en consideración aspectos trascendentes dentro de las organizaciones como son los conocimientos técnicos las dimensiones sociales así como las actitudes del factor humano hacia el trabajo donde estas proponen verdaderos retos para evaluar la productividad organizacional.

En palabras de (Martínez, 2007) el estudio del clima organizacional es una tarea liada, porque la llevaría mucho tiempo en tratar de alcanzar todos los factores que los establecen. Para evitar esta complejidad se hace forzoso detallar las variables de mayor interés. Estas variables se relacionan con la estructura y los métodos organizacionales. En nuestro tiempo el ejercicio eficiente de organizaciones requiere de invenciones constantes en sus planteamientos operativos y en sus principios de organización. Se debe pensar en buscar en el limitado de cada organización soluciones que permitan mejorar el trabajo que se realiza para responder de forma favorable a las necesidades que le presentan su contexto interno y externo. Antes esta situación conviene estudiar el clima organizacional puesto que son varios los factores que lo determinan incitando una percepción positiva o negativa en sus integrales y en los recibidores de su labor.

3.5.2 La Motivación del Personal

Siguiendo a (Martínez, 2007) para el logro de todo lo anterior, es primordial que todo y cada uno de los integrales de la organización, en nuestro caso de la corporación formativa se

encuentra motivado. Entendiendo la motivación como una energía positiva originario del vinculado de aspiración, deseo, valores, desafío y sentimentalismos individuales, que se revela a través de la realización de las tareas determinadas y el logro de objetivo comunes.

Para eso esta creación debería incorporar: Orientación al trabajo basado en el principio del energía personal y compartido; Orientación a la rendimiento de las ideas y acciones de las personas; Satisfacción por el esfuerzo del trabajo; Potenciación de la fortaleza de la persona y los grupos, emplazar al desarrollo sostenido; Pensamiento del aprendizaje como proceso firme para las personas y para la organización en general; Inclusión de la evaluación permanente, a todos los niveles como punto de creencia del aprendizaje y sus beneficios. Desde esta mirada, la motivación supone interpretar y adecuar a la realidad de una forma inteligente. Esta perspectiva consiste en considerar invariablemente a la incitación en el contorno laboral como un compromiso social de toda la ordenación, responsabilidad que en su práctica de corto, mediano y largo plazo, pone en marcha mecanismo de permanente revisión de aquellos factores internos y organizacionales que influyen en la incitación de las personas orientada a la productividad individual y colectiva.

La motivación influye mucho en la productividad porque si no hay un ambiente armónico los trabajadores no se sentirán bien a la hora de trabajar. El crecimiento motivacional de una persona equivale al beneficio entre el valor que se le asigna al premio y la expectativa de su posible logro.

4. EL DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño del trabajador ha sido considerado muy importante para desarrollar la efectividad y éxito de una organización.

Por tal razón existe actualmente un gran interés para los administradores de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medir sino también mejorar este desempeño.

Entonces es posible afirmar que el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos por las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta.

Al respecto, Robbins (2004) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo. La revisión de las conceptualizaciones teóricas sobre este punto toma en cuenta a los autores como Palaci (2005) quién plantea que el desempeño laboral es “el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo, conductas de un mismo o varios individuo(s) que en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Por otra parte el desempeño laboral para Robbins (2004), complementa la anterior definición al determinar como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, la fijación de metas, condición que activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son

fáciles. Asimismo en esta recopilación de conceptos, el autor Chiavenato (2004), define al desempeño como “el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados que se constituye en la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

Es decir que el desempeño es algo que la gente hace y que puede observarse, sin embargo en muchos empleos donde la conducta es pensar, planear o resolver problemas, eso no puede observarse; en su lugar, solo puede describirse con la ayuda del trabajador. Por lo tanto en el escenario laboral, el desempeño incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y puede medirse en términos del rendimiento del trabajador. (F. Landy y J. Conte, 2005)

En conclusión, el desempeño corresponde a la forma en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor (Chiavenato, 2009). Son diversos los criterios que existen para conocer, valorar y evaluar el desempeño de un empleado. Los tres conjuntos de criterios más populares son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características.

4.2 EL PROCESO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están

tomando consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad.

Tomando consciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las organizaciones y, por ende, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso, a continuación se presenta un apretado resumen de la publicación efectuada por Sánchez que da a conocer cada una de las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño. (Jorge Sánchez Henríquez, Viviana Calderón Calderón y Bustamante, 2008, pp. 119 - 126).

4.3 RESULTADOS DE LA TAREA INDIVIDUAL

Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, se podría abordar el desempeño considerando aspectos tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción.

De manera similar, un vendedor se evaluaría sobre la base de su volumen de ventas en el territorio, el incremento en dinero por sus ventas y el número de nuevas cuentas que haya logrado (Robbins y Judge, 2009).

4.4 EVALUACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS

En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a

las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo.

En este caso se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros. Debe mencionarse que estos comportamientos no necesariamente se limitan a aquellos que están relacionados con la productividad individual; el ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales, hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia y es frecuente que se incorporen a las evaluaciones del desempeño del trabajador (Robbins y Judge, 2009).

4.5 EVALUACIÓN DE CARACTERÍSTICAS O COMPETENCIAS

Este corresponde al conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas. Se dice que son “débiles” en el sentido de que lo son, en comparación con los resultados de la tarea o el de los comportamientos porque son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí.

Características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sólo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un empleado. Debe señalarse que en la mayoría de situaciones es muy aconsejable usar fuentes múltiples para asignar la valoración del desempeño de los empleados. Cualquier calificación de manera individual

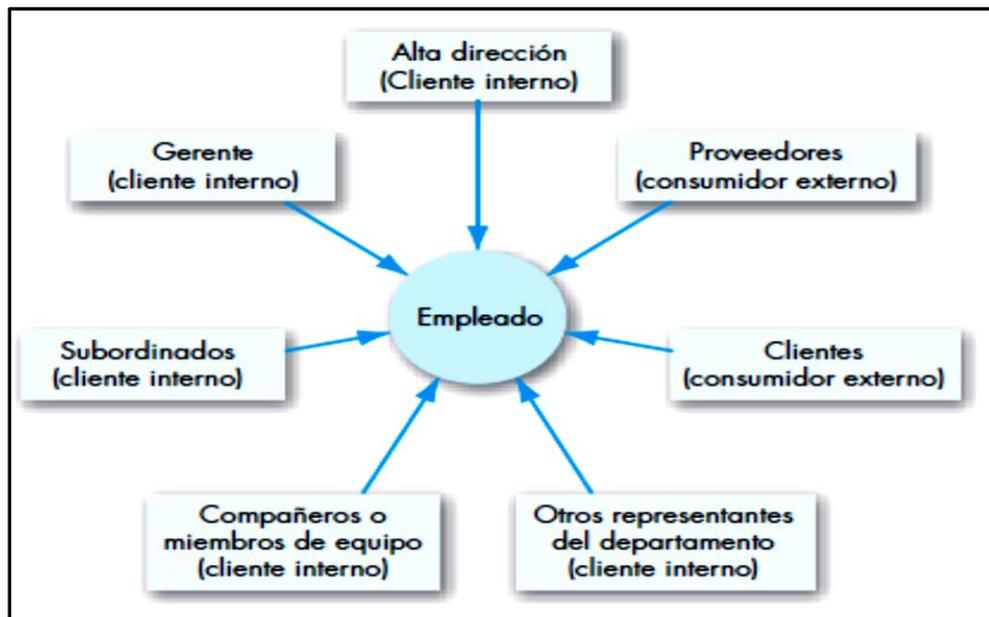
quizá diga tanto sobre quien calificó como sobre la persona a la que se califica. Si se promedia a varios que califiquen, se obtendrá una evaluación más confiable, menos sesgada y más exacta (Robbins y Judge, 2009).

4.6 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS: LA TÉCNICA 360°

En los últimos años la evaluación del desempeño, considerando la opinión de múltiples individuos relacionados directamente con el trabajador que se evalúa, se ha basado en el uso de la técnica “de los 360”, la cual brinda retroalimentación sobre el desempeño a partir del todo el círculo de contacto cotidiano que un empleado tiene, desde el mensajero hasta los clientes o jefes y colegas, como se observa en la Figura N° 1.

FIGURA N° 1

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE LA TÉCNICA 360°



Fuente: Robbins y Judge (2009)

El número de evaluaciones puede ser tan pequeño como 3 o 4 o tan grande como 25, aunque la

mayor parte de empresas obtienen entre 5 y 10 por trabajador. En la figura anterior se observan diversos sujetos que pueden intervenir en la evaluación (Capuano, 2004):

- El propio empleado (autoevaluación): Es la visión personal de las competencias y del desempeño de las mismas.
- Clientes internos y externos: Este proceso brinda la oportunidad a los clientes de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- Subordinados: Son los colaboradores directos de los empleados porque se encuentran trabajando continuamente con ellos.
- Compañeros de trabajo (pares): Son muy importantes, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- Gerente: Le permite al gerente tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.
- Otras personas (proveedores o ingenieros): Este grupo de personas es el que apoya técnicamente al empleado.

Los objetivos que se persiguen con la adopción y la aplicación de la técnica 360° para la valoración del desempeño de los empleados de una organización son los siguientes (Capuano, 2004):

- Optimizar el aprovechamiento de las competencias de los empleados.
- Satisfacer las necesidades y desarrollo profesionales de los empleados.

- Otorgar a la compañía un novedoso y actualizado sistema de evaluación de desempeño.
- Reducir gastos en procesos innecesarios y no satisfactorios.
- Favorecer la comunicación gerente-empleado.
- Brindar la posibilidad a los empleados de descubrir competencias mediante la mirada enriquecedora de los miembros que lo rodean.
- Ofrecer a los empleados la oportunidad de incrementar sus ingresos monetarios gracias al desarrollo de sus competencias.
- Proporcionar un plan integral de capacitación a los empleados de acuerdo a sus reales necesidades.

Algunos beneficios de la adopción de la técnica 360° en la Evaluación del Desempeño, son los siguientes (Capuano, 2004):

- La persona obtiene mayor información sobre su desempeño. Tiene la oportunidad de ver su desempeño a través de los ojos de aquellos que trabajan con él.
- Las respuestas son anónimas y consecuentemente más honestas.
- Obtener una mejor comprensión de sus perspectivas, permite a los individuos visualizar sus fortalezas y debilidades más claramente. El esfuerzo en el desempeño de los empleados es más focalizado y efectivo.
- Las expectativas de éxito son visualizadas con mayor precisión por el evaluado.
- Una clara y focalizada base de comunicación se establece entre los empleados y el supervisor.
- Las necesidades de capacitación son fácilmente identificadas.

- Los miembros de un equipo reciben una mayor cantidad de inputs que fortalecen el desempeño del mismo

4.7 LAS VARIABLES QUE AFECTAN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para realizar una evaluación completa del desempeño se deben estudiar las variables que este engloba, con la finalidad de realizar una evaluación objetiva, algunas de las dimensiones que varios autores han planteado del Desempeño laboral se describen a continuación.

4.7.1 La Motivación y el Rendimiento

Según Guillén (2000), El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado: este se refiere a las consecuencias que el desempeño le produce en forma de recompensas o castigos. Así pues el rendimiento condiciona los resultados. El rendimiento es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como ambientales. Una vez que ha comenzado el proceso laboral, la percepción de un buen rendimiento y unos resultados satisfactorios tienen cuando son reconocidos a incrementar la motivación.

El rendimiento que se percibe se convierte así en un elemento modulador de la motivación, en cuanto su percepción satisface directamente necesidad es como la autorrealización y conduce a resultados que igualmente cubre algunas de las necesidades personales. (Guillén, 2000)

La motivación es un proceso o una combinación de procesos, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. Es decir la motivación es la causa del comportamiento

de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto, se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios (Koontz, Weihrich, 1999).

El estudio de la motivación dentro del desempeño laboral permite tomar en consideración los factores y teorías motivacionales para evaluar si al ser satisfechas las necesidades de los individuos se incrementa el desempeño del mismo, o si por el contrario permanece o disminuye.

4.8 EL MODELO JERÁRQUICO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Por otra parte Campbell (1990) desarrolló un modelo jerárquico del desempeño laboral, donde propone tres determinantes directos del desempeño: el conocimiento declarativo, habilidades, conocimiento procedimental y la motivación.

A su vez, este modelo posee otro aspecto importante referido a los componentes del desempeño real. El conocimiento declarativo, la habilidad y conocimiento procedimental y la motivación son determinantes del desempeño, no son conductas. (Landy y Conte 2005).

La investigación de Campbell (1990) identificó por lo menos ocho componentes básicos del desempeño:

- Rendimiento de la tarea específica del puesto. Capacidad del individuo para ejercer las tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
- Rendimiento de la tarea no específica del puesto. Capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas que no específicas a sus puestos.
- Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita. Rendimiento del individuo para escribir y hablar. Independiente de la exactitud de su trabajo.
- Demostración del esfuerzo. La consistencia del esfuerzo de un individuo; la frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere; la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.
- Mantenimiento de la disciplina personal. El grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol u otras sustancias y las infracciones a la ley o a las reglas.
- Facilitar el desempeño del equipo y de los pares. El grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.
- Supervisión/Liderazgo. Rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia.
- Administración. Conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar las metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras unidades.

El modelo Ampliado de Campbell tiene una gran cantidad de intuición así como apoyo de investigación. Ocupa el punto medio entre el desempeño como entidad unitaria, o como un factor individual amplio lo que contradice, lo que se observa diariamente en el trabajo, y un punto de vista igualmente ineficaz que sostiene que cada empleo es diferente y no puede haber un entendimiento general del desempeño laboral más allá del empleo particular que se esté considerando. (F. Landy y J. Conte, 2005)

4.9 IMPORTANCIA DE OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado (Guerrero, 1996); es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios

(Alfonso y Delgado, 2004):

La vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, autoperfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases (Figueredo 2002):

- 1) Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- 2) Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- 3) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

El trabajador con la evaluación, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de

entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control. Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

El director obtiene los siguientes beneficios con la evaluación, al constatar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos. Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y

consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

4.10 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Según Mondy y Noé (2005): “Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto”

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

La Evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos. O puede ser evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento (Mondy y Noé, 2005).

O también la evaluación por parte de los subordinados, es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. Y por último la evaluación por parte de los clientes, es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

La evaluación 360°, este método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

“El seguimiento informático, este método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado” (Raia, 2000).

5. LA MOTIVACION LABORAL - DEFINICIONES

De las referencias encontradas se determina que el principal investigador de la motivación en el ámbito laboral es Abraham Maslow, psicólogo Estadounidense nacido en 1908, quién desarrollo una interesante teoría de la Motivación en los seres humanos, mediante esta establece una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, la misma se ha representado en forma de “La Pirámide de Maslow”.

Según Maslow un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.



Se expone de la misma forma que, la motivación es el “...proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (Sexton, 1977).

Asimismo para otro de los representantes de este ámbito, la motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”. (Armstrong, 1991). Es decir que la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Robbins, 1999).

Según Stoner (1996) define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. En esta definición el autor da a entender que la motivación viene siendo como el motor de un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso.

Por su parte, Chiavenato (2000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que este viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Es decir que esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

Así mismo, Mahillo (1996) define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”. Entiendo esta definición como que para que el individuo realice sus acciones este debe de estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones, esto también ocasiona desde mi parecer un gasto de energía enorme, lo que origina que los gerentes que no tengan estrategias claras sobre la motivación de sus empleados pasen la mayor parte de su tiempo ocupado en como incentivar a estos trabajadores.

5.1 EL CICLO MOTIVACIONAL

A partir de la puesta en práctica de la teoría de las relaciones humanas, se aplicaron en las empresas toda clase de teoría psicológica sobre la motivación.

Se comprobó que todo comportamiento humano es motivado y que la motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una o más necesidades. De allí surge el concepto de ciclo motivacional : el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico (equilibrio de fuerza psicológicas, según Lewin), hasta que un estímulo lo rompe o crea una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que reemplaza el estado de equilibrio. La tensión genera un comportamiento o acción capaz de satisfacer la necesidad. Si ésta se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo, toda satisfacción es una liberación de tensión. (Chiavenato, 2000)

La motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes: (Chiavenato, 2000)

- Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estimulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aun), provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad, alcanzar el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado

de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

5.1.1 Dimensiones de la Motivación

a. La intensidad: Es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea. Robbins (2001), Muchinsky (2000)

b. La dirección: Es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta. (Robins, 2001)

Es la función administrativa que interpreta los objetivos y planes para alcanzarlos; conduce y orienta a las personas rumbo a ellos. (Chiavenato, 2001)

Es un proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y esto a través de la comunicación, la dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza interpersonal. (David r. Hampton)

c. La persistencia: Es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta. (Muchinsky, 2011).

El estudio de la persistencia se ha abordado tanto desde la Psicología de la personalidad como desde la Teoría de la Motivación. Desde una aproximación conductual, la persistencia se

puede estimar a partir del mantenimiento de la tasa de respuesta en una tarea de adquisición/extinción, bajo un programa de reforzamiento negativo. (Pavlov, Santacreu y García-Leal, 2000).

La situación o paradigma general en el que la persistencia ha sido estudiada en humanos consiste en que una persona es enfrentada con una tarea difícil o irresoluble, sin restricción de tiempo ni del número de intentos (Feather, 1962).

5.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

En este punto se describen las teorías de la motivación más representativas en el ámbito de la Psicología Laboral.

5.2.1 La Teoría de la Necesidad de Abraham Maslow

Maslow presento una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide en la bases de la pirámide se encuentran las necesidades primarias (necesidades fisiológicas) y en la cima, se encuentran las necesidades más elevadas de autorrealización). Según (Maslow, 1943).

Según Idalberto Chiavenato define las necesidades en su libro Teoría de Administración.

- Necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas, pero de vital importancia. En ese nivel están la necesidad de alimentación (hambre y sed), de sueño y de reposo (cansancio), de abrigo (frío o calor), o deseo sexual. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del

individuo y con la preservación de la especie. son necesidades instintivas y que nacen con el individuo y que nacen. Son las más preeminentes de todas las necesidades humanas; cuando alguna de esas necesidades no se satisface, esta domina la dirección de la conducta. El hombre con el estómago vacío no tiene otra preocupación mayor que satisfacer su hambre.

Sin embargo, cuando come regularmente y de forma adecuada, el hambre deja de ser una motivación importante. Cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación será la de las necesidades fisiológicas y la conducta del individuo tendrá la finalidad de encontrar alivio de la presión que esas necesidades producen sobre el organismo.

- Necesidades de seguridad. Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son necesidad de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenaza o privación y huida del peligro.

Surge en la conducta cuando las necesidades fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas. Cuando el individuo es dominado por necesidades de seguridad, su organismo en totalidad actúa como un mecanismo de búsqueda de seguridad y las necesidades de seguridad funcionan como elementos organizadores casi exclusivos de la conducta. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia en la conducta humana una vez que todo empleado se encuentra siempre en relación de dependencia con la empresa, en la cual las acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto a su permanencia en el empleo. Sí esas acciones o decisiones reflejan discriminación

o favoritismo o alguna política administrativa, pueden transformarse en poderosos activadores de inseguridad en todo los niveles jerárquicos de la empresa.

- Necesidades sociales. Surge en la conducta, cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. entre las necesidades sociales están necesidad de asociación, de participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambio de amistad de afecto y de amor. Cuando las necesidades sociales no están lo suficientemente satisfechas, el individuo se pone resistente, antagónico y hostil en relación con las personas que lo cercan. En nuestra sociedad, la frustración de las necesidades de amor y de afección conduce a la falta de adaptación social, al aislamiento y a la sociedad. Dar y recibir afecto son fuerzas importantes motivadoras de la conducta humana.
- Necesidad de estima. Son las necesidades relacionadas con la forma por la cual el individuo se ve y se evalúa. Involucra el auto apreciación, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración. Incluye además el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía.

La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia, desamparo que, a su vez pueden llevar al desánimo o a actividades compensatorias.

- Necesidad de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Se relacionan con la realización del propio potencial y superación continua. Esa tendencia se expresa a por medio del impulso que la persona tiene para crecer más de lo que es y de ser todo lo que puede ser.

5.2.2 Teoría de Jerarquía de Alderfer

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. (Alderfer, 2000)

Por último, Alderfer incluye las necesidades decrecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización. Además de sustituir por tres necesidades las cinco de Maslow, ¿en qué sentido es diferente la teoría ERC de Alderfer de la de Maslow? En contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría ERC muestra que (1) puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y (2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida en escalones. La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo (Alderfer, 2000).

5.2.3 Teoría de Mc Clelland

El autor referenciado propone los siguientes tipos de necesidades que motivan la acción del ser humano y el trabajo, las cuales son:

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito. En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso.

Además este tipo de sujetos, evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende

de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.
- Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

6. DEFINICIÓN DE VARIABLES

6.1 DEFINICIÓN DE MOBBING

Para el investigador Leyman, (1984) el Mobbing o acoso u hostigamiento psicológico se define como: “Situación en la que una persona (o en raras ocasiones un grupo de personas) ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un

tiempo prolongado, sobre otra persona en el lugar de desarrollo de su actividad con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar”

6.2 DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO

El autor del libro de Gestión de Talento Humano, Chiavenato (2004), define al desempeño como: “El comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados que se constituye en la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

6.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	MEDIDA	TÉCNICA	INSTRUMENTO
VARIABLE INDEPENDIENTE EL ACOSO LABORAL (MOBBING)	Desprestigio laboral	Preguntas 5, 10, 17, 18, 28, 49, 50, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60	0= Nada en absoluto. 1= Un poco. 2= Moderadamente. 3= Mucho. 4= Extremadamente.	Observación Entrevista Cerrada	Prueba estandarizada Leyman LIPT-60
	Entorpecimiento del progreso	Preguntas 14, 27, 32, 33, 34, 35,37	0= Nada en absoluto. 1= Un poco. 2= Moderadamente. 3= Mucho. 4= Extremadamente.	Ídem	Ídem
	Incomunicación o bloqueo de la comunicación	Preguntas 3, 11, 12, 13, 15, 16, 51, 52, 53.	0= Nada en absoluto. 1= Un poco. 2= Moderadamente. 3= Mucho. 4= Extremadamente.	Ídem	Ídem
	Intimidación encubierta	Preguntas 7, 9, 43, 44, 46, 47, 48	0= Nada en absoluto. 1= Un poco. 2= Moderadamente. 3= Mucho. 4= Extremadamente.	Ídem	Ídem
	Intimidación	Preguntas 1, 2, 4, 8, 19,	0= Nada en absoluto. 1= Un poco.	Ídem	Ídem

	manifiesta	29	2= Moderadamente. 3= Mucho. 4= Extremadamente.		
	Desprestigio personal	Preguntas 6, 20, 21, 24, 25, 30, 31.	0= Nada en absoluto. 1= Un poco. 2= Moderadamente. 3= Mucho. 4= Extremadamente.	Ídem	Ídem
VARIABLE DEPENDIENTE	Destrezas Funcionales	Preguntas: 1-13	0= Deficiente 1= Insuficiente 2= Suficiente 3= Bueno 4= Sobresaliente	Encuesta CNS	Cuestionario de Evaluación del Desempeño validado por la CNS
	Destrezas de Relacionamiento	Preguntas: 14-19 (Profesionales – Form. C) Preguntas: 14-15 (Apoyo-Admin. Form. E)	0= Deficiente 1= Insuficiente 2= Suficiente 3= Bueno 4= Sobresaliente	Ídem	Ídem
EL DESEMPEÑO LABORAL					

Fuente: Elaboración propia con base a datos del perfil y metodología

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

La metodología de la investigación es la forma de cómo dirigir los procesos de manera óptima, para lograr los resultados y alcanzar los objetivos de una investigación. Este contenido en la acción investigativa ofrece por lo tanto, los métodos y procedimientos que permitieron alcanzar los objetivos de la actividad científico-investigativa con mayor calidad.

1. ENFOQUE METODOLÓGICO

Esta Tesis ha considerado un enfoque de investigación Mixto, pero con una característica predominante del enfoque cuantitativo.

Según Hernández (2003) el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Por lo cual, se utilizaron los métodos derivados de los enfoques cuantitativos y cualitativos.

Este tipo de enfoque, responde a distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema, implica mezclar la lógica deductiva e inductiva. Por lo tanto, debe visualizarse su aplicación desde el planteamiento del problema, la recolección y análisis de datos y por supuesto en el informe del estudio. (Feuer, Towne y Shavelson, 2002 mencionado por Hernández, 2003)

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo por las características del estudio, es un tipo de investigación descriptiva, ya que los estudios descriptivos (Hernández, 2003) buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Desde el punto de vista científico describir es medir. En una investigación descriptiva se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga. Este tipo de investigación ha requerido un considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas de investigación que se han logrado responder.

El tipo de alcance de investigación que se aplicó para la realización de la presente investigación es de tipo descriptivo documental, referido a la descripción, causas y consecuencias del fenómeno, exploratorio, porque además no se tiene un grupo control o experimental, y se expone una única toma de muestra a la población de estudio. Porque específicamente se describe el fenómeno del Mobbing o acoso en la Institución Pública antes señalada y cómo se manifiesta esta problemática en la misma.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio desarrollado presenta un diseño de investigación de tipo “no experimental transaccional”, debido a que consiste en una investigación sistemática y empírica “que se realiza sin manipular deliberadamente variables lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan naturalmente, para después analizarlos” (Hernández y otros, 2003).

Es decir se define como un estudio “transaccional o transversal”, porque se han recolectado los datos en un solo momento y en un tiempo único.

Los autores de referencia expresan que el propósito principal de los estudios transaccionales o transversales, es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández y otros, 2003). En este caso por las características de la investigación, no se manipulan las variables de análisis como en los estudios experimentales. Es así que la investigación comprende un estudio referencial, ya que se considera como objeto de estudio a los trabajadores y profesionales de la Caja nacional de Salud que cumplen funciones en el Edificio Central de la Regional La Paz.

4. POBLACIÓN Y UNIVERSO

La población según el autor Arias F. (2012), se define como: “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes”, de la misma forma se la puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.

La investigación se ha desarrollado con la población de trabajadores y profesionales de la Caja Nacional de Salud, personal que a la fecha del estudio de acuerdo a registros del Departamento Nacional de Recursos Humanos de la entidad mencionada, suman un **total de 560 funcionarios del sector de contrato en la gestión 2018**, dependientes de la oficina regional.

4.1 EL MUESTREO

Existen dos tipos de muestreos, estos son; el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico. En el tipo de muestreo no probabilístico, “la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo” (Kinneer y Taylor, 1998, p.405).

En el muestreo por conveniencia, “el elemento se autoselecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad” (Kinneer y Taylor, 1998, p.405). Como su nombre lo indica, se selecciona con base en la conveniencia del investigador. El muestreo por juicios o muestras intencionales, “se seleccionan con base en lo que algún experto considera acerca de la contribución que esos elementos de muestreo en particular harán para responder la pregunta de investigación inmediata” (Kinnaer y Taylor, 1998, p.406).

Por lo cual, la presente investigación se realizó con **40 sujetos, funcionarias mujeres trabajadoras de la Caja Nacional de Salud**, es un procedimiento de muestreo no-probabilístico por conveniencia o intencional

4.1.1 Criterios de Selección de la Muestra

En este acápite se detallan los criterios de selección de la muestra, en la investigación realizada.

Estos criterios aplicados, son:

<ul style="list-style-type: none">• Ser de Sexo Femenino
<ul style="list-style-type: none">• Personal entre 20 a 45 años
<ul style="list-style-type: none">• Tener una antigüedad de más de 2 años en la Institución
<ul style="list-style-type: none">• Ser personal a Contrato (Recurrente)
<ul style="list-style-type: none">• Tener un nivel de formación mínima de Bachillerato
<ul style="list-style-type: none">• Aceptar ser parte del estudio y entrevista

A partir de estos criterios se contempla de los registros proporcionados un total de **40 funcionarios de sexo femenino**, que cumplen con la selección definida, mismos que han formado parte de la investigación y a quienes se les aplicó los instrumentos metodológicos determinados.

5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para el investigador de referencia, Rodríguez Peñuelas (2008) las técnicas de investigación son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas. En este sentido, las técnicas que se aplicaron en este trabajo de Tesis, son:

5.1 LA OBSERVACIÓN

En percepción de Pardinas (2005), la observación es la acción de observar, de mirar detenidamente, para el investigador es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación.

Observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. En este sentido, en la investigación social la observación de fenómenos sociales, son las conductas humanas, conducta quiere decir una serie de acciones o de actos que perceptiblemente son vistos u observados en una entidad o grupos de entidades determinados. (Pardinas, 2005)

5.2 LA ENTREVISTA

La entrevista de forma general es un acto comunicativo establecido entre dos o más personas y que tiene una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas. Por lo cual las entrevistas en profundidad, también llamadas entrevistas intensivas, esencialmente plantean la interacción entre el entrevistador y un entrevistado, con la finalidad de obtener información válida y confiable, es una conversación con la finalidad de descubrir. Con la entrevista en profundidad se puede obtener información válida y confiable mediante, la interacción (cara a cara) entre el entrevistado y el entrevistador. (Goodey Hall: 1991).

5.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Son aquellas herramientas físicas y/o concretas con las cuales se pudo recabar la información pertinente al estudio planteado.

5.3.1 Prueba estandarizada de Acoso Laboral o Mobbing

El Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo, LIPT-60 es la versión española que viene a modificar método de Leymann original (LIPT-45) creada por el Instituto de Psicoterapia e Investigación de Madrid (1999). El método añade 15 ítems nuevos y proporciona la posibilidad de respuesta del cuestionario añadiendo grados de intensidad a las conductas

recibidas. Por tanto se obtienen tanto la frecuencia como la intensidad de las estrategias de acoso percibidas por los trabajadores. El LIPT-60, es una prueba estandarizada que además de proporcionar una información global –frecuencia e intensidad percibida del conjunto de las estrategias de acoso padecidas- y particular – análisis de las respuestas particulares- evalúa 6 sub-escalas de acoso, que son:

1) Desprestigio laboral.
2) Entorpecimiento del progreso.
3) Incomunicación o bloqueo de la comunicación.
4) Intimidación encubierta.
5) Intimidación manifiesta y desprestigio personal.
6) Indicadores globales: NEAP, IMAP e IGAP para el análisis cualitativo.

5.3.1.1 Subescala de desprestigio laboral (DL)

Esta subescala se compone de los siguientes ítems: 5, 10, 17, 18, 28, 49, 50, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60. La constituyen aquellas estrategias de acoso en el trabajo en las que se produce un descrédito o desprestigio en el trabajo, bien a través de distorsión en la comunicación, como rumores o calumnias, o con medidas restrictivas o de agravio comparativo con el resto de los trabajadores, minimizando u ocultando sus logros.

Ítems subescala DL

5. Critican su trabajo
10. No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo
17. Le calumnian y murmuran a sus espaldas
18. Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted
28. Se evaluá su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada
49. Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse
50. Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted
54. Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos
55. Ocultan sus habilidades y competencias especiales
56. Exageran sus fallos y errores
57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación
58. Controlan de manera muy estricta su horario
59. Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas (otras tareas o encargos) y dificultades
60. Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente

5.3.1.2 Subescala de entorpecimiento del progreso (EP)

Está compuesta por los siguientes ítems 14, 27, 32, 33, 34, 35,37.

La constituyen ítems que se refieren a un bloqueo sistemático de la actividad laboral, degradando al trabajador con tareas inapropiadas en la forma o en el contenido, de acuerdo con sus competencias.

Ítems subescala EP

14. Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros
27. Le asignan un trabajo humillante
32. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer
33. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas
34. Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles
35. Le asignan tareas muy por debajo de su competencia
37. Le obligan a realizar tareas humillantes

5.3.1.3 Subescala de incomunicación o bloqueo de la comunicación (BC)

Este componente de la prueba presenta los siguientes ítems: 3, 11, 12, 13, 15, 16, 51, 52, 53.

La constituyen ítems referidos a un bloqueo de la comunicación intraorganizacional (dentro de la organización) y extraorganizacional (con el exterior de la organización).

Ítems subescala BC

3. Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar
11. Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas
12. La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted
13. No consigue hablar con nadie, todos le evitan
15. Prohíben a sus compañeros que hablen con usted
16. En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible
51. Devuelven, abren o interceptan su correspondencia
52. No le pasan las llamadas, o dicen que no está
53. Pierden u olvidan los encargos para usted

5.3.1.4 Subescala de intimidación encubierta (IE)

La subescala en este caso se compone de los siguientes ítems: 7, 9, 43, 44, 46, 47, 48.

La constituyen ítems referidos a amenazas y daños encubiertos, que predominantemente no dejan “huella” o se realizan de manera “limpia”, sin que se puedan delimitar responsables específicos.

Ítems subescala IE

7. Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras
9. Recibe escritos y notas amenazadoras
43. Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo
44. Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo
46. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo
47. Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)
48. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo

5.3.1.5 Subescala de intimidación manifiesta (IM)

Los ítems que conforman esta subescala son los siguientes: 1, 2, 4, 8, 19, 29

En este caso, los ítems se refieren a amenazas o restricciones que se le imponen de forma directa, no disimulada incluso en público, tales como amenazas verbales, gritos o ponerle en ridículo.

Ítems subescala IM

1. Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.....
2. Le interrumpen cuando habla..
4. Le gritan o le regañan en voz alta.....
8. Se le amenaza verbalmente..
19. Le ponen en ridículo, se burlan de usted..
29. Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.....

5.3.1.6 Subescala de desprestigio personal (DP)

Los ítems que corresponden a este componente de la prueba son los siguientes: 6, 20, 21, 24, 25, 30, 31.

Está compuesta por ítems que se refieren a un descrédito o desprestigio de su vida personal y privada (no la laboral), mediante la crítica, burla y denuesto de su forma de ser, vivir y pensar.

Ítems subescala DP

6. Critican su vida privada
20. Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender
21. Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica
24. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas
25. Ridiculizan o se burlan de su vida privada
30. Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes
31. Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales

Además, en el LIPT-60 hay 10 ítems que no se pueden agrupar en estas dimensiones apropiadamente, aunque se tienen en cuenta para la obtención de los indicadores globales NEAP, IMAP e IGAP y para el análisis cualitativo.

Estos ítems, en unos casos saturan en más de una dimensión, en otros se agrupan en varias dimensiones con validez factorial, pero no constituyen una escala por el pequeño número de ítems en cada factor- lo que disminuiría la fiabilidad de la medición-, y por su alto grado de especificidad (bajas comunalidades). Se mantienen en el test por cuanto su presencia puede ser muy relevante en la caracterización del acoso (Ej. Ítem 41.- Recibe ataques físicos leves, como advertencia). Los ítems que no se incluyen en las seis subescalas son los siguientes:

22. Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener
23. Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo
26. Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen
36. Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes
38. Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase
39. Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos
40. Le amenazan con violencia física
41. Recibe ataques físicos leves, como advertencia
42. Le atacan físicamente sin ninguna consideración
45. Recibe agresiones sexuales físicas directas

5.3.1.7 Prueba de Acoso Laboral y forma de Administración

El texto estándar para la administración del cuestionario es:

"A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado"

El texto original de la versión dicotómica ha sido modificado de "...marque la que haya experimentado (versión dicotómica) a "... marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado"

5.3.1.8 Forma de Corrección

El LIPT-60, además de proporcionar una información global –frecuencia e intensidad percibida del conjunto de las estrategias de acoso padecidas- y particular – análisis de las respuestas particulares-, permite valorar 6 dimensiones de acoso en los siguientes índices:

- 1) Índice de desprestigio laboral (DL) = Sumatorio puntuaciones en ítems: 5, 10, 17, 18, 28, 49, 50, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60 / 14
- 2) Índice de entorpecimiento del progreso (EP) = Sumatorio ítems 14, 27, 32, 33, 34, 35, 37 / 7
- 3) Índice de incomunicación (BC)= Sumatorio ítems 3, 11, 12, 13, 15, 16, 51, 52, 53 / 9
- 4) Índice de intimidación encubierta (IE)= Sumatorio ítems 7, 9, 43, 44, 46, 47, 48 / 7
- 5) Índice de intimidación manifiesta (IM)= Sumatorio ítems 1, 2, 4, 8, 19, 29 / 6
- 6) Índice de desprestigio personal (DP)= Sumatorio ítems 6, 20, 21, 24, 25, 30, 31 / 7

Para la obtención de los indicadores globales, por analogía con el procedimiento seguido en otros instrumentos de medida, como el cuestionario de 90 síntomas de Derogatis (González de Rivera y cols. 2002).

La prueba establece tres indicadores globales: el número total de estrategias de acoso psicológico, (NEAP), el índice global de acoso psicológico (IGAP) y el índice medio de acoso psicológico (IMAP) El cálculo de éstos se efectúa de la manera siguiente:

- NEAP: Contaje simple de todas las respuestas distintas de cero.
- IGAP: Índice global, obtenido sumando los valores asignados a cada estrategia de acoso psicológico y dividiendo esta suma entre el número total de estrategias consideradas en el cuestionario, es decir, entre 60 (o el número de respuestas contestadas).
- $IGAP = \frac{\text{Suma valores asignados a cada estrategia}}{N^{\circ} \text{ de ítems contestados}}$ IMAP: Índice medio de intensidad de las estrategias de acoso psicológico experimentadas, obtenido dividiendo la suma de los valores asignados a cada estrategia entre el número total de respuestas positivas. Este número es variable, y viene determinado por el NEAP
- $IMAP = \frac{\text{Suma de los valores asignados a cada estrategia}}{NEAP}$

5.3.2 Cuestionario de Evaluación del Desempeño

Instrumento institucional establecido y aplicado por las autoridades, jefes y/o responsables del ámbito institucional de la Caja Nacional de Salud, para la Evaluación del Desempeño de los trabajadores (Formularios C y D).

6. PROCEDIMIENTO

El procedimiento de este trabajo investigativo se dividió en fases, de acuerdo al siguiente criterio:

FASE 1 – Contacto con la Población
FASE 2 – Contacto con la Institución – CNS
FASE 3 – Desensibilización en los sujetos seleccionados
FASE 4 – Entrevistas personalizadas
FASE 5 – Evaluación del Desempeño – Formulario C.N.S.
FASE 6 – Identificación de la Problemática

Las dimensiones que se evaluaron para la valoración del acoso laboral (mobbing) en mujeres de la CNS son: Desprestigio Laboral, Entorpecimiento del Progreso, Incomunicación o Bloqueo de la Comunicación, Intimidación Encubierta, Intimidación Manifiesta, Desprestigio Personal y Conductas no Definidas de Acoso Laboral. (González & Rodríguez, 2005)

La “Caja Nacional de Salud” (CNS) como institución debe considerar muy importante determinar la forma en que el personal se relaciona en su ambiente laboral y realizar una oportuna identificación y tratamiento de problemas laborales como el mobbing, pues ésta información puede afectar significativamente los resultados del desempeño o rendimiento del trabajador.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

4.1 RESULTADOS DEL TEST LIPT-60 ACOSO LABORAL “MOBBING” EN TRABAJADORAS DE LA CNS

En este capítulo se exponen los resultados más significativos, obtenidos de la aplicación del TEST LIPT-60 de Acoso Laboral o “Mobbing”, aplicado a las trabajadoras de la Caja nacional de Salud (CNS).

4.1.1 Subescala de Desprestigio Laboral (DL)

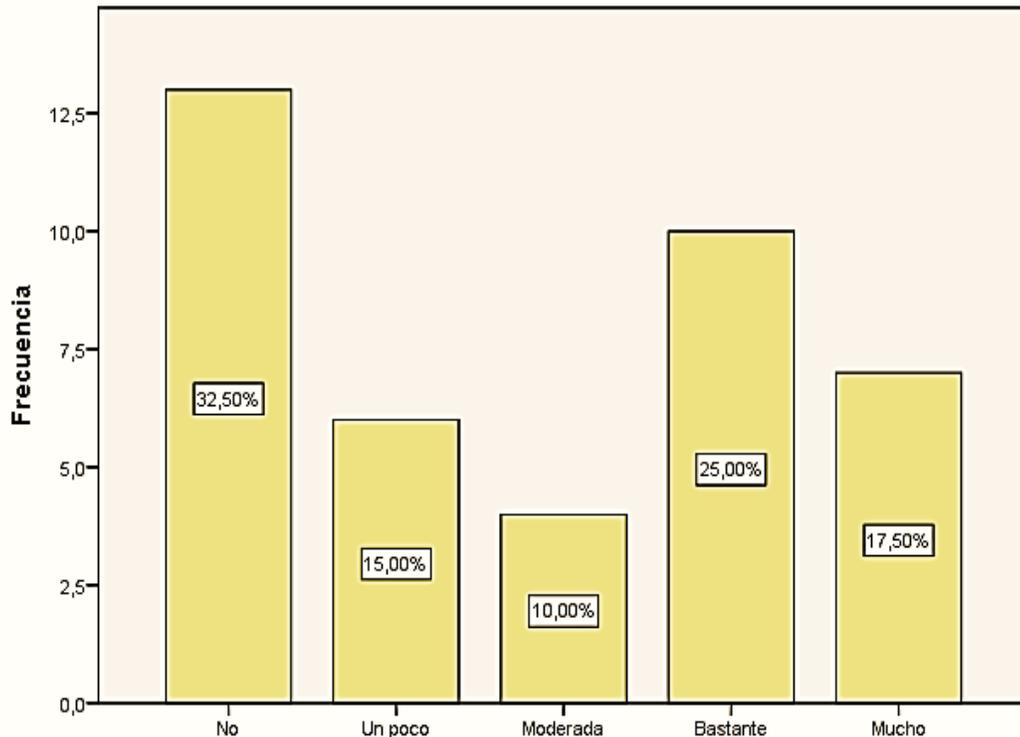
Resultados Estadísticos Descriptivos

Descripción	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
5) Critican su trabajo	40	0	4	1,30	1,137
10) No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo	40	0	4	,68	1,047
18) Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	40	0	4	1,53	1,414
28) Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada	40	0	4	,98	1,187
49) Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	40	0	4	1,53	1,414

50) Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de Usted.	40	0	3	,50	,906
54) Callan o minimizan sus esfuerzos, logros, aciertos y méritos	40	0	4	1,78	1,387
55) Ocultan sus habilidades y competencias especiales.	40	0	4	1,58	1,723
56) Exageran sus fallos y errores	40	0	4	2,00	1,450
57) Informan mal sobre su permanencia y dedicación	40	0	4	1,23	1,310
58) Controlan de manera muy estricta su horario.	40	0	4	1,90	1,533
59) Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades	40	0	4	1,80	1,556
60) Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente	40	0	4	,70	1,067
N válido (según lista)	40				

Esta Subescala de medición se puede expresar como una forma de descrédito o desprestigio en el trabajo, bien a través de distorsión en la comunicación, como rumores o calumnias, o con medidas restrictivas o de agravio comparativo con el resto de los trabajadores, a su vez minimizando u ocultando sus logros.

59) Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades



En este aspecto se identifica que de las 40 funcionarias, las cuales contestaron esta prueba, para casi un 53% de las mismas uno de los aspectos que desmotivan y disminuyen la calidad del desempeño laboral, es la falta de empatía por los responsables o autoridades, al solicitarles un permiso o requerimiento fuera de la actividad laboral, afirmando que recibieron mucho (17,5%) y bastante (25%) este tipo de trato discriminatorio, además de casos moderados (10%) que de igual forma afectan al cumplimiento de las responsabilidades institucionales.

Se concluye que las trabajadoras de la CNS en esta Subescala las acciones se expresan principalmente con medidas restrictivas o de agravio comparativo con el resto de los trabajadores, por ejemplo a la fecha ninguna de las funcionarias a contrato gozan del beneficio de una vacación o licencia a cuenta de vacaciones, tomando en cuenta que muchas de ellas

tienen más de dos años de servicio además de ser personal con contratos recurrentes (es decir con más de tres contratos).

Otra de las acciones de mobbing que se reflejan en esta institución con las trabajadoras del estudio realizado, es que con relación al personal profesional a contrato muchos de los funcionarios con ítem o “antiguos” minimizan las tareas, funciones o iniciativas de estos trabajadores, y en algunos casos ocultan sus logros, tratan de no tomarlos en cuenta o distorsionan el alcance eficiente de su trabajo.

Es por esto que más del 50% de estas trabajadoras, coinciden en que uno de los aspectos que desmotivan y disminuyen la calidad del desempeño laboral, es la falta de consideración por los responsables o autoridades, y mayor equidad en la solicitud de permisos o requerimientos fuera de la actividad laboral. Afirmando que recibieron este tipo de trato discriminatorio en muchas ocasiones, lo cual afecta el cumplimiento óptimo de las responsabilidades institucionales establecidas.

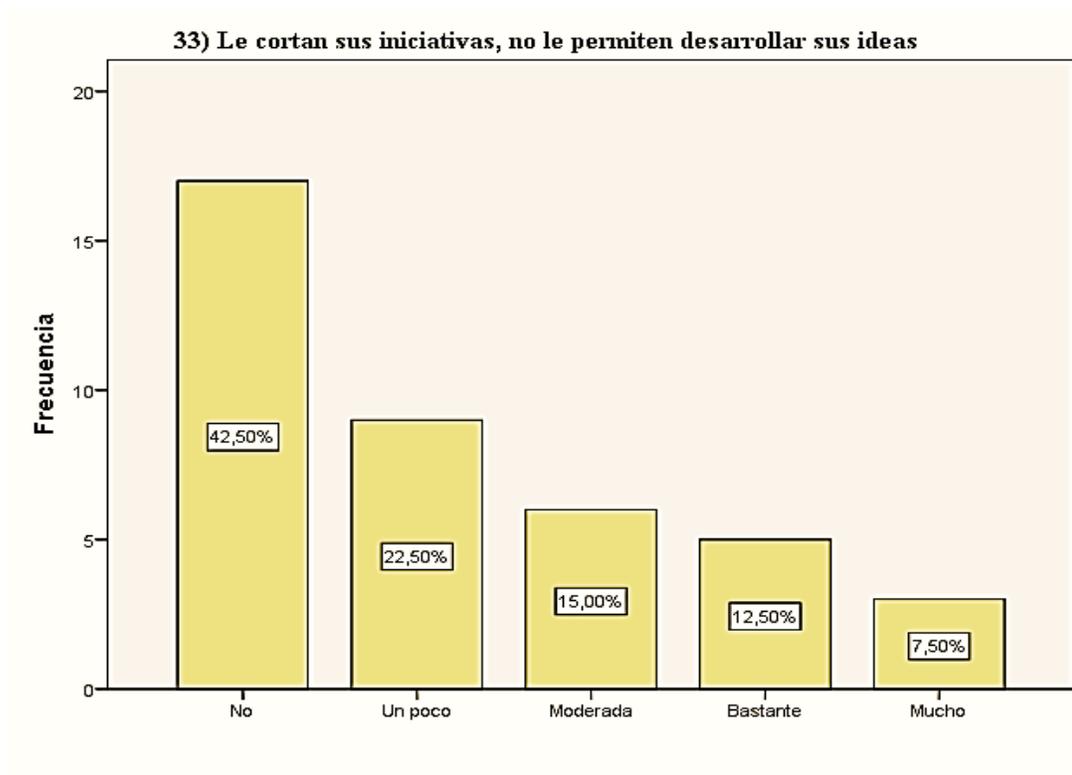
4.1.2 Subescala de Entorpecimiento del Progreso (EP)

Resultados Estadísticos Descriptivos

Descripción	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
14) Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros	40	0	2	,23	,480
27) Le asignan un trabajo humillante	40	0	3	,43	,874
32) No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	40	0	3	,18	,594
33) Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	40	0	4	1,20	1,324
34) Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	40	0	4	,75	1,032
35) Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	40	0	4	,80	1,159
37) Le obligan a realizar tareas humillantes	40	0	4	1,10	1,297
N válido (según lista)	40				

En el caso de esta subescala, la misma se refiere a las circunstancias en las cuales en la organización se presenta un bloqueo sistemático de la actividad laboral, degradando al trabajador con tareas inapropiadas en la forma o en el contenido, que no van de acuerdo con sus competencias, habilidades y capacidades personales, técnicas o profesionales. Las respuestas obtenidas y los resultados estadísticos correspondientes permiten afirmar que en

esta área las acciones que más afectan a las trabajadoras de la CNS, son: Le cortan iniciativas, no le permiten desarrollar ideas; Le obligan a realizar tareas humillantes; Y le asignan tareas muy por debajo de su competencia.



Se observa que del total de 40 trabajadoras, que respondieron el test, el 35% se sienten afectadas en su actividad laboral, incidiendo en su desempeño y motivación, debido a que muchas veces (7,5%), en bastantes oportunidades (12,5%) o moderadamente (15%) han evidenciado que se cortan sus iniciativas, se restringen sus aportes o el desarrollo de sus ideas para el beneficio de la organización. Entendiendo en estos casos que no se toma en cuenta su palabra u opinión.

En el caso de esta subescala, las acciones que inciden en el desempeño de las trabajadoras se refieren a tareas no pertinentes (en la forma o en el contenido), sin valorar o tomar en cuenta sus competencias, habilidades y capacidades personales, técnicas o profesionales.

Las trabajadoras de la CNS se ven afectadas en este criterio ya que sus iniciativas no son tomadas en cuenta o no le permiten desarrollar nuevas ideas en beneficio de la institución con el argumento que son personal a contrato.

Por otra parte en el caso del personal de apoyo o auxiliar, por esta condición laboral se le obliga a realizar tareas condicionadas por su situación laboral, o el argumento popular de “escobita nueva” asignándole algunas tareas a destiempo o humillantes;

En los caso del personal profesional se le asignan tareas muy por debajo de su competencia o de tipo operativo minimizando su formación técnica o personal.

En esta Subescala casi un 40% de las trabajadoras se sienten afectadas en su actividad laboral, incidiendo en su desempeño y motivación, especialmente al restringir su aporte o el desarrollo de sus ideas para el beneficio de la organización. Por lo cual la gran mayoría de estas personas afirman que no se toma en cuenta su palabra u opinión.

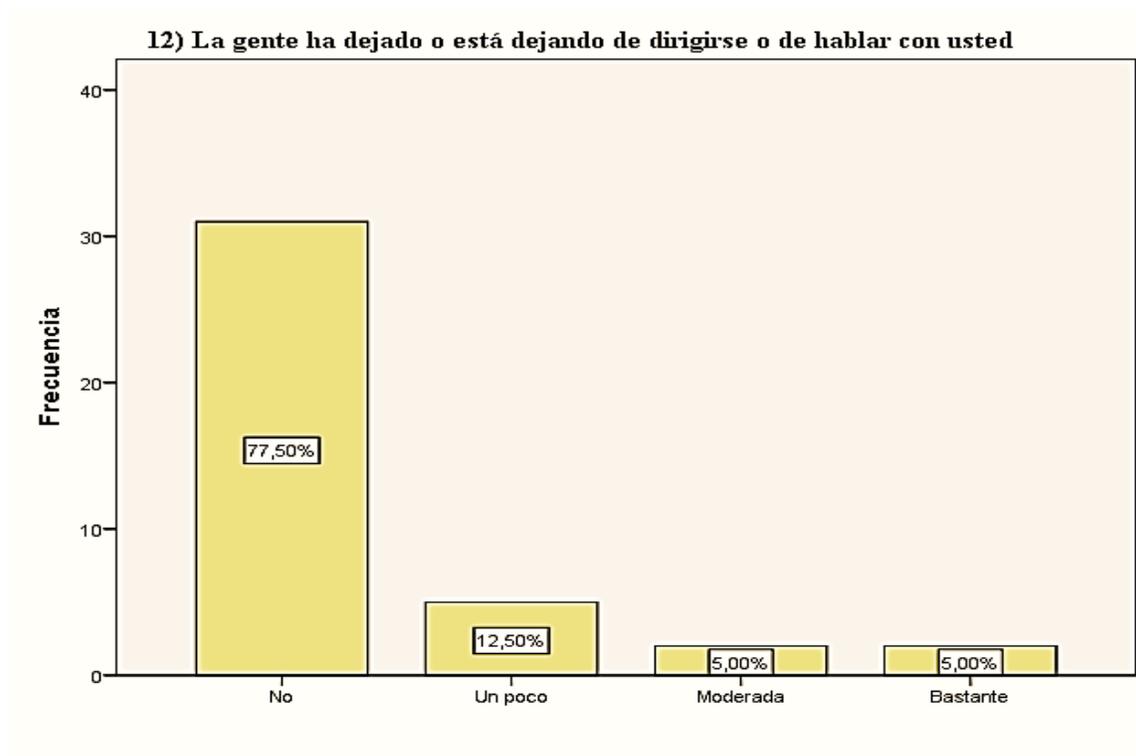
4.1.3 Subescala de Incomunicación o Bloqueo de la Comunicación (BC)

Resultados Estadísticos Descriptivos

Descripción	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
3) Sus compañeros le ponen pegadas (trabas) para expresarse o no le dejan hablar	40	0	3	,48	,751
11) Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	40	0	2	,45	,552
12) La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted	40	0	3	,38	,807
13) No consigue hablar con nadie, todos le evitan	40	0	1	,08	,267
15) Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	40	0	2	,30	,564
16) En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible	40	0	2	,33	,694
51) Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	40	0	2	,43	,675
52) No le pasan las llamadas, o dicen que no está	40	0	3	,55	,783
53) Pierden u olvidan sus encargos, o los encargos para usted	40	0	3	,43	,747
N válido (según lista)	40				

En esta Subescala las acciones relacionadas con el acoso laboral o mobbing, implican un bloqueo de la comunicación intraorganizacional (dentro de la organización) y extraorganizacional (con el exterior de la organización), es decir se limita o impide la comunicación personal e interpersonal de la trabajadora con sus pares o con personas de otras instituciones relacionadas con la organización de estudio.

Para este caso se puede precisar que las situaciones que más inciden y con mayor relevancia para la problemática de estudio, son: Las personas o compañeros de trabajo están dejando o han dejado de hablar con la trabajadora; No le pasan llamadas o dicen que no está en su centro de trabajo; Sus compañeros le ponen “trabas” para expresarse o no le dejan hablar.



Los resultados obtenidos en esta Subescala determina que un 22,5% de las trabajadoras de la CNS, han percibido que sus compañeros han dejado o están dejando de dirigirse (hablar) y

comunicarse al interior de la institución y también al exterior, esta situación se presenta bastante para el 5%, a un otro 5% le parece moderada y un 12,5% opina que se presenta esta situación solamente un poco en la organización.

Al establecer las conclusiones de esta Subescala se identifica que entre las acciones de mobbing más evidentes, se observa que muchos de los trabajadores antiguos o con “Ítem” limitan o impiden la comunicación personal e interpersonal de las trabajadoras, cuando estas exponen algún problema o situación negativa en el ámbito laboral, los compañeros dejan de hablar con esta trabajadora; En otros casos no le pasan llamadas o dicen que no está en su centro de trabajo; Asimismo los compañeros o trabajadores (con Ítem) les ponen “trabas” para expresarse o no les dejan hablar señalando su condición laboral.

Esta situación de acuerdo a lo expuesto por las trabajadoras afecta a 3 de cada 10 personas y es uno de los elementos de mobbing que condicionan negativamente el desempeño del personal del estudio efectuado.

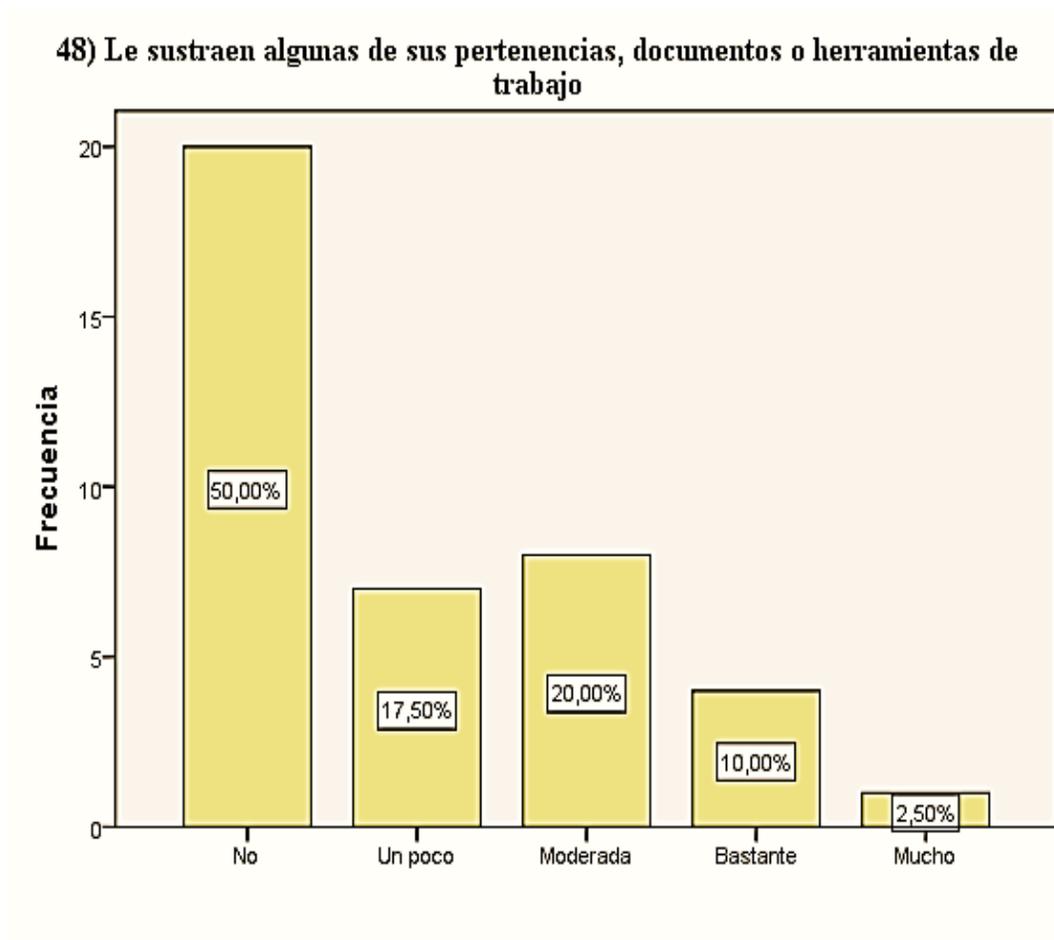
4.1.4 Subescala de Intimidación Encubierta (IE)

Resultados Estadísticos Descriptivos

Descripción	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
7) Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	40	0	1	,10	,304
9) Recibe escritos y notas amenazadoras	40	0	2	,10	,379
43) Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo	40	0	3	,43	,903
44) Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	40	0	3	,15	,662
46) Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	40	0	2	,10	,379
47) Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)	40	0	4	,88	1,159
48) Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	40	0	4	,98	1,165
N válido (según lista)	40				

En el caso de la presente Subescala de análisis, esta se refiere a las tácticas laborales relativas a las amenazas y daños encubiertos, que predominantemente no dejan “huella” o se realizan de manera “limpia”, sin que se puedan delimitar responsables específicos. Es decir se encubre las acciones o situaciones de acoso laboral, de forma anónima o indirecta.

Las respuestas obtenidas exponen algunas condiciones de esta problemática, las que se reflejan, en: La sustracción de pertenencias, documentos y/o herramientas de trabajo; Manipulación inadecuada o mal uso de sus herramientas de trabajo, por terceros, ante su ausencia; Y la generación de gastos para perjuicio de él(la) trabajador(a)



En el caso de la situación de acoso más relevante, en esta Subescala se determina de las respuestas obtenidas, que un 32,5% de las funcionarias encuestadas presenta dificultades en la realización normal de sus actividades laborales y afectan mucho su desempeño (2,5%), en otros casos afectan bastante (10%) y moderadamente de la misma forma (20%), presentándose además un 17,5% quienes mencionan que esta situación se produce un poco. Es decir el 50%

de las funcionarias opinan que existe esta forma de acoso laboral en distintos niveles de intensidad o frecuencia.

En el análisis de esta Subescala se puede precisar que las funcionarias de esta investigación que desempeñan funciones en la CNS, mencionan en más de un 30% que han sufrido situaciones laborales con amenazas a su tarea y daños a su material o equipo de trabajo, sin poder delimitar responsables. Es decir han sido objeto de acciones o situaciones de acoso laboral encubiertas, de forma anónima o indirecta.

Las trabajadoras en mayor medida del nivel de apoyo administrativo, manifiestan que tuvieron que enfrentar la sustracción de sus pertenencias, documentos y/o herramientas de trabajo; En otros casos se menciona también el inadecuado o mal uso de sus herramientas de trabajo, por terceros, ante su ausencia; Y la generación de gastos para perjuicio de él(la) trabajador(a), lo cual incide en la calificación de su desempeño y la evaluación que se realiza al personal de contrato, en cada finalización del periodo formal establecido. En este caso un 50% de las funcionarias opinan que existe esta forma de acoso laboral en distintos niveles de intensidad o frecuencia.

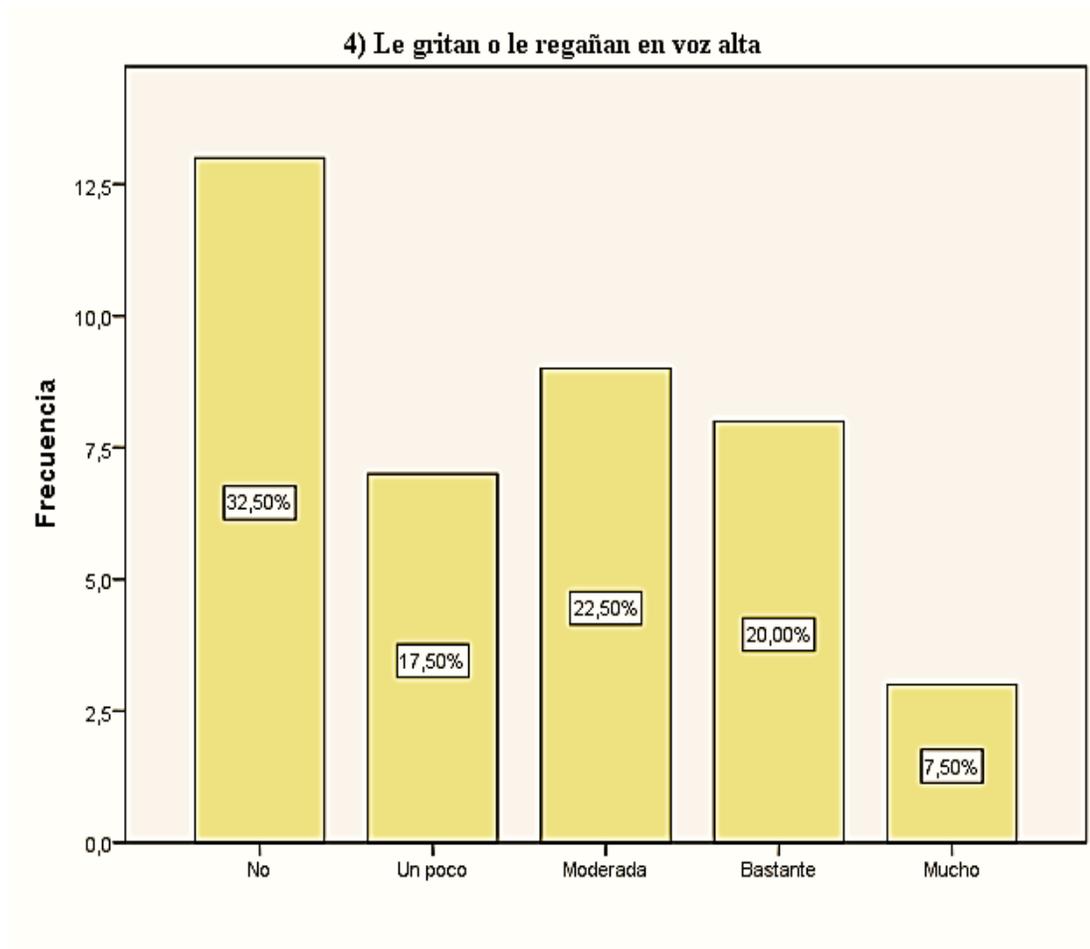
4.1.5 Subescala de Intimidación Manifiesta (IM)

Resultados Estadísticos Descriptivos

Descripción	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
1) Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	40	0	4	1,40	1,257
2) Le interrumpen cuando habla	40	0	3	1,13	1,042
4) Le gritan o le regañan en voz alta	40	0	4	1,53	1,339
8) Se le amenaza verbalmente	40	0	2	,33	,616
19) Le ponen en ridículo, se burlan de usted	40	0	4	,40	,955
29) Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas	40	0	4	1,18	1,217
N válido (según lista)	40				

La descripción de la presente Subescala comprende las acciones laborales de amenazas o restricciones que se le imponen de forma directa, no disimulada incluso en público, tales como amenazas verbales, gritos u otros similares, o ponerle en ridículo en presencia de los demás trabajadores.

Las 40 personas que respondieron a la prueba establecida expresan que las acciones o situaciones de acoso laboral que más se presentan de forma manifiesta son: Los gritos, regaños y reprobaciones en voz alta, además en muchos casos delante los compañeros de trabajo e incluso asegurados; Los superiores impiden la expresión libre o emitir su opinión sobre lo que tengan que decir; Y finalmente cuestionan o contradicen siempre sus decisiones.



Al revisar los datos recabados y resultados que presenta esta Subescala, se observa que casi un 70% de las funcionarias a quienes se aplicó esta prueba, fueron sujetos de una situación de acoso laboral con esta particularidad, ya que un 17,5% dice que le gritaron y experimento un poco (levemente) una reprobación o regaño en voz alta; Pero un 22,5% señala que sintió estas acciones moderadamente; Un 20% dice que estas situaciones se sintieron bastante y por último un 7,5% afirma que las condiciones expuestas fueron muchas y repetitivas.

La Subescala analizada determina que en la CNS se presentan acciones laborales con amenazas o restricciones impuestas de forma directa, incluso en público, incluidas las amenazas verbales, gritos u otros similares.

Por lo cual un 70% de las trabajadoras que son parte de esta investigación, afirman que en la institución se presentan formas de acoso laboral o mobbing por parte de algunas autoridades, superiores y personal de planta, mediante gritos, regaños y reprobaciones en voz alta, además en muchos casos delante los compañeros de trabajo e incluso asegurados (en especial al personal a contrato).

En el caso de las funcionarias con nivel profesional, la mayoría de los mandos superiores impiden la expresión libre o emitir su opinión sobre lo que tengan que decir, o cuestionan y/o contradicen siempre sus decisiones ya que según su criterio el personal a contrato no conoce la CNS aún.

4.1.6 Subescala de Desprestigio Personal (DP)

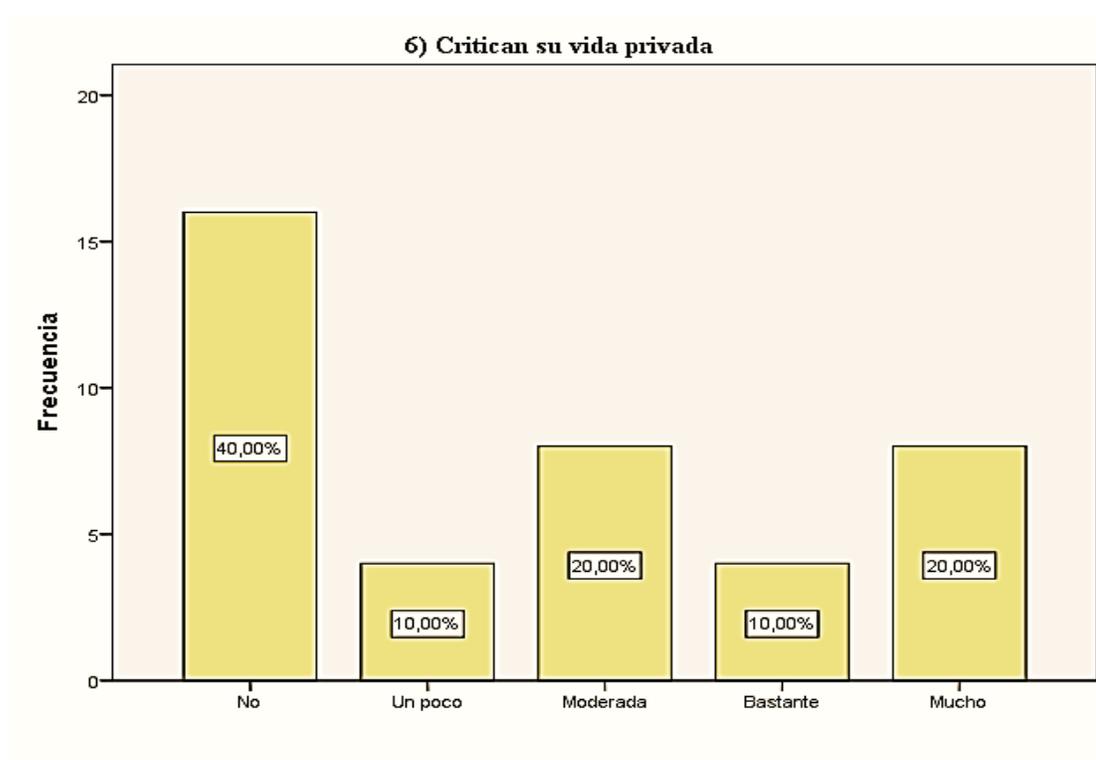
Resultados Estadísticos Descriptivos

Descripción	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
6) Critican su vida privada	40	0	4	1,60	1,582
20) Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	40	0	2	,18	,446
21) Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica	40	0	2	,10	,384
24) Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas	40	0	4	,88	1,381
25) Ridiculizan o se burlan de su vida privada	40	0	4	1,35	1,528
30) Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes	40	0	4	,55	1,108
31) Sufre acercamientos, insinuaciones o gestos sexuales no deseados	40	0	4	,83	1,299
N válido (según lista)	40				

Las acciones que derivan de esta Subescala de estudio, son aquellas opiniones o críticas a la vida privada (no la laboral), mediante la censura, la burla y el denuesto de su forma de ser, vivir y pensar u opinar.

Es decir se magnifica o se minimiza la condición personal de cada sujeto en el ámbito laboral.

Al revisar y analizar los resultados del total de funcionarias que realizaron esta prueba, las situaciones más problemáticas que desprestigian a las personas en la organización, son: La crítica generalmente destructiva de la vida privada o personal; Ridiculizar o burlarse también de la vida privada sin conocer a los compañeros o subalternos; Y por último ataques o burlas sobre las creencias religiosas o convicciones políticas.



Se determina de la información y registro de datos obtenidos en esta Subescala, que la principal acción de acoso laboral que identifican las funcionarias de la institución de estudio en un 60%, es la crítica -en general destructiva o negativa- sobre su situación personal y en particular las críticas sobre su vida privada. Esta condición se presenta un poco para un 10% de las encuestadas, para otro 20% existe una percepción moderada de la presencia de esta problemática, a un 10% le parece que esta situación se presenta bastante en la organización y

las relaciones laborales que inciden en una disminución de la motivación laboral así como el desempeño más eficiente de sus funciones, además para un restante 20% esta condición de desprestigio personal en particular se ha sentido mucho y de forma continua.

Al finalizar las conclusiones que derivan de esta Subescala de estudio, se precisa que las situaciones de desprestigio que más inciden en el desempeño de las trabajadoras en la organización, son las siguientes:

La crítica -en general destructiva o negativa- sobre su situación personal y en particular las críticas sobre su vida privada afecta a 6 de cada 10 trabajadoras de forma directa.

Además para un 30% de las funcionarias es evidente un desprestigio personal o menosprecio de las tareas que cumple el personal a contrato ya sea de nivel de apoyo o nivel profesional, condición que se siente mucho y de forma continua al momento de cada evaluación institucional que realiza la CNS.

4.2 RESULTADOS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE TRABAJADORAS DE LA CNS.

Las calificaciones que han obtenido las trabajadoras del grupo de profesionales en relación a sus destrezas funcionales evidencian una mayor presión laboral o exigencia óptima de las jefaturas sobre estas acciones de las trabajadoras (a contrato), ya que en Ninguna de las profesionales en el caso del grupo de estudio, tiene una calificación sobresaliente.

Sin embargo de acuerdo a informe y circular 125/2018 de la CNS la calificación en la mayoría de casos de contratación en sus diferentes niveles y áreas son evaluaciones sobresalientes, por lo cual recomiendan las autoridades evaluaciones más objetivas y exigentes.

Pero se observa que la gran parte de funcionarios con evaluación sobresaliente son de género masculino, es decir que la condición de género influye en los criterios de evaluación del desempeño en esta institución.

4.2.1 Evaluación de las Destrezas Funcionales – Grupo Profesionales

Resultados Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
1. Conoce los temas relativos al ejercicio de su cargo, los procedimientos de trabajo y las funciones del personal vinculado a su trabajo.	20	2	3	2,75	,444
2. Respalda con argumentación lógica las recomendaciones y decisiones que propone y adopta en el marco de su competencia.	20	2	3	2,70	,470
3. Produce determinada cantidad de trabajo relacionada con los estándares de producción y rendimiento o con las expectativas que tienen al respecto sus superiores.	20	2	4	3,00	,459
4. Presenta orden, prolijidad y precisión en los productos y resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.	20	2	4	2,75	,639
5. Propone innovaciones que generan beneficios para el trabajo y para las funciones que se desarrollan en la institución.	20	2	3	2,70	,470

6. Sintetiza y consolida en informes los asuntos a su cargo para mantener informados a sus superiores sobre el desarrollo de sus actividades.	20	2	4	2,85	,587
7. Cumple las tareas y entrega resultados de su trabajo en el plazo y condiciones que se le han fijado para el efecto.	20	2	4	2,80	,616
8. Cumple con los deberes inherentes a su puesto y las tareas que se le ha encomendado, sin necesidad de supervisión permanente.	20	2	4	3,05	,394
9. Dispone de los materiales, insumos, servicios y generación de gastos a su cargo, basado en el principio de “economía de los recursos”.	20	2	3	2,65	,489
10. Opera con solvencia los equipos, medios e instrumentos a su alcance para el cumplimiento de las tareas a su cargo	20	2	4	2,85	,587
11. Resuelve los asuntos que se someten a su consideración que demandan solvencia profesional dentro de la especialidad de su área y puesto de trabajo.	20	2	3	2,90	,308
12. Muestra buena disposición para brindar el servicio de su competencia en óptimas condiciones	20	2	3	2,80	,410
13. Se mantiene actualizado en normas, técnicas y teorías sobre temas relativos a la especialidad de su puesto y otros que amplían su competencia técnica.	20	2	3	2,80	,410
N válido (según lista)	20				

11. Resuelve los asuntos que se someten a su consideración que demandan solvencia profesional dentro de la especialidad de su área y puesto de trabajo.



Las calificaciones que han obtenido las trabajadoras del grupo de profesionales en relación a sus destrezas funcionales (de acuerdo a las categorías del cuestionario CNS) se encuentran entre los rangos de Bueno(a) un 90% y Suficiente un 10%. En el caso de la habilidad funcional menos calificada se encuentra la N° 11 (,308) que determina si la funcionaria resuelve asuntos que se someten a su consideración, que demandan solvencia profesional dentro de la especialidad de su área y puesto de trabajo. Situación que evidencia la presión laboral de las jefaturas que ejercen sobre estas acciones de las trabajadoras, ya que en Ninguna de las profesionales en el caso del grupo de estudio, tiene una calificación sobresaliente. Sin embargo de acuerdo a informe y circular 125/2018 de la CNS la calificación en la mayoría de

casos de contratación en sus diferentes niveles y áreas son evaluaciones sobresalientes, por lo cual recomiendan las autoridades evaluaciones más objetivas y exigentes.

Esta parte de la evaluación del desempeño de las trabajadoras profesionales de la CNS, determina un promedio por debajo de la media en la desviación típica y en el caso de la destreza de relacionamiento con menor calificación ponderada (,224), esta se refiere a si la funcionaria coopera en las acciones de programación o en la ejecución de tareas que demandan trabajo conjunto con otros funcionarios, independientemente de su categoría.

4.2.2 Evaluación de las Destrezas de Relacionamiento – Grupo Profesionales

Resultados Estadísticos descriptivos

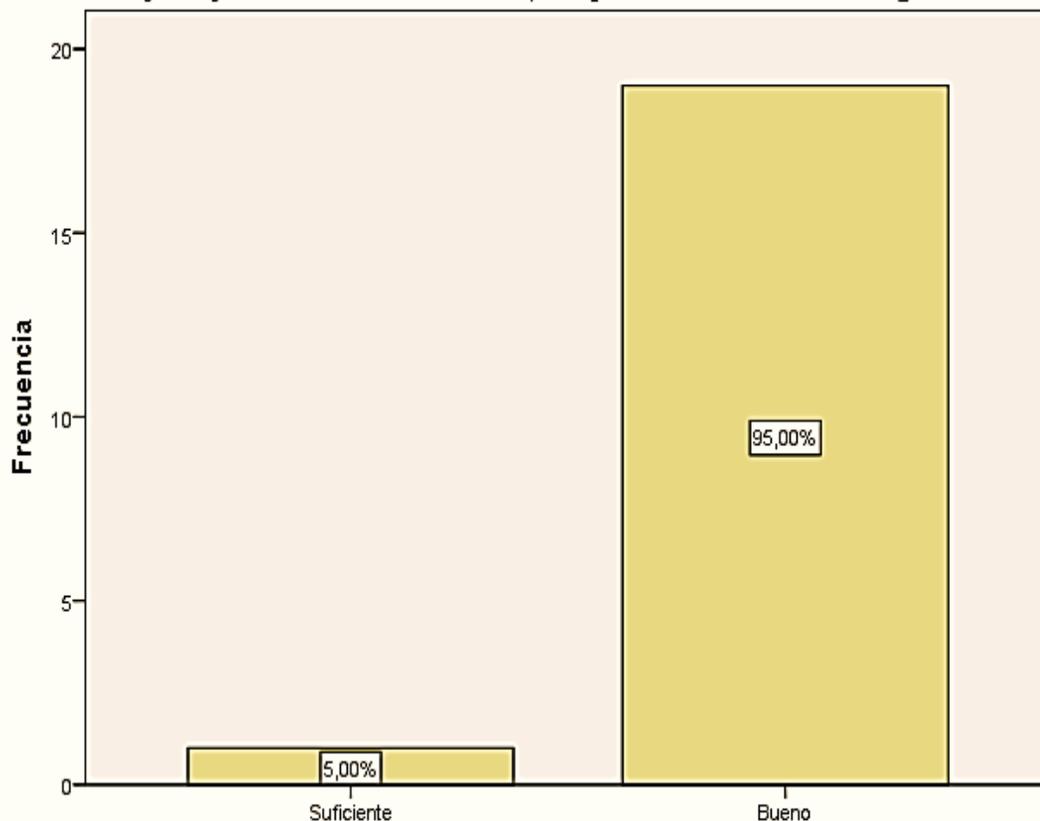
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
14. Expresa interés y disposición para resolver problemas y necesidades de la empresa, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.	20	2	4	2,80	,616
15. Coopera en las acciones de programación o en la ejecución de tareas que demandan trabajo conjunto con otros funcionarios, independientemente de su categoría.	20	2	3	2,95	,224
16. Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.	20	2	3	2,75	,444
17. Establece y mantiene relaciones armónicas con el personal ajeno a la institución y el público en general.	20	2	3	2,70	,470

18. Cumple las normas, disposiciones y reglamentos que regulan el trabajo.	20	2	3	2,70	,470
19. Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asunto confidenciales	20	2	3	2,55	,510
N válido (según lista)	20				

Esta parte de la evaluación del desempeño de las trabajadoras profesionales de la CNS, determina un promedio por debajo de la media en la desviación típica y en el caso de la destreza de relacionamiento con menor calificación ponderada (,224), esta se refiere a si la funcionaria coopera en las acciones de programación o en la ejecución de tareas que demandan trabajo conjunto con otros funcionarios, independientemente de su categoría.

Es decir realiza un trabajo en equipo a partir de los objetivos estratégicos y metas institucionales planteadas por la entidad, así como resultados esperados de su función y/o cargo determinados por la autoridad inmediata superior.

15. Coopera en las acciones de programación o en la ejecución de tareas que demandan trabajo conjunto con otros funcionarios, independientemente de su categoría.



De la misma forma que la primera parte de la evaluación del desempeño de las profesionales de la CNS, en las respuestas obtenidas y los porcentajes correspondientes a las habilidades de relacionamiento, a pesar de tener la calificación Buena en un 95% del este personal, y un 5% con evaluación suficiente, se considera en todos los casos que la cooperación en las acciones de programación o ejecución de tareas conjuntas con otros funcionarios de distinto cargo no es sobresaliente para este grupo evaluado (personal a contrato);

Pero reiterando lo mencionado al igual que en el caso anterior de esta valoración, existen instructivas para realizar evaluaciones más objetivas y exigentes en el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como el de cada área que conforma la entidad de salud y seguridad social investigada.

Esta parte de la evaluación del desempeño de las trabajadoras profesionales de la CNS, determina un promedio por debajo de la media en la desviación típica y en el caso de la destreza de relacionamiento con menor calificación ponderada (,224), esta se refiere a si la funcionaria coopera en las acciones de programación o en la ejecución de tareas que demandan trabajo conjunto con otros funcionarios, independientemente de su categoría.

4.2.3 Evaluación de las Destrezas Funcionales – Grupo Administrativo y de Apoyo

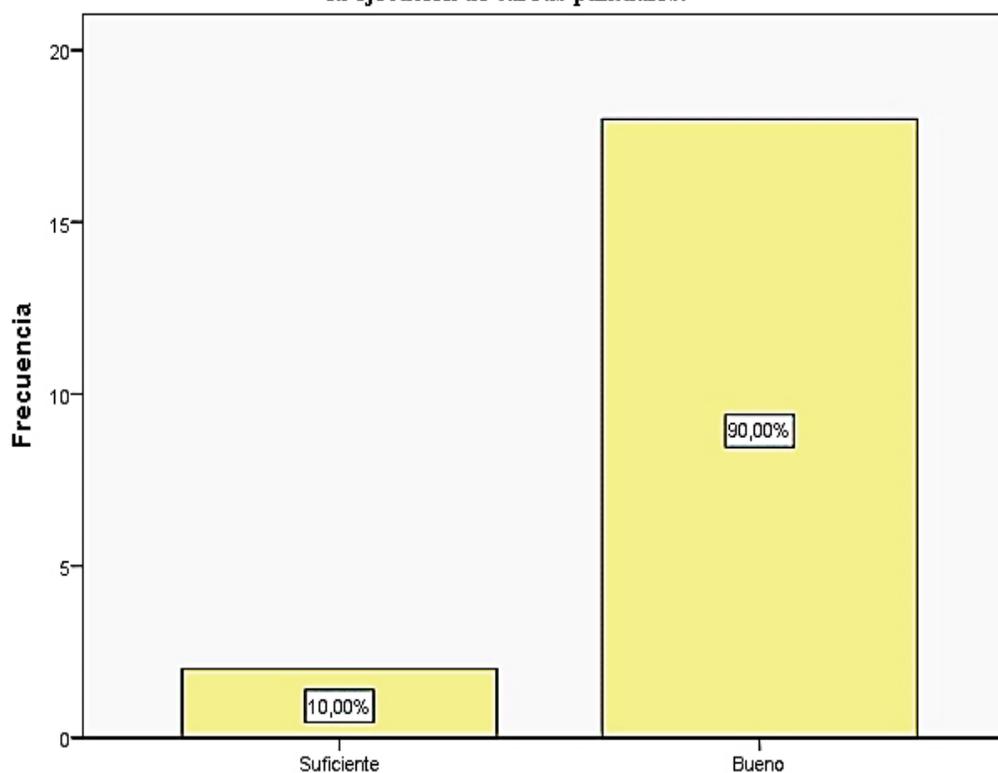
Resultados Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
1. Conoce los temas relativos al ejercicio de su cargo, los procedimientos de trabajo y las funciones del personal vinculado a su trabajo.	20	2	3	2,70	,470
2. Toma decisiones menores con prontitud y lógica y actúa en consecuencia, cuando no es posible consultar con personal superior.	20	2	3	2,65	,489
3. Produce determinada cantidad de trabajo relacionada con los estándares de producción o con las expectativas que tienen al respecto sus superiores.	20	2	4	3,00	,459
4. Presenta orden, prolijidad y precisión en los productos y resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.	20	2	4	2,70	,571

5. Cumple las tareas y entrega resultados de su trabajo en el plazo y condiciones que se le han fijado para el efecto.	20	2	3	2,60	,503
6. Cumple con los deberes inherentes a su puesto y las tareas que se le ha encomendado, sin necesidad de supervisión permanente.	20	2	4	2,75	,550
7. Dispone de los materiales, insumos, servicios y generación de gastos a su cargo, basado en el principio de “economía de los recursos”.	20	2	4	2,70	,571
8. Se mantiene actualizado en los temas relativos al ejercicio de su cargo y a otros que amplían su competencia técnica en el puesto.	20	2	4	3,05	,394
9. Expresa interés y disposición para resolver problemas y necesidades de la empresa, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.	20	2	3	2,55	,510
10. Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales .	20	2	4	2,85	,587
11. Demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales.	20	2	3	2,90	,308
12. Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.	20	2	3	2,85	,366

13. Establece y mantiene relaciones armónicas con el personal ajeno a la institución y el público en general.	20	2	3	2,70	,470
N válido (según lista)	20				

11. Demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales.



En el caso de las funcionarias del nivel administrativo y de apoyo en la institución de estudio (a contrato), la Evaluación del Desempeño en las variables de las Destrezas Funcionales contempla la calificación más baja para el criterio que determina si este personal demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales. Además, se identifica en los resultados obtenidos que ninguna de las funcionarias evaluadas tiene una calificación sobresaliente en estos criterios y dentro esta

variable el criterio calificado con puntaje más bajo presenta un 90% de calificación Buena y un 10% con calificación de suficiente.

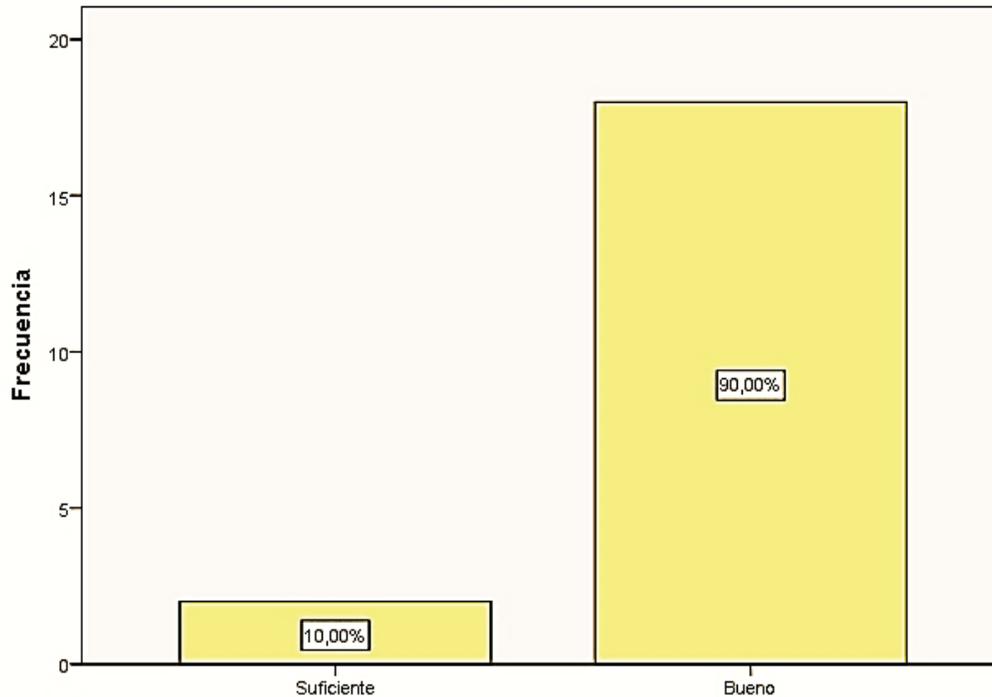
En el caso de las funcionarias del nivel administrativo y de apoyo en la institución de estudio (a contrato), la Evaluación del Desempeño en las variables de las Destrezas Funcionales contempla la calificación más baja para el criterio que determina si este personal demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales. Siendo la tarea que con más eficiencia se trata de realizar ya que las personas con una condición contractual son las que tratan de demostrar una mayor aptitud y habilidad, además de ganas, para el cargo que cumple y así de esta forma pueda obtener por lo menos otro contrato.

4.2.4 Evaluación de las Destrezas de Relacionamento – Grupo Administrativo y de Apoyo

Resultados Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
14. Cumple las normas, disposiciones y reglamentos que regulan el trabajo.	20	2	4	2,70	,571
15. Se preocupa por su cuidado personal, en función de la imagen institucional que representa.	20	2	3	2,90	,308
N válido (según lista)	20				

15. Se preocupa por su cuidado personal, en función de la imagen institucional que representa.



Los resultados que presentan las funcionarias del sector Administrativo y de Apoyo en la calificación de sus destrezas de relacionamiento, se pueden resumir en los siguientes aspectos.

Al igual que las funcionarias profesionales, en el caso de las trabajadoras del sector administrativo y de apoyo en la entidad de estudio, la menor calificación efectuada por las autoridades y responsables, se presenta en una de las tareas más importantes que debe cuidar este personal. Es decir que la evaluación de desempeño más baja registrada en los cuestionarios aplicados para este sector se refiere al criterio calificado del “cuidado personal, en función de la imagen institucional que representa”, entonces se puede deducir que estas funcionarias no tiene mucho cuidado en su imagen personal o que las personas que evalúan estas variables tienen un criterio muy subjetivo de presencia o imagen institucional.

Complementando lo anterior se precisa que igualmente a los casos anteriores, ninguna de las funcionarias tuvo una calificación sobresaliente en este aspecto o criterio valorado, aun así un 90% presentó una evaluación de buena y un 10% restante tuvo una calificación de suficiente.

Los resultados que presentan las funcionarias del sector Administrativo y de Apoyo en la calificación de sus destrezas de relacionamiento, exponen que en la evaluación de desempeño, el valor más bajo registrado en los cuestionarios aplicados para este sector se refiere al criterio calificado del “cuidado personal, en función de la imagen institucional que representa”, entonces se puede deducir que estas funcionarias no tiene mucho cuidado en su imagen personal o que las personas que evalúan estas variables tienen un criterio muy subjetivo de presencia o imagen institucional. Es así que ninguna de las funcionarias tuvo una calificación sobresaliente en este aspecto o criterio valorado, aun así un 90% presentó una evaluación de buena y un 10% restante tuvo una calificación de suficiente.

4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS CON BASE AL COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH.

El estadígrafo denominado “Alfa de Cronbach” es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951. El alfa de Cronbach es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alfa de Cronbach estandarizado).

Para determinar la fiabilidad de la prueba de mobbing en las mujeres de la Caja Nacional de Salud, se utilizó el Alfa de Cronbach y a partir de la información obtenida y datos registrados

se aplicó el programa estadístico SPSS, ya que este lo ejecuta automáticamente para la medición de los criterios y variables establecidas.

El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empejaría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. (Bellido, Such, & Melia, 2010)

Según (George & Mallery, 2003) citado por (Navarro, 2014) sugieren las recomendaciones siguientes que determinan algunos criterios para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach

Coefficiente	Criterio
$\alpha > 0.9$	Es excelente
$0.8 \alpha \leq 0.9$	Es bueno
$0.7 \alpha \leq 0.8$	Es aceptable
$0.6 \alpha \leq 0.7$	Es cuestionable
$0.5 \alpha \leq 0.6$	Es pobre
$\alpha \leq 0.5$	Es inaceptable

Fuente: Navarro, 2014

La validez y la confiabilidad es un valor que oscila entre 0 y 1. Se dice que un instrumento tiene mayor confiabilidad y validez cuando el resultado de su análisis da una puntuación mayor de 0.50.

Por lo cual en el caso del presente estudio, para determinar esta fiabilidad se analizó cada escala de la **Prueba de Acoso laboral o Mobbing** de Leymann, a partir de los resultados obtenidos con la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach mediante el programa SPSS y se han tomado en cuenta los criterios antes referidos. Por lo cual se valoró las Escalas de: *Desprestigio laboral (14 elementos); Entorpecimiento del Progreso (7 elementos); Bloqueo de la Comunicación (9 elementos); Intimidación Encubierta (7 elementos); Intimidación Manifiesta (6 elementos) y Desprestigio Personal (7 elementos).*

Finalmente se sacó una media aritmética de estos resultados a partir del Coeficiente de Alfa de Cronbach para obtener una puntuación que permitió establecer el nivel de fiabilidad de toda la prueba.

Los elementos que conforman cada escala, son los ítems de evaluación más importantes que han permitido identificar y precisar los resultados estadísticos de esta prueba psicométrica, aplicada al personal femenino a contrato de la Caja Nacional de Salud Regional La Paz.

4.3.1 Resultados de Escala: Desprestigio Laboral

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,943	,943	14

En esta primera escala el valor obtenido fue de 0.943, a partir de los elementos tipificados relativos al Desprestigio Laboral que es la primera Escala de análisis en la prueba desarrollada, por lo cual el instrumento del presente estudio para estos 14 elementos es *totalmente confiable y válido*.

4.3.2 Resultados Escala: Entorpecimiento del Progreso

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,812	,802	7

El valor obtenido fue de 0.802, por lo tanto el instrumento del presente estudio, para estos 7 elementos, es altamente confiable y válido.

4.3.3 Resultados Escala: Bloqueo de la Comunicación

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,840	,862	9

En este caso el valor obtenido fue de 0.862, es decir que el instrumento del presente estudio es altamente confiable y válido con relación a los 9 elementos que conforman el análisis de la Escala Bloqueo de la Comunicación.

4.3.4 Resultados Escala: Intimidación Encubierta

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,769	,813	7

En la presente Escala de Intimidación Encubierta, el valor obtenido fue de 0.813, por lo cual se afirma que el instrumento del presente estudio, para estos 7 elementos, es altamente confiable y válido.

Escala: Intimidación Manifiesta

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,848	,830	6

Los resultados de esta Escala determinan un valor obtenido de 0.830, que de acuerdo a los criterios de ponderación establecidos, se considera que el instrumento del presente estudio es altamente confiable y válido, en el caso de los 6 elementos que componen la Escala de Intimidación Manifiesta.

Escala: Desprestigio Personal

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	39	97,5
Casos Excluidos ^a	1	2,5
Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,763	,758	7

Por último en la Escala de Desprestigio Personal el valor obtenido fue de 0.758, el puntaje más bajo que sin embargo determina que el instrumento del presente estudio es confiable y válido en el caso de los restantes 7 elementos que lo componen.

A partir de los datos y resultados recabados de acuerdo a la aplicación del Coeficiente Alfa de Cronbach, se ha ponderado la prueba de Acoso Laboral o Mobbing, en su conjunto, determinando el grado de fiabilidad con base a los criterios para la calificación de los coeficientes antes establecidos.

Por lo anterior se describe sintéticamente en cuadro adjunto, la validación correspondiente de esta prueba. Efectuada a partir de la ponderación media de los resultados obtenidos por cada Escala mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach.

Sub-Escalas Mobbing- LEYMANN		Resultados Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados
1	Desprestigio Laboral	0,943
2	Entorpecimiento del Progreso	0,802
3	Bloqueo de la Comunicación	0,862
4	Intimidación Encubierta	0,813
5	Intimidación Manifiesta	0,830
6	Desprestigio Personal	0,758
TOTAL PROMEDIO ALFA CRONBACH		0,834

Los resultados determinan un valor obtenido de 0,834 por lo cual y de acuerdo a los criterios de ponderación establecidos, se considera que el instrumento o prueba aplicada del presente estudio es **altamente confiable y válido**, en el caso de los elementos que componen las seis Escalas de medición del Acoso Laboral o Mobbing.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Las investigaciones técnicas y científicas sobre el mobbing o acoso laboral, deben ser en la actual realidad contextual organizacional un trabajo constante; si bien no centrado en evaluación tras evaluación para conocer resultados, debe abordarse desde su diagnóstico y la implementación de mejoras continuas en el trabajo.

Por lo cual se puede determinar que conocer esta problemática desde sus inicios en una institución y en especial aquellas que prestan Servicios de Salud Públicos, tratarla y erradicarla –por mínimos síntomas de su presencia- es indispensable para el bienestar de las y también los trabajadores. Por lo cual este aporte teórico metodológico, pretende apoyar al progresivo crecimiento de la Caja Nacional de Salud. Los beneficios que se obtienen de hacerlo se verán reflejados a corto y largo plazo, siempre que se decida ser constante en su detección y atención a nivel nacional.

De forma general se puede concluir que el mobbing o acoso laboral ha sido identificado como una de las formas de violencia psicológica más sutil y devastadora en el ámbito de trabajo, daña no sólo al trabajador que lo padece, también afecta el medio social donde se desenvuelve, al clima organizacional y, con ello, a la productividad y al desempeño laboral de las trabajadoras en la Caja Nacional de Salud.

El origen del acoso laboral o mobbing en la Caja Nacional de Salud, está básicamente ligado a dos aspectos:

- La organización del trabajo: deficiente organización, ausencia de interés de los superiores, carga alta o mal distribuida de trabajo, flujos pobres de información, líderes espontáneos no oficiales, conflictos de rol, etc.; y
- La falta de gestión de los conflictos por parte de los superiores (la negación del conflicto o la implicación activa en el mismo).

5.1.1 Conclusiones relativas al Objetivo General de la Investigación

En respuesta al objetivo general planteado en esta Tesis, se describe el “Mobbing” y su incidencia en el Desempeño Laboral de las mujeres de la Caja Nacional de Salud – Regional La Paz, denotando las consecuencias de la aparición del Mobbing, las cuales pueden llegar a ser muy perjudiciales en la organización.

Inicialmente de los antecedentes recabados en la entidad de estudio y la población establecida para la investigación, se puede señalar que no se ha realizado ningún otro trabajo relativo a la temática establecida.

En esta descripción propuesta se precisa que la violencia, cuál es el caso del Acoso Laboral, ha sido en el caso de la Caja Nacional de Salud, resultado de un proceso de socialización institucional que día a día se ha ido arraigando como un orden natural organizacional. Bajo esta condición laboral establecida, los contratos y procesos de contratación en la Caja Nacional de Salud se dan generalmente cada 3 meses o 6 meses, fatigando o exigiendo

constantemente al funcionario o funcionaria para darle un tercer contrato, por lo cual es sometido a ciertas exigencias institucionales “naturalizadas”, que son formas de acoso laboral, donde las funcionarias o trabajadoras, como en el caso investigado, terminan aceptando un mismo contrato y prestaciones básicas –con el mismo salario- por necesidad del empleo.

Se observa que no se tiene políticas u otras acciones que permitan preservar el estado de salud mental de las personas o trabajadoras de la Caja Nacional de Salud, ante exigencias propias del trabajo, manejo de conflictos y estrés laboral. Es necesario recordar que la relación de la cantidad de asegurados, en correspondencia con los médicos y personal administrativo (En especial de la oficina regional, La Paz) no permite cubrir las necesidades de atención de calidad, existiendo a la fecha más de 1.500 ítems pendientes de una designación calificada para mejorar la atención y carga de trabajo organizacional.

5.1.2 Conclusiones relativas a los Objetivos Específicos de la Investigación

Como uno de los objetivos específicos planteados se pudo determinar la presencia del Acoso Laboral (Mobbing) en mujeres de la Caja Nacional de Salud que trabajan en la Regional La Paz. En este contexto, se evidencia la existencia de muchas formas de acoso laboral, desprestigio personal, laboral, incomunicación y muchas de ellas solapas ocultas y naturalizadas. Por ejemplo; hay personas que trabajan 3, 4 o más años a contrato con el mismo monto salarial básico sin bono de antigüedad o escalafón, elementos que determinan bastante precariedad en el trabajo (en caso de eventuales) y no existe ambientes de esparcimiento o interacción laboral organizacional que mejore el clima laboral.

En cuanto al estudio de caso, la prevalencia del mobbing detectada en la CNS, se puede decir que sí existe, sí incide dicha acción dentro de la institución, pero se presenta sólo en casos aislados, con los resultados obtenidos no se detectaron casos muy específicos con la muestra de estudio, pero existe un nivel significativo que expone la presencia de esta problemática la cual debe ser abordada de forma directa.

Siguiendo los objetivos planteados, se determina que la organización presenta varios niveles de Acoso Laboral o Mobbing, a partir de la falta de una definición concreta de las funciones o cargos de la CNS y la no existencia de procedimientos específicos sobre las tareas que se tienen, lo cual puede ser uno de los factores principales que origina esta problemática ya que los conocimientos se adquieren de forma empírica, a partir de esto surge la carga de trabajo, el exceso y acumulación de la misma, así como los atrasos que producen los problemas de estrés, así como los conflictos interrelacionales entre trabajadores y/o con las autoridades e inmediato superior.

En relación al cumplimiento de otro de los objetivos de esta Tesis, se pudo evaluar el Desempeño Laboral de las mujeres funcionarias de la Caja Nacional de Salud, estableciendo que la disminución del desempeño laboral se ve influenciada por los niveles de Acoso Laboral o Mobbing.

Estas condiciones situacionales se presentan en particular cuando existe algún retraso en la exigencia o prestación del servicio, lo cual en muchos casos aumenta la presión sobre finalizarlo a la brevedad, entonces surgen acciones negativas hacia las trabajadoras de la Institución, especialmente a contrato, eliminando las horas de comida o descanso e incluso haciéndolas trabajar horas extras, no establecidas previamente, fuera del horario laboral.

Entonces si el ambiente laboral comienza a ser tenso, eso hace que los pendientes y el trabajo no se entreguen en la hora y fecha establecida lo cual incide en un Desempeño laboral negativo.

Si bien las relaciones sociales en el trabajo sí se ven afectadas como ya se mencionó, no se encontraron indicios concretos de que la problemática fuese más allá de éste ámbito, no hay afectación negativa a otras áreas en que las trabajadoras se desenvuelven.

Asi también esta investigación posibilitó realizar la descripción de los tipos de Mobbing de acuerdo a las referencias teóricas recabadas, las cuales tienen mayor prevalencia en la CNS. Para Piñuel (2003), autor de referencia consultado, el mobbing en la organización se puede clasificar de dos maneras: según la posición jerárquica o según el objetivo. A continuación quedan resumidos los mismos de acuerdo a esta prevalencia e incidencia en la institución de estudio.

De acuerdo a la posición jerárquica, se identifica la existencia del mobbing horizontal. Es un tipo de mobbing que se caracteriza porque el acosador y la víctima se encuentran en el mismo rango jerárquico, por lo cual se han observado actitudes y acciones de acoso entre compañeros de trabajo, con las repercusiones negativas a nivel psicológico para la víctima, afectando su desempeño laboral. Las causas de este tipo de acoso laboral son variadas, aunque las más comunes registradas son: forzar a la trabajadora a conformarse con determinadas normas sin consultarle; emitir opiniones y críticas para atacar al personal más débil -en especial los nuevos o a contrato-, se limita la comunicación o se impide realizar conversaciones en el ambiente laboral por las diferencias con la víctima, o por falta de trabajo y el aburrimiento,

generando así un clima organizacional negativo.

En el caso del tipo de Mobbing vertical, este se denomina así porque o bien el acosador se encuentra en un nivel jerárquico superior a la víctima o se encuentra en un nivel inferior a ésta.

Por tanto, existen dos clases de mobbing vertical: ascendente y descendente.

En la presente Tesis se establece conclusivamente la existencia de un tipo de mobbing descendente o bossing, ya que se ha detectado que las trabajadoras de nivel jerárquico inferior reciben acoso psicológico por parte de uno o varios empleados que ocupan posiciones superiores en la jerarquía de la empresa.

En muchos casos estas acciones o actitudes de los empleados para con algunas trabajadoras, se desarrollan como parte de la cultura organizacional institucionalizada de la CNS, sin embargo estas conductas condicionan o influyendo negativamente en la persona acosada, lo cual puede determinar que esta abandone la empresa y/o renuncie a su actividad laboral.

Por otra parte, tomando en cuenta el tipo de Acoso laboral según el objetivo que el hostigador pretenda conseguir con el mobbing, este puede clasificarse en: estratégico; de dirección o gestión, el mobbing perverso y el disciplinario (Piñuel, 2003).

Al parecer el tipo de mobbing que más se evidencia en la relaciones organizacionales de la CNS, de acuerdo al objetivo, es el de tipo disciplinario el cual es empleado para que la persona acosada entienda que debe “entrar en el molde” (trabajadoras a contrato o eventuales), porque si no lo hace será castigada principalmente con la no renovación de su contrato o una deficiente evaluación del desempeño.

Pero con este tipo de acoso no solo se infunde miedo en las víctimas, sino que también advierte a los demás compañeros de lo que podría sucederles de actuar así, creando un clima laboral negativo en el que nadie se atreve a llevar la contraria al superior.

Se han presentado denuncias laborales en la institución porque muchas veces se emplea el Mobbing Disciplinario según el objetivo del “hostigador” particularmente en contra de las personas o trabajadoras que tienen muchas bajas laborales, que están embarazadas, y en muchos casos aplicado sanciones a todos aquellos que denuncian fraude o corrupción al interior de la institución.

Uno de los objetivos específicos delimitados, determina establecer los factores psicosociales que inciden en el Desempeño Laboral. Bajo esta perspectiva la reducción de confianza para consigo mismos, respecto de la muestra poblacional establecida, no se presenta en este entorno. Más bien se precisa que la afectación principal de confianza que tienen las trabajadoras de la CNS Regional La Paz, se enlaza a las relaciones sociales de trabajo; entonces se puede afirmar que al no ser casos graves los que se presentan en el estudio, se descarta una mayor afectación al concepto de la persona que vive el mobbing.

Es necesario en conclusión, contemplar los factores de riesgo psicosocial como parte de la prevención para su aparición en el ámbito organizacional. El ambiente en el que las personas se desarrollan juega un papel fundamental en todas las áreas de su vida, porque así como se ha indicado que el mobbing puede tener sus repercusiones en otras esferas, así también problemas de otra índole pueden llegar a perjudicar el área social y de trabajo. Por tanto no siempre la

aparición de síntomas asociados con el mobbing son consecuencia de éste mismo, cada caso es distinto por el simple hecho de que todas las personas tienen una historia de vida diferente, conocerla y trabajar específicamente sobre las necesidades requeridas en cada caso es tarea de todos.

Se identifica de forma concreta al igual que las referencias consultadas que la condición de personal a contrato y el incremento de contratos temporales, así como la precariedad del empleo, crean un ambiente idóneo para el nacimiento de las prácticas constitutivas de acoso laboral (Parlamento Europeo, 2001), ya que las entidades públicas en Bolivia presentan con muchos funcionarios las mismas condiciones contractuales expuestas.

Es necesario recordar que la existencia de casos de acoso laboral no es algo exclusivo que se presenta en determinados países, es un fenómeno a nivel mundial y así como otros contextos, causa las mismas consecuencias para la salud de los trabajadores y para la empresa en todos los lugares (Matud et al., 2013). Es evidente de la teoría revisada que en ocasiones en una situación de acoso laboral, se dan comportamientos relacionados con la violencia física y acoso sexual. Pero, independientemente de esto, en el caso de institución y el personal analizado de la CNS, existen casos muy aislados -pero relevantes- donde se observan conductas en cierto nivel de autoridad más características del fenómeno relacionadas con actos de violencia psicológica, exclusión y perjuicio social, especialmente en muchos casos perjuicio laboral para el trabajador acosado como expone López y otros (2008).

Los datos y resultados expuestos demuestran que el acoso laboral en general y el mobbing en particular son un problema real que se encuentra profundamente arraigado en la CNS. En esta

entidad de estudio, parece existir una especie de “naturalización” de este tipo de acciones de acoso laboral o mobbing orientadas por exigencias del personal a contrato. En lugar de asumir al mobbing como un riesgo psicosocial en el lugar de trabajo que compete a toda la organización, se tiende a reducir su presencia a simples “roces interpersonales” en los que no hay que meterse; se interpreta como simples gajes del oficio con los que hay que lidiar y que sólo compete a los directamente involucrados. Desafortunadamente ante esta concepción, lo usual es que se responsabilice a la víctima de su situación y sea la que termine siendo marginada del centro de trabajo, sin que los instigadores reciban sanción alguna.

Al momento de cumplir con otro de los objetivos específicos que requiere determinar los niveles y criterios de desempeño que se califican en la Evaluación del Desempeño del personal de estudio. Se precisa inicialmente que el desempeño de las/los trabajadoras(as) y su evaluación, actualmente tiene una mayor relevancia, y las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica.

En este aspecto, se concluye que la contratación temporal o eventual por tiempo definido de las trabajadoras de la Caja Nacional de Salud Regional La Paz, así como las políticas de evaluación del desempeño como mecanismo de continuidad, son precarias y se convierten en un espacio propicio para el hostigamiento; la falta de conocimiento del fenómeno hace que se subestime el problema en la institución, que se desconozca su presencia y que no se tomen las medidas al respecto.

Sin embargo, a pesar de la importancia de la evaluación de desempeño para las organizaciones, no siempre se ha tomado con la seriedad y relevancia que requiere, ya que,

como señala Lavanda (2005), la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero la evolución en la gestión de recursos humanos ha establecido nuevos modelos de evaluación. Así, la Caja Nacional de Salud presenta aún un instrumento de Evaluación del Desempeño muy subjetivo a partir de las opiniones del inmediato superior y la forma de percibir el trabajo de cada funcionario, por lo cual se precisa de una actualización a la realidad contextual actual de estas herramientas de valoración del desempeño.

Para finalizar este trabajo investigativo y de acuerdo a las condiciones observadas así como resultados obtenidos, se exponen algunas estrategias que permitirán prevenir y modificar las conductas de Acoso Laboral (Mobbing) en la Caja Nacional de Salud. Se identifica en este sentido que al interior de la institución, no se han aplicado acciones correctivas, así como políticas o estrategias institucionales con la finalidad de mejorar, trabajar constantemente y desarrollar planes para prevenir la problemática del Acoso Laboral o Mobbing; Tampoco se han empleado adecuadamente los recursos normativos internos y peor aún externos a la organización, para evidenciarlo, manejarlo y/o erradicarlo institucionalmente.

Por lo anterior la parte final de este capítulo describe en detalle, las estrategias institucionales y organizacionales que pueden ser aplicadas por la Caja Nacional de Salud para la prevención o manejo de la problemática estudiada.

Se concluye también, que es necesario hacer énfasis en la misión y objetivo primario que la Caja Nacional de Salud lleva acabo, resaltando la utilidad para los asegurados y beneficiarios, así como sus trabajadores, el efectuar estudios e investigaciones científicas institucionales que

permitan aportar al desarrollo organizacional de la CNS, además de poder proporcionar algunas herramientas o iniciativas organizacionales para examinar todos los aspectos del funcionamiento de los comportamientos del factor humano institucional.

Es de esta forma que las estrategias puestas a consideración, buscan enfocar de forma efectiva las acciones, tareas y funciones de los recursos humanos de la CNS, fundamentados en la provisión de las condiciones y recursos esenciales para el logro de la misión y visión institucionales, en especial aquellas relativas a las prestaciones de un régimen de Salud más integral, con calidad y calidez.

5.2 RECOMENDACIONES

El mobbing puede ser tratado desde los niveles más bajos de su aparición, y para su prevención puede hacerse un enfoque desde una perspectiva de mejora en el ambiente laboral, construyendo la fortaleza de las relaciones horizontales entre compañeros de trabajo y la relación vertical –en ambas direcciones- del superior para los subordinados.

Con respecto a la desinformación que gira en torno al concepto, no sólo de mobbing, sino también sobre hostigamiento y acoso, se encontró que en varios casos puede llegar a ser confuso en su uso y/o ser enfocado a lo sexual.

Es necesario en este sentido, orientar e informar a los trabajadores de la CNS con respecto a este tema, son aspectos importantes a tomar en cuenta para comenzar a trabajar sobre él. Sobre

los tipos de violencia que existen y sobre las enfermedades que a largo plazo desencadenan.

Se conoce que el proceso que siguen las Políticas Públicas las que están en etapa de planeación como las que se han consolidado, no siempre es el esperado, los resultados pueden no ser deseados pero no por ello indica que no hayan sido factibles, de hecho como primer reforma aprobada tendrá muchos fallos y también muchos logros, pero a partir de ello comenzar a adaptar lo necesario con la finalidad de que siga siendo útil a la sociedad y los resultados alcancen el impacto esperado.

Contemplar los derechos humanos como un medio de perspectiva histórica que permita conocer lo que ha venido sucediendo alrededor de ellos y a través de los mismos, establecer políticas educativas que den pie al protagonismo de la educación en los derechos humanos, no solo como una opción de formación pedagógica, sino también política y transformadora del ambiente social entre el discurso y la praxis que se realiza.

Es entonces educar en los derechos humanos tiene como fin trascender las fronteras no sólo del quehacer pedagógico para denotar sus realizaciones en el discurso y las prácticas políticas, así como el correcto ejercicio y aplicación de las mismas, sino que también supone implementar sus planteamientos y realizaciones en un terreno apto y sensible para el debate social y -¿por qué no?- ahondar también en el discurso político para la mejora del marco normativo.

Es importante destacar la acción de reflexionar y actuar educativamente en la construcción –y la difusión- de los derechos humanos, situando cada concepto, metodologías aplicadas, y

proyectos a mediano y largo plazo, basados en el presente y futuro de una sociedad más y mejor educada.

Como sugerencia a la institución; es necesario también administrar o las tareas que se realizan en cada uno de los departamentos, para que se evite la sobrecarga de trabajo o las tareas de último minuto, si bien es algo que no puede mantenerse controlado siempre, sí puede llevar un orden o plazos de entrega fijos.

Así también, en la descripción de los puestos de trabajo, concernientes al manual de organización, mantenerlos actualizados y definir el perfil de las habilidades que buscan para que el puesto y el rol se asemejen, sobre todo para capacitarlos y fortalecer lo que haga falta.

Implementar revisiones periódicas sobre las relaciones sociales que se mantienen en el ambiente de trabajo. Así como implementación de dinámicas que integren y fortalezcan la confianza y el compañerismo.

- Cambiar estructuras de mando
- Hacer énfasis en la calidad de vida
- Cursos que garanticen los derechos humanos del personal
- Las víctimas deben ser tratadas con expertos en el área
- Para respetar los derechos humanos del ser humano hacer cartillas en la sala de reunión y exhibirlas en otros espacios para informar a la población sobre el fenómeno de mobbing.
- Incluir en su reglamentación el acoso laboral y su sanción.

5.3 ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN Y MANEJO DEL MOBBING O ACOSO LABORAL PARA LA C.N.S.

Como se mencionó anteriormente el Acoso Laboral, además de afectar al trabajador a nivel psicosocial y generar en él problemas de salud, también afecta de manera significativa la productividad de una organización, por tanto, es necesario desarrollar estrategias para prevenirlo, las cuales deben estar adaptadas a la propia realidad y cultura institucional y de sus colaboradores.

A continuación, se señalan los aspectos básicos que se deben tener presente en el momento de diseñar las estrategias para prevenir el acoso laboral dentro del ámbito organizacional:

1) Garantizar un clima laboral adecuado

“El ambiente en el lugar de trabajo es determinante. Es en ese lugar en donde un empleado pasa la mayor parte de su tiempo, y si no está a gusto, estimulado adecuadamente, la productividad puede afectarse. Es muy importante que la empresa tenga en cuenta este aspecto”⁷ (7 Tomado de la página Web: <http://www.vanguardia.com/economia/negocios/388808-claves-para-lograr-un-buen-clima-laboral>, el 28 de julio de 2017)

Un buen clima laboral es un aspecto fundamental que una empresa debe cuidar y fortalecer para lograr buenos resultados. La empresa es el lugar donde las personas se desenvuelven en su mayor parte y, por ende, esta debe propiciar un buen clima para ayudar a que los individuos crezcan y logren mejores beneficios tanto para el Ser como para la Organización.

Por tanto, las organizaciones deben realizar periódicamente medición del clima laboral para conocer la percepción de los trabajadores sobre la empresa, logrando identificar las fortalezas o aspectos bien valorados de la cultura organizacional, así como identificar tempranamente las fuentes de insatisfacción, de conflicto o de estrés que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización y, de esta forma, prever los problemas que puedan generar consecuencias que afecten la productividad o el ambiente laboral.

Por otro lado, la Organización debe fortalecer la confianza en tres niveles: con uno mismo, con los demás (con los jefes y compañeros) y con la Organización, lo cual permitirá afianzar relaciones más provechosas y benéficas que apalanquen la colaboración, el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo, aspectos importantes para que los colaboradores se sientan felices de trabajar en su puesto de trabajo, de valorar y ser valorados en las actividades cotidianas: en este sentido, se propiciará por lograr un buen ambiente laboral que permita el crecimiento individual y colectivo y, por ende, organizacional.

2) Fortalecer la comunicación asertiva y la negociación efectiva

La conversación es un acto de comunicación primordial del ser humano, el cual realizado con respeto y escucha profunda a las creencias de las personas, desencadenan una adecuada interacción con nuestro entorno y con las personas con las cuales interactuamos.

Es por esto que la Organización debe garantizar en todos sus procesos de desarrollo de sus colaboradores (todos los niveles jerárquicos), el fortalecimiento de las habilidades de comunicación asertiva, con el fin de garantizar el buen uso de las palabras y expresiones correctas entre las personas y permitir una participación abierta, activa y respetuosa entre las distintas partes.

Por otro lado, además de la comunicación asertiva, la Organización debe trabajar por fortalecer o brindar las herramientas necesarias para que en las relaciones laborales haya lugar a la negociación efectiva, aspecto vital en la búsqueda de un gana-gana que favorezca no al individuo sino a la Organización: a todos.

Por otro lado, la comunicación asertiva y la negociación efectiva permitirá que exista un equilibrio que fomente la buena participación, facilite el trabajo en equipo y el logro de los objetivos colectivos –organizacionales-.

3) Permitir el equilibrio entre Vida familiar y/o personal y el Trabajo

El ser humano como parte de una sociedad, necesita de otros seres para poder vivir plenamente, es por eso que en toda su vida se ve relacionado en distintos ambientes: personal, laboral, social, etc., los cuales son indispensables para que crezca y se desenvuelva de mejor manera en todos los aspectos de su vida.

Es por ello que, es importante lograr un equilibrio en todos estos aspectos en los que se ve involucrado para lograr su felicidad.

De acuerdo a lo anterior, el ámbito laboral toma un papel fundamental en el logro del equilibrio vida personal-laboral de sus colaboradores. Es por esto, que la Organización debe crear y poner en práctica políticas en pro de este equilibrio para garantizar que sus colaboradores se desarrollen óptimamente en cada aspecto de su vida, lo cual le permitirá desenvolverse de la mejor manera posible.

4) Fortalecer la Inteligencia Emocional

Como ya se ha mencionado anteriormente, el ser humano se caracteriza por ser un ser social que interactúa con sus pares. Por lo tanto, de dicha interacción se originan acciones, sentimientos y emociones que pueden llegar a definir el comportamiento que se tenga en una determinada situación o ambiente del individuo.

Por otro lado, a lo largo de la historia el ámbito organizacional no le ha dado el valor que se merece al Ser Emocional, el cual puede desencadenar a la violencia y generar bloqueos que afecten el desempeño o ambiente laboral.

Las emociones tienen un gran papel protagónico en las conductas características de Acoso Laboral, debido a que las emociones mal manejadas, como la envidia, ira, miedo, incertidumbre, ansiedad, tristeza, vergüenza, humillación, hostilidad o desinterés, pueden generar ambientes hostiles. Por ejemplo, la envidia, emoción que hace que las personas deseen lo que otra tiene, puede provocar en la persona el querer destruir al otro, ya sea física, psíquica y/o emocionalmente; ejerciendo en él un acoso que entorpezca alcanzar sus objetivos propuestos.

Por lo anterior, es importante que las Organizaciones le den importancia al fortalecimiento de la Inteligencia Emocional de sus colaboradores, como mecanismo para prevenir conductas de Acoso Laboral. Si los colaboradores manejan adecuadamente sus emociones, serán personas más empáticas e involucradas con su equipo de trabajo y con la Organización, que reconozcan a los demás como seres humanos que tienen emociones, necesidades y talento.

5) Mejora del clima organizacional y las relaciones interpersonales en el trabajo

Para promover un ambiente laboral sano y feliz, es clave el involucramiento y compromiso por parte de la Alta Dirección, la cual conozca la importancia y este comprometida en fomentar, a través del ejemplo, motivación y reconocimiento, una cultura de agradecimiento que valore la calidad humana de sus trabajadores, sus emociones, necesidades y su talento. Esta cultura contribuirá por si sola en prevenir conductas de acoso laboral en todos los niveles de la organización.

En línea con lo anterior, es importante que dentro de la planeación estratégica de la CNS, se incluya y se promueva un valor que siembre la necesidad de un clima laboral sano y feliz, el cual rechace todo tipo de conductas de acoso laboral. Por otro lado, la comunicación y sensibilización continua por parte de la Organización a todos los colaboradores sobre su papel indispensable en la construcción de una cultura y un ambiente sano y feliz, permitirá involucrar y motivar a los colaboradores en trabajar por ello reconociendo al otro y a sus emociones, en el día a día.

Es importante la Organización distribuya las tareas y funciones de forma coherente con las capacidades de cada uno de los colaboradores, que defina las funciones de forma clara y que la evaluación del desempeño sea transparente, garantizando que el colaborador se sienta valorado de forma justa y motivado al entender que su aporte es indispensable para la compañía.

Por otro lado, es importante que la Organización diseñe estrategias que contribuyan el crecimiento y desarrollo de los colaboradores dentro la organización y promueva una comunicación abierta que permita la participación de todos los colaboradores en la

construcción del futuro de la Organización. Finalmente, la Organización debe velar continuamente por promover un clima organizacional seguro y grato para todos, el cual permita que los colaboradores se sientan a gusto, tranquilos y en confianza para dar lo mejor de sí.

6) Recomendaciones finales para la prevención del acoso en laboral

Se recomienda al finalizar este contenido, realizar periódicamente capacitaciones sobre las diferentes definiciones, modalidades y conductas de acoso laboral, herramientas y mecanismos existentes para denunciar actos de acoso y resolver conflictos laborales dentro de la empresa, derechos del acosado y acosador y normatividad con respecto a este tema, entre otros.

- Capacitación en la normatividad en materia de acoso laboral.
- Capacitación sobre las diferentes definiciones, modalidades y conductas de acoso laboral, herramientas y mecanismos existentes para denunciar actos de acoso y resolver conflictos laborales dentro de la empresa, derechos del acosado y normatividad con respecto a este tema, entre otros.
- Entrenamiento continuo para adquirir o fortalecer habilidades en técnicas de entrevista, negociación y resolución de conflictos, inteligencia emocional y comunicación efectiva (escucha activa).

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- ✓ ALCIDES, J. Y PUENTES, A. (2010). Rasgos de personalidad y autoestima en víctimas de acoso laboral. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 6(1), 51-64.

- ✓ ALFONSO, M. Z. y I. A. DELGADO. (2004) La formación en Gestión de Recursos Humanos: Factor clave en el perfeccionamiento empresarial.

- ✓ ARAMBURU-ZABALA, L. (2002). Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 20(2), 337-350.

- ✓ ARIAS F. (2012) El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica. Sexta Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas. República Bolivariana de Venezuela.

- ✓ AUSFELDER, T. (2002). *Mobbing, el acoso moral en el trabajo: prevención, síntomas y soluciones*. Barcelona: Océano

- ✓ CABACO, A. S. (1995). *Indicadores de riesgo en salud mental y estrategias de prevención*. Salamanca: UPSA.

- ✓ CAMPBELL, J. P. (1990). Modelando el problema de predicción y juicio del rendimiento en la industria y la psicología organizacional. *Manual de psicología*

industrial y organizacional, vol. 1 (2ª ed.) (Pp. 687-732). Palo Alto, CA, EE.UU. La Prensa de Consultores en Psicología.

- ✓ CAPUANO, Andrea. (2004) Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. En: Invenio. Vol. 7, No. 13. p. 139-150.
- ✓ CARVAJAL, J. Y DÁVILA, C. (2013). Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia. Cuadernos de Administración, 29(49), 95-104.
- ✓ CARDONA, D. Y BALLESTEROS, M. (2005). El acoso psicológico: riesgo laboral más frecuente de lo reportado. Revista Facultad Nal. de Salud Pública, 23(2), 99-106.
- ✓ CASTILLO, J. Y CUBILLOS, Á. (2012). La violencia en las transformaciones de los sistemas de trabajo en Colombia. Revista de Salud Pública, 14(1), 84-97.
- ✓ CHIAVENATO, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial McGraw Hill.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (2009) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México DF: McGraw Hill.
- ✓ DAFT, Richard y MARCIC, Dorothy. (2005) Introducción a la administración. México: Cengage Learning.
- ✓ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. (2002) Comportamiento humano en el trabajo.

México: McGraw Hill.

- ✓ DÍAZ, María.(2012) Factores del comportamiento organizacional que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en instituciones de educación superior. un caso de estudio. Santiago de Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro México.
- ✓ DUFFY, M. Y SPERRY, L. (2009). Mobbing laboral: dinámica familiar y consideraciones terapéuticas. El diario americano de terapia familiar, 37, 433-432.
- ✓ EINARSEN, S. (2000). Acoso y hostigamiento en el trabajo: una revisión del enfoque escandinavo. Agresión y comportamiento violento. 5(4), 379-401.
- ✓ EINARSEN, S. Y HAUGE L. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22(3), 251-273.
- ✓ EINARSEN, S. AND SKOGSTAD, A. (1996), Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 5, pp. 185-202.
- ✓ EUROFOUND. (2015). Violence and harassment in European workplaces: Extent, impacts and policies. Dublin.

- ✓ FERNÁNDEZ, M. Y NAVA, Y. (2010). El mobbing o acoso moral en el trabajo y su tratamiento en Venezuela. *Revista de Derecho*, (33), 62-95.

- ✓ FIDALGO, M., GALLEGO, Y., FERRER, R., NOGAREDA, C., PÉREZ, G. Y GARCÍA, R. (2009). *Acoso psicológico en el trabajo: definición*. Madrid: Instituto Nacional de Higiene en el Trabajo. España.

- ✓ FRANKLIN, Enrique y KRIEGER, Mario. (2012) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

- ✓ GÓMEZ, I. Y HERNÁNDEZ, L. (2014). La comunicación en tres casos de acoso laboral. *Diversitas: Perspectiva en Psicología*, 10(2), 307-320.

- ✓ GONZÁLEZ, M. (2012). *Acoso laboral (mobbing) y liderazgo*. México D.F.: Alfaomega.

- ✓ GONZÁLEZ DE RIVERA, J. (2005). *Las claves del mobbing*. Madrid: EOS

- ✓ GONZÁLEZ ARIAS, Rolando-Javier (2007) “El mobbing contra la democracia”, en Peña-Saint Martin Cuando el trabajo nos castiga. *Debates sobre el mobbing en México*. Ed. Eon. México.

- ✓ GONZÁLEZ DE RIVERA JL. (2002) *El maltrato psicológico. Cómo defenderse del Mobbing y otras formas de acoso*. Madrid: Espasa Calpe.

- ✓ GONZÁLEZ DE RIVERA, RODRÍGUEZ-ABUÍN. Psiquis, Editorial EOS, Madrid 2003; 24 (2).
- ✓ GONZÁLEZ DE RIVERA, J. L Y RODRÍGUEZ-ABUIN, MJ: Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60. Editorial EOS, Madrid, 2005
- ✓ GONZÁLEZ, M. (2012). Acoso laboral (mobbing) y liderazgo. México D.F.: Alfaomega
- ✓ GUERRERO LOZANO, Bernardo. (1996) Evaluación del Desempeño Más allá del ritual. Edición. Abril- Junio. Pág. 288- 35.
- ✓ GUILLÉN GESTOSO, Carlos (2000). Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Madrid Bogotá McGraw-Hill Interamericana.
- ✓ GORDON, Judith. (2000) Comportamiento Organizacional. 5ª ed. México DF: Prentice Hall.
- ✓ HILL, Charles. (2007) Negocios internacionales. México: McGraw Hill.
- ✓ HIRIGOYEN M.F. (1999) El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Barcelona: Paidós.

- ✓ HIRIGOYEN, M. (2001) El acoso moral. Maltrato en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso, Paidós, Barcelona, pág. 19.

- ✓ HIRIGOYEN, M. (2001). El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso. Barcelona: Paidós Ibérica Ediciones SA.

- ✓ HIRIGOYEN, M.F. (2001). El acoso moral en el trabajo, Ed. Paidós Ibérica, Barcelona.

- ✓ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2013). Accidentes laborales y problemas de salud relacionados con el trabajo

- ✓ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2014). Encuesta de Población Activa (EPA) Módulo sobre accidentes laborales y problemas de salud relacionados con el trabajo. Año 2013

- ✓ INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. (1998). Nota Técnica Preventiva 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing.

- ✓ HITT, Michael, BLACK, Stewart y PORTER, Lyman. (2006) Administración. México: Pearson.

- ✓ HOEL, H., & COOPER, C. L. (2000). Destructive conflict and bullying at work. Manchester: Manchester School of Management, UMIST.

- ✓ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN – ICONTEC. (2015). NTC ISO 9001:2015. Bogotá: Autor

- ✓ JUSTICIA, F., BENÍTEZ, J. Y FERNÁNDEZ, E. (2006). Caracterización del acoso psicológico en el contexto universitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 293-308.

- ✓ KAHALE, D. (2015). El acoso laboral (mobbing): Tratamiento jurídico y preventivo (2ª). Caracas, Venezuela: Vandell hermanos editores.

- ✓ KERLINGER, F. Y LEE, H. (2002). Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales. México: McGraw Hill Interamericana.

- ✓ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. (1999) Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

- ✓ KRUEGER, Richard (1994) Grupo Focal: Guía Práctica de Investigación Aplicada. Sage Publications: Thousand Oaks, California, Traducido.

- ✓ LANDY, F & CONTE, J. (2005) Psicología Industrial. Introducción a la Psicología

Industrial y Organizacional. México Mc Graw-Hill.

- ✓ LEYMANN H. (1996) Mobbing. París: Senil

- ✓ LEYMANN H. (1993) Mobbing, Psicoterror en el trabajo y cómo luchar contra él. Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg. Rowohlt.

- ✓ LEYMANN, Heinz y GUSTAFSSON, Annelie. (1984) Violencia psicológica en lugares de trabajo: Dos estudios exploratorios. Estocolmo: Arbetarskyddsstyrelsen. Psicólogos de la Unión Europea.

- ✓ LEYMANN, H. (1990), Mobbing and psychological terror at workplace. Violence and Victims, Springer, New York, EE.UU.

- ✓ LEYMANN, H., Mobbing: la persecution autravail, Du Seuil, París, (1996) Cfr. MOLINA NAVARRETE, C., "Una «nueva» patología de gestión en el empleo público: el acoso institucional (Mobbing)".

- ✓ LEYMANN H. (1996). La persecution au travail: Mobbing, Editions du Seuil, París.

- ✓ LÓPEZ-CABARCOS, M., Picón-Prado, E., & Vázquez-Rodríguez, P. (2008). Estudio del acoso psicológico en la universidad pública de Galicia. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 24(1), 41-60.

- ✓ LÓPEZ GARCÍA JA, CAMPS DEL SAZ P. (1999) Aspectos clínicos y prevención del psicoterror laboral. Mapfre Medicina.
- ✓ LÓPEZ-CABARCOS, M., VÁZQUEZ-RODRÍGUEZ, P. Y MONTES-PIÑEIRO, C. (2010). Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral. Revista Latino. de Psicología, 42(2), 215-224.
- ✓ LÓPEZ, C., SECO, E. Y RAMÍREZ, D. (2012). Prácticas de acoso laboral en empresas colombianas: una mirada estructural e inter-subjetiva. Cuadernos de Administración, 24(43), 307-328.
- ✓ MARTHA DURÁN, M. (2010). Bienestar Psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. Revista nacional de Administración, 1 (1), 71-84.
- ✓ MATUD AZNAR, M.P., Velasco Portero, T., Sánchez Tovar, L., Del Pino Espejo, M.J., Voltes Dorta, D. (2013). Acoso Laboral en Mujeres y Hombres: Un estudio en la población española. Salud de los Trabajadores, 21(1), 19-30.
- ✓ MARTÍNEZ, E., AGUDELO, A. Y VÁSQUEZ, E. (2010). Mobbing, un aspecto a vigilar en los profesionales en Colombia. Revista Gerencia Política Salud, 9(19), 41-52.
- ✓ R. WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE (2005) Colab. Miguel Ángel Sánchez Carrión, Shane R. Premeaux, Robert M. Noe Pearson Educación, México.

- ✓ MORENO-JIMÉNEZ, B., RODRÍGUEZ-MUÑOZ, A., MORANTE, M. E., GARROSA, E., RODRÍGUEZ-CARVAJAL, R., & DÍAZ-GRACIA, L. (2008). Evaluación del acoso psicológico en el trabajo: desarrollo y estudio exploratorio de una escala de medida. *Universitas Psychologica*, 7 (2), 335-345.
- ✓ MORAES, B., RAYA, M. Y KOLLER, S. (2011). El acoso moral en el trabajo en la visión de los operadores del derecho. *Revista Psicología y Sociedad*, 23(1), 35-45.
- ✓ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TRABAJO (2005). Acoso Laboral hacia las mujeres.
- ✓ PARLAMENTO EUROPEO (2001). Informe del Parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo.
- ✓ PALACI, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- ✓ PAPALIA, E. D., WENDKOS, O. S., (2005). *Desarrollo Humano*. México. Edic. McGraw-Hill.
- ✓ PARDINAS, Felipe (2005). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias*

sociales. Trigésimoctava edición. México. Siglo XXI editores.

- ✓ PERALTA, M. (2004). El acoso laboral -mobbing-. Perspectiva psicológica. Revista de Estudios Sociales, (18), 111-122.
- ✓ PIÑUEL I. Mobbing. (2001) Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Santander: Sal Térrea.
- ✓ PIÑUEL, I. (2003). Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Ed. Punto de Lectura. Madrid.
- ✓ PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki (2003). Mobbing. Manual de autoayuda. Ed. Aguilar. Madrid. España.
- ✓ RAI A. (2000) Administración por Objetivos. Trillas México Arias, GT.F. Heredia, E.V. Administración de recursos humanos Ed. Trillas. México.
- ✓ ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 7ma. Edición. México: Prentice Hall.
- ✓ ROBBINS, Stephen y JUDGE, Tomothy (2009). Comportamiento organizacional. México DF: Pearson.
- ✓ ROJAS, A. (2005). El acoso o «mobbing» laboral. Revista de Derecho. 24(1), 230-245.

- ✓ SERRANO, R. (2005). El acoso moral en el trabajo. Madrid: Consejo Económico y Social.
- ✓ STEINBACH, I. Y DA ROSA TOLFO, S. (2011). Acoso moral en el trabajo: una responsabilidad colectiva. *Revista Psicología y Sociedad* 23(1), 190-192.
- ✓ TOMÁS MIGUEL, J., SANCHO REQUENA, P., NAVARRO PARDO, E., & CARLOS MELÉNDEZ MORAL, J. (2009). Relaciones entre factores psicosociales y salud en función del sexo. *Ansiedad y estrés*, 15(1).
- ✓ TOPA, G., DEPOLO, M. Y MORALES, F. (2006). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19(1), 88-94.
- ✓ TOPA, G., MORIANO, J. Y MORALES, J. (2013). Injusticia organizacional: reacciones de terceros al maltrato de los empleados. *Psicotema*, 25(2), 214-221.
- ✓ TRUJILLO, M., LÁMBARRY, F. Y VALDERRÁBANO, M. (2015). Cuantificación del mobbing en el sector financiero mexicano desde una perspectiva de género. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 22(67), 211-233.
- ✓ UGT (2010). Anuario internacional sobre prevención de riesgos laborales y calidad de vida en el trabajo. Secretaría de Salud Laboral UGT-CEC

- ✓ UGT (2009). Intervención en casos de acoso laboral. Observatorio Permanente de riesgos psicosociales de UGT

- ✓ URRESTA, M. (2013). Aproximaciones a una conceptualización del acoso laboral en el ordenamiento jurídico colombiano. *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 43(118), 387-405.

- ✓ ASHFORTH, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7). 755-778.

- ✓ BODDEWYN, J. (1985). Theories of foreign direct investment and divestment: A classificatory note. *Management International Review*, 25(1), 57-65.

- ✓ BRODSKY, C. M. (1976). *The harassed worker*. Lexington, MA: D. C. Health and Company.

- ✓ EINARSEN, S. (1999). La Naturaleza y las Causas del Bullying en el Trabajo. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 16-27.

- ✓ EINARSEN, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.

- ✓ EINARSEN, S., HOEL, H., ZAPF, D. & COOPER, C.L. (2003). The concept of bullying at work: the European tradition. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice.* (pp. 3-30). London: Taylor & Francis.

- ✓ EINARSEN, S. & MIKKELSEN, E. G. (2003). Individual Effects of exposure to bullying at work. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: internatioonal perpesctives in research and practice.* (pp. 127-144). London: Taylor & Francis.

- ✓ EINARSEN, S., RAKNES, B. I. & MATTHIESEN, S.B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work envioronment quality. An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381-401.

- ✓ HOEL, H., EINARSEN, S. & COOPER, C. L. (2003). Organisational effects of bullying. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: internatioonal perpesctives in research and practice.* (pp. 145-162). London: Taylor & Francis.

- ✓ HOEL, H. & SALIN, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: internatioonal perpesctives in research and practice.* (pp. 203-218). London: Taylor & Francis.

- ✓ LEYMANN, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence & Victims*, 5(2), 119-126.

- ✓ LEYMANN, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2). 165-184.

- ✓ LEYMANN, H. & GUSTAFSSON, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.

- ✓ NEUMAN, J. H. & BARON, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. Giacalone and J. Greenberg (eds), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37-67). Thousand Oaks, CA: Sage.

- ✓ PETERS, U. H. (2001). Mobbing--significance for private personal insurance. *Versicherungsmedizin / Herausgegeben Von Verband Der Lebensversicherungs-Unternehmen e.V. Und Verband Der Privaten Krankenversicherung e.V.*, 53(2), 73-8.

- ✓ SALIN, D. (1999). Explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and triggering factors in the work environment. Working paper n° 406. Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.

- ✓ SALIN, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of*

Work and Organizational Psychology, 2001, 10(4), 425-441.

- ✓ SALIN, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.

- ✓ SALIN, D. (2003). Workplace bullying among business professionals. Prevalence, organisational antecedents and gender differences. *Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration*, n. 117. Helsingfors.

- ✓ VARTIA, M. (1996). The sources of bullying - Psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.

- ✓ VARTIA, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 27(1), 63-69.

- ✓ ZAPF, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 70-85.

- ✓ ZAPF, D. & EINARSEN, S. (2003). Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds). *Bullying and*

emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice. (pp. 165-184). London: Taylor & Francis.

- ✓ ZAPF, D., EINARSEN, S., HOEL, H. & VARTIA, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice.* (pp. 103-126). London: Taylor & Francis.
- ✓ ZAPF, D., KNORZ, C., & KULLA, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.
- ✓ ZAPF, D. & WARTH, K. (1997). Mobbing: Subtile Kriegsführung am Arbeitsplatz [Mobbing: Subtle warfare at the workplace]. *Psychologie Heute*, August, 20-25, 28-29.
- ✓ CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw Hill.
- ✓ MARTINEZ, D. (2007). *Gestion de Recursos Humanos para Organizaciones Publicas*. Graglia: Educc.
- ✓ ROBBINS, S. (2009). *Comportamineto Otganizacional*. Mexico: Pearson.

FUENTES DE INTERNET Y PÁGINAS WEB

- ✓ AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (2014). Segunda encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes ESENER-2. Bilbao.

- ✓ ANTEQUERA, E. (2015). Mobbing en las organizaciones: análisis de casos particulares en una institución de educación superior. *Procedia - Ciencias Sociales y del Comportamiento*, (191), 1607– 1612. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815027305>

- ✓ ARCINIEGAS, R. (2012). Factores organizacionales en la comprensión del mobbing. *Psicología Iberoamericana*, 20(1), 80-90. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/1339/1339246230_09.pdf

- ✓ BUENO, N. (2012). Venganza con venganza: ¿vale la pena estudiarla? *Anuario de Psicología Jurídica*, 22, 95-110. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=315024813009>

- ✓ EINARSEN, S., HOEL, H., ZAPF, D., & COOPER, C. (Eds.). (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace International perspectives in research and practice* (pp.3-30). London: Taylor and Francis. Recuperado de:

<https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=5613552d6307d93e378b45df&assetKey=AS%3A281421676597248%401444107564277>

- ✓ EINARSEN, S. (2000). Intimidación y hostigamiento en el trabajo: una revisión escandinava. *Agresión y comportamiento violento*, 5(4), 379-401. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/222751293_Bullying_and_Harassment_at_Work_A_Review_of_the_Scandinavian_Approach
- ✓ ERTÜRK, A. Y CEMALOĞLU, N. (2013). Causas del comportamiento de mobbing. *Procedia - Ciencias Sociales y del Comportamiento*, 116(1), 3669-3678. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814008386>
- ✓ ESCARTÍN, J., RODRÍGUEZ-CARBALLEIRA, Á., GÓMEZ-BENITO, J., & ZAPF, D. (2010). Development and validation of the workplace bullying scale EAPA-T. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 10(3), 519-539. <http://www.ub.edu/grupvp/index.php/es/47-publicaciones/mobbing/99-development-and-validation-of-theworkplace-bullying-scale-eapa-t.html>
- ✓ ESCOBAR, B. Y FERNÁNDEZ, M. (2012). Mobbing: acoso moral o psicológico en el trabajo. *Verba Iuris* 28, 135-151. Recuperado de: <http://www.unilibre.edu.co/verbaiuris/28/mobbing-acoso-moral-o-psicologico-en-el-trabajo.pdf>

- ✓ FERRÁNDIZ, F. Y FEIXA, C. (2004). Una mirada antropológica sobre las violencias. *Alteridades*, 14(27), 159-174. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/747/74702710.pdf>

- ✓ FIGUEROO LANFRANCO, José G. (2002) "Evaluación de Desempeño". Consultado en Web site: <http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=7030>.

- ✓ GONZÁLEZ DE RIVERA, J. Y RODRÍGUEZ, M. (2006). Acoso psicológico en el trabajo y psicopatología: un estudio con el LIPT-60 y el SCL 90-R. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 397-412. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317121010.pdf>

- ✓ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). (2010). Lista de enfermedades profesionales (revisada en 2010). Serie Seguridad y Salud en el Trabajo N° 74, Ginebra: Suiza. Recuperado de: http://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_150327/lang--es/index.htm

- ✓ PEÑA, M. Y PEÑA, R. (2007). De todos para uno a todos contra uno: aproximación al mobbing y sus escenarios conspiraciones. *Ética en las organizaciones o cultura en las organizaciones*. Recuperado de: <http://www.acosomoral.org/pdf/delPinopdf.pdf>

- ✓ PEÑA, F. Y SÁNCHEZ, S. (2007). El mobbing y su impacto en la salud. *Estudios de Antropología Biológica*, XIII, 823-845. Recuperado de: www.revistas.unam.mx/index.php/eab/article/download/26420/24825.

- ✓ PERALTA, M. (2006). Manifestaciones del acoso laboral, mobbing y síntomas asociados al estrés postraumático; estudio de caso. *Psicología desde el Caribe*. (17), 1-26. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301701.pdf>

- ✓ PIÑUEL, I. Y OÑATE, A. (2002). La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España: resultados del Barómetro Cisneros II sobre la violencia en el entorno laboral. *Lan Harremanak*, 7, 35-62. Recuperado de: http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/5802

- ✓ PIÑUEL Y ZABALA, I., Informe Cisneros V, La incidencia del Mobbing o acoso psicológico en el trabajo en la Administración, en <http://www.acosomoral.org/pdf/informeCisnerosV.pdf> de 11 -03- 2009. (Visitado el 01/01/2019 a Hrs:19:00)

- ✓ UPSA. Blog UPSA soy yo. Las cosas por su nombre: Bullying y Mobbing. Ver fuente disponible en: <https://upsasoyyo.wordpress.com/2013/02/23/llamar-a-las-cosas-por-su-nombre-bullying-y-mobbing/>(Visitado el 31/01/2019 a Hrs:19:00)

- ✓ LEYMANN, H. (1986). *Vuxenmobbing - psykiskt vald i arbetslivet* [Bullying - psychological violence in work life]. Lund: Studentlitteratur. www.riesgoslaboralescv.com www.uv.es/seguridadlaboral

- ✓ CARALO CASTILLO, N. D. (05 de Diciembre de 2000). IPortal de Relaciones Publicas. Obtenido de Portal de Relaciones Publicas:

<http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

- ✓ JOSÉ GUADALUPE SALAZAR ESTRADA, J. C. (28 de Agosto de 2009). Scielo. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext

- ✓ LIC. MARÍA VIRGINIA RAVELO CASTRO, T. I. (15 de Agosto de 2011). Influencia del sistema de gestión de calidad en la cultura organizacional del Centro Nacional de Toxicología. Obtenido de Influencia del sistema de gestión de calidad en la cultura organizacional del Centro Nacional de Toxicología: http://bvs.sld.cu/revistas/anu/vol_1_1_12/tox11111.htm

- ✓ QUINTERO, T. (28 de 07 de 2003). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/el-comportamiento-organizacional/>

- ✓ SALAS, E. (1990). <http://www.redalyc.org/pdf/805/80522105.pdf>. (R. L. Psicología, Ed.) Recuperado el 25 de 01 de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/805/80522105.pdf>

- ✓ VEGA, M. M. (2008). Recuperado el 26 de 02 de 2019, de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext

- ✓ LAVANDA, D. (2005). Evaluación del desempeño. Extraído de <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#metod>

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO – DIAGNOSTICO GENERAL DEL MOBBING – CNS

- 1) Mi superior se niega a comunicar, hablar o reunirse conmigo
a) SI b) A veces c) NO d) NS/NR

- 2) Me ignoran, me excluyen, o me hacen el vacío, fingen no verme, no me devuelven el saludo, o me hacen "invisible"
a) SI b) A veces c) NO d) NS/NR

- 3) Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme
a) SI b) A veces c) NO d) NS/NR

- 4) Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada
a) SI b) A veces c) NO d) NS/NR

- 5) Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo sistemáticamente no importa lo que haga
a) SI b) A veces c) NO d) NS/NR

- 6) Me acusan injustificadamente o falsamente de incumplimientos, errores, o fallos, inconcretos y difusos que no tienen consistencia ni entidad real
a) SI b) A veces c) NO d) NS/NR

- 7) Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas contra la empresa o los

clientes para perjudicar mi imagen y reputación

a) SI b) A veces c) NO d) NS/NR

8) Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo con vistas a paralizarme y desestabilizarme

a) SI b) A veces c) NO d) NS/NR

9) Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno

a) SI b) A veces c) NO d) NS/NR

10) Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros

a) SI b) A veces c) NO d) NS/NR

11) Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables e inusuales

a) SI b) A veces c) NO d) NS/NR

12) Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas

a) SI b) A veces c) NO d) NS/NR

ANEXO N° 2 - FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FORMULARIO D EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO						
Apellidos y		C.I.				
Nombre		Mat.				
Cargo:		Fecha de la evaluación:				
Evaluador:		Período Considerado: Gestión:				
Factor	<i>Marque con una equis (X) en la columna que mejor expresa su opinión sobre la forma cómo el funcionario se desempeñó en cada factor en el período de referencia</i>	De manera				
		Deficiente	Insuficiente	Suficiente	Bueno	Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del puesto 	1. Conoce los temas relativos al ejercicio de su cargo, los procedimientos de trabajo y las funciones del personal vinculado a su trabajo.					
<ul style="list-style-type: none"> • Criterio operativo 	2. Toma decisiones menores con prontitud y lógica y actúa en consecuencia, cuando no es posible consultar con personal superior.					
<ul style="list-style-type: none"> • Productividad 	3. Produce determinada cantidad de trabajo relacionada con los estándares de producción o con las expectativas que tienen al respecto sus superiores.					

<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del trabajo 	4. Presenta orden, prolijidad y precisión en los productos y resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.					
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad 	5. Cumple las tareas y entrega resultados de su trabajo en el plazo y condiciones que se le han fijado para el efecto.					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo instrumental 	6. Opera con solvencia los equipos, medios e instrumentos a su alcance para el cumplimiento de las tareas a su cargo					
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía 	7. Cumple con los deberes inherentes a su puesto y las tareas que se le ha encomendado, sin necesidad de supervisión permanente.					
<ul style="list-style-type: none"> • Economía 	8. Dispone de los materiales, insumos, servicios y generación de gastos a su cargo, basado en el principio de “economía de los recursos”.					
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización 	9. Se mantiene actualizado en los temas relativos al ejercicio de su cargo y a otros que amplían su competencia técnica en el puesto.					
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso institucional 	10. Expresa interés y disposición para resolver problemas y necesidades institucionales, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.					
<ul style="list-style-type: none"> • Espíritu de equipo 	11. Cooperar en las acciones de programación o en la ejecución de tareas que demandan trabajo conjunto con otros funcionarios, independientemente de su categoría.					

		De manera
--	--	-----------

Factor	<i>Marque con una equis (X) en la columna que mejor expresa su opinión sobre la forma cómo el funcionario desempeñó cada factor en el período de referencia</i>	Deficiente	Insuficiente	Suficiente	Bueno	Sobresaliente
• Discreción	12. Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asunto confidenciales					
• Vocación de servicio	13. Demuestra interés y buena disposición para brindar a sus superiores y personal en general el servicio de su competencia en óptimas condiciones.					
• Calidad de las relaciones humanas	14. Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.					
• Calidad de la relación con terceros	15. Establece y mantiene relaciones armónicas con el personal ajeno a la institución y el público en general.					
• Disciplina	16. Cumple las normas, disposiciones y reglamentos que regulan el trabajo.					
• Imagen	17. Se preocupa por su cuidado personal, en función de la imagen institucional que representa.					
Total Puntos =						

- A. Fortalezas del evaluado:
- B. Debilidades del evaluado:
- C. Propuestas para superar debilidades:
- D. Comentarios/ Recomendaciones del evaluador:

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador

Vo Bo del Inmediato Superior

<p style="text-align: center;">FORMULARIO C</p> <p style="text-align: center;">EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p> <p style="text-align: center;">PERSONAL PROFESIONAL</p>						
Apellidos y Nombre					C.I.	
					Mat.	
Cargo					Fecha de la evaluación:	
Evaluador					Período considerado:	
Factor	<p style="text-align: center;"><i>Marque con una equis (X) en la columna que mejor expresa su opinión sobre la forma cómo el funcionario se desempeñó en cada factor en el período de referencia</i></p>	De manera				
		Deficiente	Insuficiente	Suficiente	Bueno	Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del puesto 	<p>1. Conoce los temas relativos al ejercicio de su cargo, los procedimientos de trabajo y las funciones del personal vinculado a su trabajo.</p>					
<ul style="list-style-type: none"> Criterio 	<p>2. Respalda con argumentación lógica las recomendaciones y decisiones que propone y adopta en el marco de su competencia.</p>					

<ul style="list-style-type: none"> • Productividad y rendimiento 	<p>3. Produce determinada cantidad de trabajo relacionada con los estándares de producción y rendimiento o con las expectativas que tienen al respecto sus superiores.</p>					
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del trabajo 	<p>4. Presenta orden, prolijidad y precisión en los productos y resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.</p>					
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa 	<p>5. Propone innovaciones que generan beneficios para el trabajo y para las funciones que se desarrollan en la institución.</p>					
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de información 	<p>6. Sintetiza y consolida en informes los asuntos a su cargo para mantener informados a sus superiores sobre el desarrollo de sus actividades.</p>					
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad 	<p>7. Cumple las tareas y entrega resultados de su trabajo en el plazo y condiciones que se le han fijado para el efecto.</p>					
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía 	<p>8. Cumple con los deberes inherentes a su puesto y las tareas que se le ha encomendado, sin necesidad de supervisión permanente.</p>					

• Economía	9. Dispone de los materiales, insumos, servicios y generación de gastos a su cargo, basado en el principio de “economía de los recursos”.					
• Manejo instrumental	10. Opera con solvencia los equipos, medios e instrumentos a su alcance para el cumplimiento de las tareas a su cargo					
Factor	<i>Marque con una equis (X) en la columna que mejor expresa su opinión sobre la forma cómo el funcionario se desempeñó en cada factor en el período de referencia</i>	De manera				
		Deficiente	Insuficiente	Suficiente	Bueno	Sobresaliente
• Solvencia profesional	11. Resuelve los asuntos que se someten a su consideración que demandan solvencia profesional dentro de la especialidad de su área y puesto de trabajo.					
• Vocación de servicio	12. Muestra buena disposición para brindar el servicio de su competencia en óptimas condiciones					
• Desarrollo	13. Se mantiene actualizado en normas, técnicas y teorías sobre temas relativos a la especialidad de su puesto y a otros que amplían su competencia técnica.					

• Compromiso institucional	14. Expresa interés y disposición para resolver problemas y necesidades de la empresa, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.					
• Espíritu de equipo	15. Coopera en las acciones de programación o en la ejecución de tareas que demandan trabajo conjunto con otros funcionarios, independientemente de su categoría.					
• Calidad de las relaciones humanas	16. Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.					
• Calidad de la relación con terceros	17. Establece y mantiene relaciones armónicas con el personal ajeno a la institución y el público en general.					
• Disciplina	18. Cumple las normas, disposiciones y reglamentos que regulan el trabajo.					
• Discreción	19. Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asunto confidenciales					
	Total: Puntos =					

- A. Fortalezas del evaluado:
- B. Debilidades del evaluado:
- C. Propuestas para superar debilidades:
- D. Comentarios/Recomendaciones del evaluador:

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador

Vo Bo de Inmediato Superior

ANEXO N° 3 - PRUEBA – LIPT 60

ACOSO LABORAL O MOBBING

La presente prueba es un instrumento con fines de investigación, por la cual solicito a usted responder con la mayor honestidad posible, así mismo los datos serán utilizados de forma confidencial.

DATOS PERSONALES

Fecha nacimiento: Día Mes Año

Ciudad Provincia:

Estado Civil: Soltero Casado Otro

Personal Profesional Personal Manual Administrativo

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso (en forma de afirmación) que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que ha experimentado o no, esta situación y en cada caso elija una de las siguientes opciones.

I. DESARROLLO DE LA PRUEBA LIPT - 60

Marque con una cruz (X):

- **El cero (“0”) si no ha experimentado.**
- **El uno (“1”) ha experimentado un poco.**
- **El dos (“2”) si ha experimentado medianamente.**
- **El tres (“3”) si ha experimentado bastante.**
- **El cuatro (“4”) si ha experimentado extremadamente.**

1. Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.	0	1	2	3	4
2. Le interrumpen cuando habla.	0	1	2	3	4
3. Sus compañeros le ponen apodos para expresarse o no le dejan hablar.	0	1	2	3	4
4. Le gritan o le regañan en voz alta.	0	1	2	3	4
5. Critican su trabajo.	0	1	2	3	4
6. Critican su vida privada.	0	1	2	3	4
7. Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras.	0	1	2	3	4
8. Recibe amenazas verbalmente.	0	1	2	3	4
9. Recibe escritos y notas amenazadoras.	0	1	2	3	4
10. Le miran con desprecio o gestos de rechazo.	0	1	2	3	4

11. Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas.	0	1	2	3	4
12. La gente ha dejado o de hablar con usted.	0	1	2	3	4
13. No consigue hablar con nadie, todos le evitan.	0	1	2	3	4
14. Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros.	0	1	2	3	4
15. Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	0	1	2	3	4
16. En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible.	0	1	2	3	4
17. Le calumnian y murmuran a sus espaldas.	0	1	2	3	4
18. Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted.	0	1	2	3	4
19. Le ponen en ridículo, se burlan de usted.	0	1	2	3	4
20. Le tratan como si fuera un enfermo mental	0	1	2	3	4
21. Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica.	0	1	2	3	4
22. Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener.	0	1	2	3	4
23. Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo.	0	1	2	3	4
24. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.	0	1	2	3	4
25. Ridiculizan o se burlan de su vida privada.	0	1	2	3	4
26. Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen.	0	1	2	3	4

27. Le asignan un trabajo humillante.	0	1	2	3	4
28. Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.	0	1	2	3	4
29. Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.	0	1	2	3	4
30. Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.	0	1	2	3	4
31. Sufre acercamientos, insinuaciones o gestos sexuales no deseados.	0	1	2	3	4
32. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.	0	1	2	3	4
33. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.	0	1	2	3	4
34. Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.	0	1	2	3	4
35. Le asignan tareas muy por debajo de su competencia.	0	1	2	3	4
36. Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes.	0	1	2	3	4
37. Le obligan a realizar tareas humillantes.	0	1	2	3	4
38. Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.	0	1	2	3	4
39. Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.	0	1	2	3	4
40. Le amenazan con violencia física.	0	1	2	3	4
41. Recibe ataques físicos leves, como advertencia.	0	1	2	3	4

42. Le atacan físicamente sin ninguna consideración.	0	1	2	3	4
43. Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.	0	1	2	3	4
44. Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo.	0	1	2	3	4
45. Recibe agresiones sexuales físicas directas.	0	1	2	3	4
46. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.	0	1	2	3	4
47. Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador).	0	1	2	3	4
48. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.	0	1	2	3	4
49. Se realizan informes confidenciales, negativos sobre usted, sin que usted se entere no dándole la oportunidad de defenderse.	0	1	2	3	4
50. Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted.	0	1	2	3	4
51. Devuelven, abren o interceptan su correspondencia.	0	1	2	3	4
52. No le pasan las llamadas, o dicen que no está.	0	1	2	3	4
53. Pierden u olvidan sus encargos intencionalmente	0	1	2	3	4
54. Callan o minimizan sus esfuerzos, logros, aciertos y méritos.	0	1	2	3	4
55. Ocultan sus habilidades y competencias.	0	1	2	3	4
56. Exageran sus fallos y errores.	0	1	2	3	4

57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación.	0	1	2	3	4
58. Controlan de manera muy estricta su horario.	0	1	2	3	4
59. Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen excusas o dificultades.	0	1	2	3	4
60. Se le provoca para obligarle a que pueda reaccionar emocionalmente.	0	1	2	3	4

Gracias por su colaboración...!!!

ANEXO N° 4

TIPOLOGÍAS DE LAS VÍCTIMAS DE MOBBING

González de Rivera (2000)	Piñuel y Zavala (2001, p. 58)	Hirigoyen (1999, pp. 63-69)
• Los envidiables. Personas brillantes y atractivas	• Elevada ética, honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia	• Persona con escrúpulos que tiene tendencia natural a culparse
• Los vulnerables. Individuos con alguna peculiaridad o defecto	• Autónomas, independientes y con iniciativa	• Persona transparente que...
• Los amenazantes. Individuos activos	• Altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes, que destacan por su brillantez profesional	• Persona vital
	• Populares, líderes informales entre sus compañeros o con carisma de líderes de grupo	• Persona con escrúpulos que tiene tendencia natural a culparse
	• Con un alto sentido cooperativo y de trabajo en equipo	• Persona transparente que...
	• Con elevada empatía, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás	• Persona vital
	• Con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias y positivas	• Persona con escrúpulos que tiene tendencia natural a culparse

Fuente: Elaboración propia en base a los autores citados.

ANEXO N° 5

Escala: Desprestigio Laboral

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,943	,943	14

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
5) Critican su trabajo	1,30	1,137	40
10) No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo	,68	1,047	40

17) Le calumnian y murmuran a sus espaldas	1,60	1,411	40
18) Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	1,53	1,414	40
28) Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada	,98	1,187	40
49) Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	1,53	1,414	40
50) Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted	,50	,906	40
54) Callan o minimizan sus esfuerzos, logros, aciertos y méritos	1,78	1,387	40
55) Ocultan sus habilidades y competencias especiales.	1,58	1,723	40
56) Exageran sus fallos y errores	2,00	1,450	40
57) Informan mal sobre su permanencia y dedicación	1,23	1,310	40
58) Controlan de manera muy estricta su horario.	1,90	1,533	40
59) Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades	1,80	1,556	40
60) Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente	,70	1,067	40

Matriz de correlaciones inter-elementos

	5) Critican su trabajo	10) No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo	17) Le calumnian y murmuran a sus espaldas	18) Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	28) Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada	49) Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	50) Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted	54) Callan o minimizan sus esfuerzos, logros, aciertos y méritos	55) Ocultan sus habilidades y competencias especiales.	56) Exageran sus fallos y errores	57) Informan mal sobre su permanencia y dedicación	58) Controlan de manera muy estricta su horario.	59) Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades	60) Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente
5) Critican su trabajo	1,000	,515	,684	,665	,747	,713	,349	,727	,761	,747	,780	,768	,629	,351
10) No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo	,515	1,000	,639	,586	,364	,482	,473	,196	,305	,355	,559	,283	,447	,530
17) Le calumnian y murmuran a sus espaldas	,684	,639	1,000	,982	,606	,712	,361	,385	,540	,589	,674	,598	,582	,549
18) Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	,665	,586	,982	1,000	,634	,744	,390	,402	,568	,638	,696	,545	,538	,481

28) Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada	,747	,364	,606	,634	1,000	,802	,346	,620	,672	,700	,646	,520	,386	,358
49) Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	,713	,482	,712	,744	,802	1,000	,551	,716	,778	,725	,751	,593	,504	,430
50) Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted	,349	,473	,361	,390	,346	,551	1,000	,276	,255	,234	,508	,314	,146	,424
54) Callan o minimizan sus esfuerzos, logros, aciertos y méritos	,727	,196	,385	,402	,620	,716	,276	1,000	,839	,740	,565	,617	,502	,092
55) Ocultan sus habilidades y competencias especiales.	,761	,305	,540	,568	,672	,778	,255	,839	1,000	,872	,713	,605	,551	,208
56) Exageran sus fallos y errores	,747	,355	,589	,638	,700	,725	,234	,740	,872	1,000	,715	,473	,625	,166

57) Informan mal sobre su permanencia y dedicación	,780	,559	,674	,696	,646	,751	,508	,565	,713	,715	1,000	,637	,513	,325
58) Controlan de manera muy estricta su horario.	,768	,283	,598	,545	,520	,593	,314	,617	,605	,473	,637	1,000	,658	,326
59) Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades	,629	,447	,582	,538	,386	,504	,146	,502	,551	,625	,513	,658	1,000	,365
60) Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente	,351	,530	,549	,481	,358	,430	,424	,092	,208	,166	,325	,326	,365	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	5) Critican su trabajo	10) No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo	17) Le calumnian y murmuran a sus espaldas	18) Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	28) Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada	49) Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	50) Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted	54) Callan o minimizan sus esfuerzos, logros, aciertos y méritos	55) Ocultan sus habilidades y competencias especiales.	56) Exageran sus fallos y errores	57) Informan mal sobre su permanencia y dedicación	58) Controlan de manera muy estricta su horario.	59) Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades	60) Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente
5) Critican su trabajo	1,292	,613	1,097	1,069	1,008	1,146	,359	1,146	1,490	1,231	1,162	1,338	1,113	,426
10) No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo	,613	1,097	,944	,867	,453	,713	,449	,284	,551	,538	,767	,454	,728	,592
17) Le calumnian y murmuran a sus espaldas	1,097	,944	1,990	1,959	1,015	1,421	,462	,754	1,313	1,205	1,246	1,292	1,277	,826
18) Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	1,069	,867	1,959	1,999	1,065	1,487	,500	,788	1,383	1,308	1,289	1,182	1,185	,726
28) Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada	1,008	,453	1,015	1,065	1,410	1,347	,372	1,020	1,374	1,205	1,006	,946	,713	,454

49) Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	1,146	,713	1,421	1,487	1,347	1,999	,705	1,403	1,896	1,487	1,392	1,285	1,108	,649
50) Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted	,359	,449	,462	,500	,372	,705	,821	,346	,397	,308	,603	,436	,205	,410
54) Callan o minimizan sus esfuerzos, logros, aciertos y méritos	1,146	,284	,754	,788	1,020	1,403	,346	1,922	2,004	1,487	1,026	1,310	1,082	,136
55) Ocultan sus habilidades y competencias especiales.	1,490	,551	1,313	1,383	1,374	1,896	,397	2,004	2,969	2,179	1,611	1,597	1,477	,382
56) Exageran sus fallos y errores	1,231	,538	1,205	1,308	1,205	1,487	,308	1,487	2,179	2,103	1,359	1,051	1,410	,256
57) Informan mal sobre su permanencia y dedicación	1,162	,767	1,246	1,289	1,006	1,392	,603	1,026	1,611	1,359	1,717	1,279	1,046	,454

58) Controlan de manera muy estricta su horario.	1,338	,454	1,292	1,182	,946	1,285	,436	1,310	1,597	1,051	1,279	2,349	1,569	,533
59) Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades	1,113	,728	1,277	1,185	,713	1,108	,205	1,082	1,477	1,410	1,046	1,569	2,421	,605
60) Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente	,426	,592	,826	,726	,454	,649	,410	,136	,382	,256	,454	,533	,605	1,138

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	1,363	,500	2,000	1,500	4,000	,234	14
Varianzas de los elementos	1,802	,821	2,969	2,148	3,618	,352	14
Covarianzas inter-elementos	,980	,136	2,179	2,044	16,038	,206	14
Correlaciones inter-elementos	,541	,092	,982	,890	10,692	,033	14

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
5) Critican su trabajo	17,78	175,820	,876	,879	,936
10) No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo	18,40	186,503	,556	,765	,943
17) Le calumnian y murmuran a sus espaldas	17,48	171,897	,801	,990	,937
18) Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	17,55	171,895	,799	,988	,937
28) Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada	18,10	178,144	,756	,795	,938
49) Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	17,55	169,433	,871	,893	,935

50) Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted	18,58	191,584	,443	,655	,945
54) Callan o minimizan sus esfuerzos, logros, aciertos y méritos	17,30	176,010	,695	,832	,940
55) Ocultan sus habilidades y competencias especiales.	17,50	165,231	,797	,892	,937
56) Exageran sus fallos y errores	17,08	171,353	,792	,911	,937
57) Informan mal sobre su permanencia y dedicación	17,85	173,310	,825	,805	,936
58) Controlan de manera muy estricta su horario.	17,18	172,610	,709	,872	,940
59) Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades	17,28	174,051	,659	,759	,941
60) Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente	18,38	189,471	,439	,614	,946

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
19,08	203,507	14,266	14

Escala: Entorpecimiento del Progreso

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,812	,802	7

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
14) Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros	,23	,480	40
27) Le asignan un trabajo humillante	,43	,874	40
32) No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	,18	,594	40
33) Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	1,20	1,324	40

34) Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	,75	1,032	40
35) Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	,80	1,159	40
37) Le obligan a realizar tareas humillantes	1,10	1,297	40

Matriz de correlaciones inter-elementos

	14) Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros	27) Le asignan un trabajo humillante	32) No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	33) Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	34) Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	35) Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	37) Le obligan a realizar tareas humillantes
14) Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros	1,000	,072	,578	,210	,376	,129	,004
27) Le asignan un trabajo humillante	,072	1,000	,199	,523	,491	,415	,572
32) No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	,578	,199	1,000	,150	,408	,127	,110
33) Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	,210	,523	,150	1,000	,563	,595	,690
34) Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	,376	,491	,408	,563	1,000	,472	,383

35) Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	,129	,415	,127	,595	,472	1,000	,628
37) Le obligan a realizar tareas humillantes	,004	,572	,110	,690	,383	,628	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	14) Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros	27) Le asignan un trabajo humillante	32) No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	33) Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	34) Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	35) Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	37) Le obligan a realizar tareas humillantes
14) Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros	,230	,030	,165	,133	,186	,072	,003
27) Le asignan un trabajo humillante	,030	,763	,103	,605	,442	,421	,649
32) No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	,165	,103	,353	,118	,250	,087	,085

33) Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	,133	,605	,118	1,754	,769	,913	1,185
34) Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	,186	,442	,250	,769	1,064	,564	,513
35) Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	,072	,421	,087	,913	,564	1,344	,944
37) Le obligan a realizar tareas humillantes	,003	,649	,085	1,185	,513	,944	1,682

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,668	,175	1,200	1,025	6,857	,165	7
Varianzas de los elementos	1,027	,230	1,754	1,524	7,621	,370	7
Covarianzas inter-elementos	,392	,003	1,185	1,182	462,000	,118	7
Correlaciones inter-elementos	,366	,004	,690	,686	167,352	,044	7

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento

14) Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros	4,45	22,254	,260	,408	,825
27) Le asignan un trabajo humillante	4,25	18,397	,600	,426	,781
32) No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	4,50	21,692	,292	,404	,822
33) Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	3,48	14,461	,739	,614	,749
34) Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	3,93	17,148	,638	,502	,771
35) Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	3,88	16,317	,641	,475	,770
37) Le obligan a realizar tareas humillantes	3,58	15,225	,667	,623	,766

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
4,68	23,661	4,864	7

Escala: Bloqueo de la Comunicación

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,840	,862	9

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
3) Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar	,48	,751	40
11) Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	,45	,552	40
12) La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted	,38	,807	40

13) No consigue hablar con nadie, todos le evitan	,08	,267	40
15) Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	,30	,564	40
16) En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible	,33	,694	40
51) Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	,43	,675	40
52) No le pasan las llamadas, o dicen que no está	,55	,783	40
53) Pierden u olvidan sus encargos, o los encargos para usted	,43	,747	40

Matriz de correlaciones inter-elementos

	3) Sus compañeros le ponen pegatas para expresarse o no le dejan hablar	11) Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	12) La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted	13) No consigue hablar con nadie, todos le evitan	15) Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	16) En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible	51) Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	52) No le pasan las llamadas, o dicen que no está	53) Pierden u olvidan sus encargos, o los encargos para usted
3) Sus compañeros le ponen pegatas para expresarse o no le dejan hablar	1,000	,152	,630	,458	,685	,681	,097	,199	,317
11) Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	,152	1,000	,187	,287	,214	,345	,093	-,053	,084
12) La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted	,630	,187	1,000	,223	,592	,830	-,018	-,010	,069
13) No consigue hablar con nadie, todos le evitan	,458	,287	,223	1,000	,699	,696	,530	,657	,736
15) Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	,685	,214	,592	,699	1,000	,793	,263	,430	,542

16) En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible	,681	,345	,830	,696	,793	1,000	,300	,371	,469
51) Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	,097	,093	-,018	,530	,263	,300	1,000	,662	,649
52) No le pasan las llamadas, o dicen que no está	,199	-,053	-,010	,657	,430	,371	,662	1,000	,861
53) Pierden u olvidan sus encargos, o los encargos para usted	,317	,084	,069	,736	,542	,469	,649	,861	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	3) Sus compañeros le ponen pegats para expresarse o no le dejan hablar	11) Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	12) La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted	13) No consigue hablar con nadie, todos le evitan	15) Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	16) En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible	51) Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	52) No le pasan las llamadas, o dicen que no está	53) Pierden u olvidan sus encargos, o los encargos para usted
3) Sus compañeros le ponen pegats para expresarse o no le dejan hablar	,563	,063	,381	,092	,290	,354	,049	,117	,178
11) Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	,063	,305	,083	,042	,067	,132	,035	-,023	,035
12) La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted	,381	,083	,651	,048	,269	,465	-,010	-,006	,042
13) No consigue hablar con nadie, todos le evitan	,092	,042	,048	,071	,105	,129	,096	,137	,147
15) Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	,290	,067	,269	,105	,318	,310	,100	,190	,228
16) En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible	,354	,132	,465	,129	,310	,481	,140	,201	,243

51) Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	,049	,035	-,010	,096	,100	,140	,456	,350	,328
52) No le pasan las llamadas, o dicen que no está	,117	-,023	-,006	,137	,190	,201	,350	,613	,504
53) Pierden u olvidan sus encargos, o los encargos para usted	,178	,035	,042	,147	,228	,243	,328	,504	,558

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
3) Sus compañeros le ponen pegatas para expresarse o no le dejan hablar	2,93	12,225	,581	,563	,820
11) Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	2,95	14,664	,205	,327	,854
12) La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted	3,03	12,640	,444	,951	,839
13) No consigue hablar con nadie, todos le evitan	3,33	14,174	,792	,909	,825
15) Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	3,10	12,400	,785	,735	,802
16) En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible	3,08	11,404	,843	,971	,789
51) Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	2,98	13,204	,443	,499	,835
52) No le pasan las llamadas, o dicen que no está	2,85	12,285	,535	,792	,826
53) Pierden u olvidan sus encargos, o los encargos para usted	2,98	11,871	,662	,810	,810

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
3,40	15,836	3,979	9

Escala: Intimidación Encubierta

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,769	,813	7

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
7) Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	,10	,304	40
9) Recibe escritos y notas amenazadoras	,10	,379	40
43) Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo	,43	,903	40
44) Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	,15	,662	40

46) Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	,10	,379	40
47) Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)	,88	1,159	40
48) Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	,98	1,165	40

Matriz de correlaciones inter-elementos

	7) Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	9) Recibe escritos y notas amenazadoras	43) Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo	44) Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	46) Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	47) Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)	48) Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo
7) Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	1,000	,356	,683	,688	,802	,401	,297
9) Recibe escritos y notas amenazadoras	,356	1,000	,097	-,061	,464	,088	-,110
43) Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo	,683	,097	1,000	,663	,547	,371	,376
44) Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	,688	-,061	,663	1,000	,245	,426	,404

46) Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	,802	,464	,547	,245	1,000	,263	,180
47) Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)	,401	,088	,371	,426	,263	1,000	,852
48) Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	,297	-,110	,376	,404	,180	,852	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	7) Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	9) Recibe escritos y notas amenazadoras	43) Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo	44) Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	46) Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	47) Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)	48) Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo
7) Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	,092	,041	,187	,138	,092	,141	,105
9) Recibe escritos y notas amenazadoras	,041	,144	,033	-,015	,067	,038	-,049

43) Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo	,187	,033	,815	,396	,187	,388	,396
44) Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	,138	-,015	,396	,438	,062	,327	,312
46) Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	,092	,067	,187	,062	,144	,115	,079
47) Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)	,141	,038	,388	,327	,115	1,343	1,151
48) Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	,105	-,049	,396	,312	,079	1,151	1,358

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,389	,100	,975	,875	9,750	,148	7
Varianzas de los elementos	,619	,092	1,358	1,266	14,715	,312	7
Covarianzas inter-elementos	,200	-,049	1,151	1,199	-23,618	,064	7
Correlaciones inter-elementos	,382	-,110	,852	,962	-7,723	,068	7

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
7) Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	2,63	11,215	,693	,911	,746
9) Recibe escritos y notas amenazadoras	2,63	12,343	,087	,371	,793
43) Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo	2,30	8,728	,595	,616	,716
44) Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	2,58	9,840	,587	,826	,725
46) Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	2,63	11,369	,472	,851	,758

47) Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)	1,85	7,054	,702	,772	,691
48) Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	1,75	7,372	,630	,771	,716

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
2,73	12,717	3,566	7

Escala: Intimidación Manifiesta

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,848	,830	6

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
1) Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	1,40	1,257	40
2) Le interrumpen cuando habla	1,13	1,042	40
4) Le gritan o le regañan en voz alta	1,53	1,339	40
8) Se le amenaza verbalmente	,33	,616	40
19) Le ponen en ridículo, se burlan de usted	,40	,955	40
29) Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas	1,18	1,217	40

Matriz de correlaciones inter-elementos

	1) Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	2) Le interrumpen cuando habla	4) Le gritan o le regañan en voz alta	8) Se le amenaza verbalmente	19) Le ponen en ridículo, se burlan de usted	29) Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas
--	---	--------------------------------	---------------------------------------	------------------------------	--	--

1) Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	1,000	,861	,847	,292	,290	,640
2) Le interrumpen cuando habla	,861	1,000	,833	,095	,257	,629
4) Le gritan o le regañan en voz alta	,847	,833	1,000	,192	,353	,618
8) Se le amenaza verbalmente	,292	,095	,192	1,000	,340	,127
19) Le ponen en ridículo, se burlan de usted	,290	,257	,353	,340	1,000	,357
29) Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas	,640	,629	,618	,127	,357	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	1) Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	2) Le interrumpen cuando habla	4) Le gritan o le regañan en voz alta	8) Se le amenaza verbalmente	19) Le ponen en ridículo, se burlan de usted	29) Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas
1) Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	1,579	1,128	1,426	,226	,349	,979
2) Le interrumpen cuando habla	1,128	1,087	1,163	,061	,256	,798

4) Le gritan o le regañan en voz alta	1,426	1,163	1,794	,158	,451	1,008
8) Se le amenaza verbalmente	,226	,061	,158	,379	,200	,096
19) Le ponen en ridículo, se burlan de usted	,349	,256	,451	,200	,913	,415
29) Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas	,979	,798	1,008	,096	,415	1,481

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,992	,325	1,525	1,200	4,692	,259	6
Varianzas de los elementos	1,206	,379	1,794	1,415	4,736	,269	6
Covarianzas inter-elementos	,581	,061	1,426	1,365	23,411	,200	6
Correlaciones inter-elementos	,449	,095	,861	,766	9,073	,068	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1) Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	4,55	14,869	,848	,832	,775
2) Le interrumpen cuando habla	4,83	16,763	,798	,804	,792
4) Le gritan o le regañan en voz alta	4,43	14,456	,826	,772	,780
8) Se le amenaza verbalmente	5,63	22,804	,252	,262	,874
19) Le ponen en ridículo, se burlan de usted	5,55	20,408	,387	,252	,863
29) Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas	4,78	16,589	,665	,472	,817

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
5,95	24,664	4,966	6

Escala: Desprestigio Personal

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	39	97,5
	Excluidos ^a	1	2,5
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,763	,758	7

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
6) Critican su vida privada	1,64	1,581	39
20) Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	,18	,451	39
21) Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica	,10	,384	39
24) Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas	,90	1,392	39
25) Ridiculizan o se burlan de su vida privada	1,38	1,532	39

30) Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes	,56	1,119	39
31) Sufre acercamientos, insinuaciones o gestos sexuales no deseados	,85	1,309	39

Matriz de correlaciones inter-elementos

	6) Critican su vida privada	20) Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	21) Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica	24) Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas	25) Ridiculizan o se burlan de su vida privada	30) Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes	31) Sufre acercamientos, insinuaciones o gestos sexuales no deseados
6) Critican su vida privada	1,000	,203	-,024	,138	,841	,638	,583
20) Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	,203	1,000	,803	,240	,126	,211	,093
21) Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica	-,024	,803	1,000	,119	,021	,107	,137
24) Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas	,138	,240	,119	1,000	,327	-,063	,034

25) Ridiculizan o se burlan de su vida privada	,841	,126	,021	,327	1,000	,683	,581
30) Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes	,638	,211	,107	-,063	,683	1,000	,690
31) Sufre acercamientos, insinuaciones o gestos sexuales no deseados	,583	,093	,137	,034	,581	,690	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	6) Critican su vida privada	20) Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	21) Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica	24) Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas	25) Ridiculizan o se burlan de su vida privada	30) Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes	31) Sufre acercamientos, insinuaciones o gestos sexuales no deseados
6) Critican su vida privada	2,499	,145	-,015	,304	2,036	1,129	1,206
20) Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	,145	,204	,139	,150	,087	,107	,055

21) Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica	-,015	,139	,147	,063	,012	,046	,069
24) Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas	,304	,150	,063	1,937	,698	-,099	,063
25) Ridiculizan o se burlan de su vida privada	2,036	,087	,012	,698	2,348	1,172	1,166
30) Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes	1,129	,107	,046	-,099	1,172	1,252	1,010
31) Sufre acercamientos, insinuaciones o gestos sexuales no deseados	1,206	,055	,069	,063	1,166	1,010	1,713

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,802	,103	1,641	1,538	16,000	,331	7
Varianzas de los elementos	1,443	,147	2,499	2,352	16,991	,917	7
Covarianzas inter-elementos	,455	-,099	2,036	2,135	-20,671	,341	7
Correlaciones inter-elementos	,309	-,063	,841	,904	-13,288	,084	7

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
6) Critican su vida privada	3,97	17,078	,736	,821	,666
20) Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	5,44	27,621	,288	,803	,770
21) Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica	5,51	28,414	,154	,769	,780
24) Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas	4,72	24,892	,170	,455	,806
25) Ridiculizan o se burlan de su vida privada	4,23	16,498	,831	,851	,636
30) Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes	5,05	21,208	,653	,711	,699
31) Sufre acercamientos, insinuaciones o gestos sexuales no deseados	4,77	20,340	,605	,600	,705

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
5,62	29,190	5,403	7

