

**Universidad de León**

Programa de Doctorado

**Integración y Desarrollo Económico y Territorial**

---



**universidad  
de león**

**Acoso Psicológico Laboral (Mobbing) y su Impacto en el  
Desempeño Laboral. Aplicación a los Maestros de los  
Municipios de Juana Díaz y Ponce, Puerto Rico**

**Tesis Doctoral**

Presentada por:

**Julissa Morales Franceschi**

Dirigida por:

**Dr. Alberto Amutio Careaga**

**Dra. Cristina Hidalgo González**

---

La memoria de tesis titulada: “**Acoso Psicológico Laboral (Mobbing) y su Impacto en el Desempeño Laboral. Aplicación a los Maestros de los Municipios de Juana Díaz y Ponce, Puerto Rico**”, presentada por **Julissa Morales Franceschi** para optar al grado de Doctor, ha sido realizada en el marco del programa **Integración y Desarrollo Económico y Territorial** del Departamento de Economía y Estadística de la Universidad de León, España bajo la supervisión y guía de los doctores **Alberto Amutio Careaga** y **Cristina Hidalgo González**.

---

Julissa Morales Franceschi  
Doctorando

---

Dr. Alberto Amutio Careaga  
Director

---

Dra. Cristina Hidalgo González  
Directora

En León, mes de año

Dedico esta investigación en primer lugar  
a mi **Dios todo poderoso**,  
por sostenerme, darme la resistencia y enseñarme  
que todo es en su tiempo y no en el mío.

A mi familia;  
porque mi hijo es la razón principal de mis metas,  
porque sin mis padres me hubiese sido imposible terminar de estudiar  
porque gracias a ellos mi hijo siempre estuvo en buenas manos.  
por enseñarme el amor incondicional,  
el valor de las cosas que no se pueden tocar y  
que al final, solo la familia es lo más importante.

A mis hermanas,  
mi fuente de inspiración y  
mis sobrinos la sonrisa que siempre ha iluminado mi camino.

Al padre de mi hijo,  
que día a día me alentó a terminar de estudiar  
mientras cuidaba de nuestro retoño.

A todas las víctimas de *Mobbing*  
que como yo, se levantaron y dijeron ¡basta!.

Y a todos aquellos que aún luchan por graduarse.

*“Dios concédeme la Serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar,  
Valor para cambiar las cosas que puedo  
y la Sabiduría para reconocer la diferencia.*

*Reinhold Niebuhr*

---

Agradezco a mis colegas, amigas y compañeras de trabajo,  
porque sin ellas me hubiera sido imposible recolectar la muestra.

A todos aquellos profesores y profesoras,  
que tocaron mi vida, me formaron y transformaron,  
gracias por convertirme en la mujer profesional que soy.

Por último, y no menos importante  
al Dr. Alberto Amutio Careaga, mi guía...  
porque en la distancia fue el soporte, la motivación,  
y la palabra retante para seguir adelante.

A todos y cada uno de ustedes,  
Dios les tiene grandes recompensas,  
no dejen de guiar a los estudiantes  
porque ustedes son el aliento y motivación  
para luchar por alcanzar un sueño.

---

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO PRIMERO: Conceptualizando el Mobbing</b>	9
1.1. Introducción	9
1.2. Definiendo el Mobbing	12
1.3. Características del Mobbing	17
1.3.1. Frecuencia y duración del Mobbing	20
1.3.2. Fases del Mobbing	24
1.3.3. Tipos de conductas del Mobbing	27
1.3.4. Consecuencias del Mobbing: Síntomas	31
1.3.5. El desequilibrio del poder	38
<b>CAPÍTULO SEGUNDO: Procesos del Mobbing: Modelos explicativos, Legislativos, Medición y Consecuencias</b>	41
2.1. Introducción	41
2.2. Protocolo del Mobbing en la organización pública	43
2.3. Factores implicados en el <i>Mobbing</i> y modelos explicativos	51
2.4. Medición del Mobbing	63
2.4.1. El cuestionario	63
2.4.2. Entrevistas	66
2.4.3. Otras formas de medición	67
2.4.3.1. Grupos focales	67
2.4.3.2. Técnicas de incidentes críticos (Tics)	68
2.4.3.3. Autoinforme	68
2.4.3.4. Estudio de Caso	69
2.5. Efecto del Mobbing en la organización	70
2.5.1. Ausentismo	72
2.5.2. Rotación del personal	73

---

2.5.3. La productividad y el rendimiento laboral	74
2.5.4. Los costos	76
<b>CAPÍTULO TERCERO: Factores laborales relacionados con el acoso psicológico (mobbing): Clima Organizacional y Rendimiento Laboral</b>	<b>78</b>
3.1. Introducción	78
3.2. Definiendo el Clima Organizacional	82
3.3. Dimensiones o características del clima organizacional	84
3.4. Relación entre clima y cultura organizacional	88
3.5. Enfoques e instrumentos sobre la medición del Clima	92
3.5.1. Enfoque estructural	93
3.5.2. Enfoque subjetivo	94
3.5.3. Enfoque interactivo	95
3.5.4. Enfoque cultural	97
3.5.5. Instrumentos	98
3.5.5.1. Cuestionarios	99
3.5.5.2. Entrevistas	101
3.5.5.3. Dinámicas de grupo	101
3.6. Percepciones del clima	101
3.6.1. Nivel descriptivo	104
3.6.2. Tipos de clima	105
3.7. Consecuencias del clima organizacional	106
3.8. Definiendo el Rendimiento o Desempeño Laboral	109
3.9. Medición del Rendimiento o Desempeño laboral	114
3.10. Modelo de Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993)	121
<b>CAPÍTULO CUARTO: Características del Acosador y la Víctima</b>	<b>125</b>
4.1. Introducción	125

---

4.2. El acosador y sus características	126
4.2.1. El género del acosador	131
4.2.2. El estatus del acosador	131
4.3. Características personales y profesionales de la víctima	133
4.3.1. El género de la víctima	137
4.3.2. La edad de la víctima	139
<b>CAPÍTULO QUINTO: Estudios sobre el tema de investigación</b>	141
5.1. Investigaciones en América (Estados Unidos, Puerto Rico...)	141
5.2. Investigaciones en Europa	154
<b>CAPÍTULO SEXTO: Aplicación a los maestros de los municipios de Juana Díaz y Ponce</b>	165
6.1. Introducción	165
6.2. Objetivos e Hipótesis	166
6.3. Materiales y Método de Investigación	166
6.3.1. Población Objetivo	167
6.3.2. Muestra	167
6.3.3. Cuestionarios Utilizados	168
6.3.4. Variables	169
6.4. Resultados	171
6.4.1. Resultados Preliminares: Análisis de Datos Sociodemográficos	171
6.4.2. Resultados de las Principales Variables	172
6.4.2.1. Mobbing (Mobb1)	173
6.4.2.2. Rendimiento Laboral (Rdto1)	176
6.4.2.3. Clima Organizacional (Clima 1)	178
6.4.3. Resultados de las Hipótesis	181
6.4.4. Análisis Cualitativo: El Modelo de Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993)	191

---

6.5. Conclusiones Generales	198
6.6. Discusión e Implicaciones	201
6.7. Reflexiones Finales	203
<b>REFERENCIAS</b>	205
<b>ANEXOS</b>	229

---

# **CAPÍTULO PRIMERO**

## **Conceptualizando el *Mobbing***

### **1.1. Introducción**

Durante la última década del siglo XX y los inicios del siglo XXI, ha surgido un aumento en casos de maltrato psicológico, de violencia verbal y física en el ambiente laboral (Guevara, 2006; citado por Soto, 2006; Castro & Sánchez, 2009). Vélez (2011) cita cifras de un informe publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) donde señala que en los años 80, estudios científicos y organismos mundiales de trabajadores de la Unión Europea observaron un aumento en los casos de maltrato psicológico (un millón más que los registrados cinco años antes). Según lo explica Piñuel & Oñate (2002) esto surge como consecuencia de los cambios organizacionales

que se llevan a cabo y de la lucha por sobrevivir en el trabajo. Las conductas derivadas de los cambios, causan fuertes heridas emocionales en el ambiente laboral (Martí, 2003; citado por Castro & Sánchez, 2009). Werther & Davis (2008) explican en su libro como los cambios organizacionales afectan adversamente el estado emocional de los trabajadores, cambios como: reducción de horas de trabajo, realizar tareas adicionales al puesto de trabajo, entre otras.

El *mobbing* o acoso psicológico entendido como violencia en el ejercicio del poder es muy antiguo. Ya en la biblia, Salmos de David, en el capítulo 7, versículo 4, se refiere al verbo *hostigar*. Aún con mayor claridad se vuelve a hallar en el capítulo 35, versículo 5, donde ya se utiliza el verbo *acosar* (Suárez, 2012).

En los años sesenta, el etólogo Konrad Lorenz (1966) utilizó el término *mobbing* para describir la conducta grupal de ciertos animales caracterizada por las amenazas y ataques de un grupo de animales hacia un solo animal, bien porque lo consideraban su enemigo, de mayor tamaño y más fuerte que ellos, o bien hacia aquellos animales de su misma especie que manifestaban comportamientos no adecuados a la especie.

Un médico sueco, Heinemann (1972); citado por Meseguer (2011) utilizó este término para referirse a los comportamientos destructivos de un grupo de niños contra otro niño en la escuela. La investigación sobre este tipo de comportamiento, en el ámbito escolar, ha sido abanderada en los últimos 25 años por el noruego Dan Olweus. En los años ochenta, Heinz Leymann utilizó el término *mobbing* aplicándolo a un tipo de violencia de grupo, similar a la escolar pero entre adultos y en el trabajo.

Leymann (1993) investigó este comportamiento en primer lugar en Suecia y después en Alemania. En su libro, *Mobbing: Psychological Terror at Work* (Leymann,

1993, 1996) señaló que el origen de estos comportamientos se originaba en la estructura y la cultura de la organización, que propiciaban el que determinadas personas fuesen vulnerables a ser acosadas. Leymann no eligió deliberadamente el término en inglés *bullying* por la agresión física y las amenazas que caracteriza este fenómeno en la escuela. Entre los adultos consideró que los comportamientos eran mucho más sofisticados, como por ejemplo: aislar a alguien, no dirigirle la palabra, esparcir rumores y falsas imputaciones o degradar el resultado de su trabajo.

En *The Harassed Worker* publicado en 1976 por el psiquiatra americano Carroll Brodsky; citado por Meseguer (2011) se relatan, por primera vez, casos típicos de *acoso psicológico en el trabajo*, destacando las consecuencias negativas de estos comportamientos sobre la salud mental, física y sobre el rendimiento del trabajador. Sin embargo, en el ámbito laboral este problema no se estudió hasta 1984, cuando se publicó un informe del *Nacional Board of Occupational Safety and Health* de Estocolmo realizado por Leymann & Gustafsson (1984) al que siguieron varios estudios y proyectos de investigación, principalmente en los países de Europa del Norte.

En los Estados Unidos, fue la periodista Andrea Adams, con la aparición de un libro titulado: *Bullying at Work* (Adams & Crawford, 1992) y la realización de programas difundidos por la BBC, bajo el título de *An Abuse of Power and Whose Fault is it Anyway?*, quien propició la difusión de este fenómeno que llamó la atención del público en general y de los investigadores. En 1994 se realizaron los primeros estudios cuantitativos donde aparecía que el 53% de la población decía haber sufrido *mobbing* y el 78% que lo había observado. En los Estados Unidos, la investigación en contextos organizativos se inició con los trabajos de Keashly (Keashly, Trott & MacLean, 1994)

centrándose en un tipo de violencia, no relacionada ni con la agresión física ni con la agresión sexual, a la que se denominó *emocional abuse*.

En España, el primer libro publicado en español sobre este particular fue el de Marie F. Hirigoyen (2001) titulado: *El Acoso Moral*. En el campo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Sáez & García (2000); citados por Meseguer (2011) presentaron el primer trabajo sobre *mobbing* en el VII Congreso Nacional de Psicología Social. En el año siguiente, dentro del VIII Congreso Nacional de Psicología Social, se realizó un simposium presentándose varios trabajos (Universidad de Arte y Ciencias Sociales-Arcis, 2010) sobre el tema.

## **1.2. Definiendo el *Mobbing***

La palabra *mobbing* procede del término inglés *mob* (derivada del latín *mobile vulgus*) (Meseguer, 2011; Velázquez, 2009, 2014; Ocegüera, Aldrete & Ruíz, 2009; Fernández & Nava, 2010; Piñuel, 2001 y 2010). En inglés se distingue el sustantivo *mob* como multitud, gentío, muchedumbre, mientras que el verbo *to mob* se traduciría por acosar, atacar en masa, atropellar, festejar tumultuosamente, lo que vendría a ser como la acción de ese gentío de agolparse en torno a alguien, bien de modo festivo (como lo hacen los fans sobre su ídolo) o bien de modo intimidatorio (como lo hace la muchedumbre en torno a un delincuente que ha cometido un acto que genera alarma social).

En Puerto Rico los estudios de Martínez, Arroyo & Rodríguez (2005); citados por Rodríguez (2007) enmarcan el concepto del *mobbing* como acoso psicológico. Lo cierto es que ya sea *mobbing* o acoso psicológico, o acoso moral existe en todas partes lo

que puede diferenciarlos es cómo se da en contextos y por las diferentes culturas (Rodríguez, 2007).

Según Mondríguez (2006); citado por Rosado (2006c) la definición legal de acoso laboral (*mobbing*) en Puerto Rico, establecida en el *Proyecto de Ley del Senado 1008*, lee como sigue:

“constituye acoso laboral en el empleo aquella conducta abusiva verbal, escrita o física de forma reiterada por parte del patrono, sus agentes, supervisores o empleados, ajena a los legítimos intereses de la empresa del patrono, no deseada por la persona, que atenta contra sus derechos constitucionales protegidos, tales como: la inviolabilidad de la dignidad de la persona, la protección contra ataques abusivos a su honra, su reputación y su vida privada o familiar, y la protección contra riesgos para su salud o integridad personal en su trabajo o empleo. Esta conducta de acoso crea un entorno de trabajo intimidante, humillante, hostil u ofensivo, no apto para persona alguna (p. 2)”.

En el transcurso del tiempo, la literatura especializada ha empleado diversos términos para designar la violencia psicológica de naturaleza no sexual, tales como *mobbing* (acoso psicológico en el lugar de trabajo), *bullying at work* (intimidación en el trabajo), *work harassment* (acoso laboral), *emotional abuse in the workplace* (abuso emocional en el lugar de trabajo) (Azevedo de Moura, 2003; citado por Inostroza & González, 2008). Es importante tener en cuenta que en la literatura anglosajona se emplea la palabra *mobbing*, mientras que en otras latitudes lo denominan psicoterror laboral, hostigamiento psicológico y acoso moral en el trabajo, de acuerdo con el criterio de cada autor; no obstante, cualquiera que sea la denominación empleada, todas llevan el mismo significado (Fernández & Nava, 2010). La guía para gestionar la violencia en el trabajo redactada por el Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales (2008) señala que los rasgos que diferencian y caracterizan el *mobbing*

de cualquier otro tipo de conflicto interpersonal en el lugar de trabajo son: duración, repetición y relación asimétrica o desigual entre las partes. Además se debe tener en cuenta cuatro elementos esenciales que caracterizan el *mobbing*: hostigamiento y persecución, intensa o extrema violencia, prolongación en el tiempo (no basta con un episodio aislado o de forma esporádica) y finalidad de dañar psíquica o moralmente al trabajador.

El *mobbing* o *acoso psicológico laboral* es el continuo y deliberado maltrato social que recibe un trabajador o empleado por parte de una o varias personas (Pagán, 2011). Esta persona puede ser un director, un supervisor o hasta un empleado. A ellos se les llama *mobbbers*. Los *mobbbers* o acosadores buscan la aniquilación psicológica de la víctima con el propósito de que la víctima salga de la organización a través de diferentes procedimientos. Los acosadores son personas con muchos celos, envidiosas de lo que ven en los demás y de lo que ellos carecen (Pagán, 2011). Según esta autora para poder protegerse, la víctima debe mantener un diario de los sucesos ocurridos, anotar todos los detalles de los incidentes de persecución y los testigos presentes en los incidentes. La víctima debe buscar un asesor legal sobre acoso psicológico laboral y buscar ayuda profesional psicológica o psiquiátrica.

Por otro lado, Eva Ventín (2011a) diplomada en relaciones laborales y experta por más de diez años en el asesoramiento a víctimas de *mobbing* en su libro titulado: *¿Qué es el mobbing?* define el término desde la jurisprudencia como:

“una forma de acoso en el trabajo en el que una persona o grupo de personas se comportan abusivamente con palabras, gestos o de otro modo que atentan a los empleados con la consiguiente degradación del clima de trabajo (Tribunal Superior de Justicia de Navarra, núm. 143/2001 30 de abril, p. 1878).”

Según la Agencia Europea de Seguridad y Salud el *mobbing* se encuentra dentro del grupo de los llamados riesgos psicosociales. Entre los que se encuentran, el elevado ritmo de trabajo en función de las demandas sociales y el uso de máquinas, la violencia física, el acoso moral y la victimización en el lugar de trabajo, el acoso sexual en el trabajo y la monotonía que son los que menor tratamiento legislativo han tenido hasta ahora en el ordenamiento jurídico, incluso menor que los riesgos ergonómicos. Añade Velázquez (2009) dos tipos de comportamiento que pueden tener una perspectiva legal diferente:

1) Por un lado, la persecución y acoso ejercitada por el empresario o sus representantes (tornándose *política de empresa*) frente a un trabajador o trabajadores por motivos de reorganización, de reducción de personal, entre otros, o con el simple objeto de eliminar trabajadores incómodos (por motivos sindicales, personales del empleador, entre otros). Esta conducta se describe en inglés con el nombre de *bossing*, palabra que proviene de *boss* (patrón o jefe).

2) Y por el otro, se habla propiamente de *mobbing* refiriéndose a las formas de persecución y acoso recurrente que unos trabajadores, que ocupan una posición considerada como superior, ejercen frente a otro u otros trabajadores ante la conducta pasiva del empleador y/o sus representantes (p. 2).

A continuación se desglosan varias definiciones utilizadas para el término *mobbing* a través de los años, desde los inicios de las investigaciones sobre el tema:

Autor	Término	Definición
Brodsky (1976)	Harassment	Intentos repetidos y persistentes por parte de una persona de atormentar, agotar, frustrar o lograr una reacción de una persona; es un acto que se caracteriza por la provocación persistente, la presión, el enfrentamiento, la intimidación u otros modos de comportamiento que causan incomodidad a otra persona.
Leymann (1990)	<i>Mobbing</i> Psychological Terror	Comunicación no ética y hostil dirigida de modo sistemático por una o más personas principalmente hacia una persona.
Kile (1990)	Health endangering leadership	Actos de humillación y acoso continuos de larga duración por parte de un supervisor y son expresados abiertamente o de modo encubierto.
Wilson (1991)	Workplace Trauma	La desintegración de la autoestima del empleado como resultado del tratamiento continuo, real o percibido, deliberadamente maligno o malévolo por parte de un empleador o supervisor.
Ashforth (1994)	Petty tyranny	Un líder utiliza su poder sobre los demás mediante la arbitrariedad y despreciando a los subordinados, mostrando escasa consideración, utilizando un estilo basado en la fuerza para la resolución de conflictos, impidiendo la iniciativa, y utilizando castigos no contingentes.
Lyons, Tivey & Ball (1996)	Bullying	Conductas persistentes, ofensivas, abusivas, intimidatorias, maliciosas o insultantes, abuso de poder o amenaza de sanciones, donde el receptor se siente desconcertado, amenazado, humillado o vulnerable, que socavan su autoconfianza y que pueden causar en ella sufrimiento.
Thylefors (1997)	Scapegoating	Una o más personas, durante un periodo de tiempo, son expuestas de modo

		repetido a acciones negativas por parte de uno o más individuos.
Aquino (2000)	Victimization	Percepción del individuo de haber estado expuesto, momentáneamente o repetidamente, a acciones agresivas que emanan de una o más personas.
Westhues (2002)	<i>Mobbing</i>	Hacer campaña deliberada contra un empleado que sirve de blanco para excluirse, castigarle y humillarle en un impulso desesperado para aplastarlo y eliminarlo en el trabajo por sus compañeros.
Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2003)	Acoso Moral	Una conducta inadecuada reiterada, directa o indirecta, que puede ser verbal, física o de otro modo, de una o más personas contra una u otras en el lugar de trabajo y/o en el proceso de contratación que, razonablemente, puede considerarse que contraviene el derecho de las personas a un trabajo digno. Un incidente aislado de conducta no se considera acoso.

Tabla 1.1. Definiciones y Términos Utilizados para Describir el *Mobbing* (Meseguer, 2011)

### 1.3. Características del *Mobbing*

Las características del *mobbing* según Piñuel (2001, 2003) y Aglamisis et al., (2011) son las siguientes:

- Es sistemático, es decir, que las acciones son siempre similares y van conformando a través del tiempo un **estilo autoritario**.
- Es **persistente**: esto es, un hecho aislado con estas características no define por sí al *mobbing*. Para serlo, debe ser repetitivo en su tipo, en las formas y en el tiempo.

- La víctima siempre es la parte más **débil** en la relación. El atacante es el que ejerce el poder y tiene la posibilidad de hacerlo discrecionalmente.
- El poder que ejerce el hostigador actúa como **presión psicológica**, ejerciendo miedo y desvalorizando a la víctima.
- El objetivo final es lograr un clima especial para obtener su **renuncia**, alejarla de su empleo, y simultáneamente, influir para lograr dicho propósito.
- Las acciones más típicas de este comportamiento son:
  - ✓ Abrumar a la víctima con tareas;
  - ✓ Asignarle tareas de difícil resultado;
  - ✓ Atacar todo lo que hace;
  - ✓ No permitirle hablar;
  - ✓ Ridiculizarla;
  - ✓ Destacar permanentemente los malos resultados de su tarea;
  - ✓ Destacar su inoperancia;
  - ✓ Despreciarla delante de sus compañeros o de terceros;
  - ✓ Marginarla del ámbito natural de su grupo laboral;
  - ✓ Aislarla de las decisiones;
  - ✓ Ignorarla;
  - ✓ Relacionarse sin saludarla;
  - ✓ Manifestar favoritismo por otros compañeros (amiguismo);
  - ✓ Hacer comparaciones en detrimento de su reputación;
  - ✓ Discriminarla;

- ✓ Hacer ver a la persona como extraña o rara en su entorno laboral y otras tantas acciones de esta naturaleza.
- Como expresión grave, puede llegar a **gritar a la víctima**, injurias de distinto tipo, disminuyendo su valor y lesionando su autoestima. Muy difícilmente se llega a la agresión física.
- El *mobbing* no es una enfermedad. Es un **comportamiento morboso** que genera en quienes son acosados, situaciones de patologías consecuentes, enfermedades psicosomáticas, estrés, alteraciones clínicas, entre otras.

Según Ventín (2011a) se necesitan tres elementos para que una conducta se considere *mobbing*, estos son: 1) presión laboral tendenciosa. Señala el autor que para que pueda hablarse de *mobbing* es necesario que se ejerza una presión y que la víctima sienta esa presión. Esta *presión* debe ser percibida por la víctima como un ataque. El hecho de ser *tendenciosa* significa que la presión laboral debe responder a un plan, explícito o implícito. Para que se pueda hablar de un comportamiento tendente a algo es necesario que se repita a lo largo de un periodo. Dicho plan también precisa una reiteración de comportamientos. 2) Ha de probarse que al trabajador se le han causado daños psíquicos, lo cual hace, en principio, imprescindible una evaluación psicológica o psiquiátrica que acredite que el estado mental del trabajador es resultado directo del hostigamiento laboral al que ha sido sometido. 3) La presión sufrida debe ser consecuencia de la *actividad laboral* por algún miembro de la empresa. La esencia del *mobbing*, la tendenciosidad del comportamiento, es la denigración laboral que busca provocar la autoeliminación del trabajador (Sentencia del Juzgado de lo Social

número 2 de Girona de fecha de 17 de septiembre de 2002, p. 1821; citado por Ventín, 2011a).

### **1.3.1. Frecuencia y duración del *Mobbing***

Se reconoce cada vez más que la violencia psicológica se realiza a menudo por medio de conductas repetidas que pueden convertirse en una forma muy seria de violencia. Aunque un sólo incidente pudiera bastar, como por ejemplo: difundir un rumor que pudiera afectar tu vida personal o profesional (Di Martino, Hoel & Cooper, 2003). Según Serrano (Serrano et al., 2012) experto en *coaching*, se estima que en Puerto Rico un 45% de los trabajadores ha sido acosado en algún momento de su vida laboral o ha sido testigo de esta práctica. Además enfatiza que según el *Workplace Bullying Institute*, una organización no gubernamental que se ha convertido en el referente de este tema, el hostigamiento laboral es cuatro veces más común que la discriminación racial o el acoso sexual en el trabajo y lo define como una forma de violencia no física que frecuentemente genera daño emocional.

Por su parte, Piñuel (2003) establece que un 25% de los trabajadores norteamericanos han experimentado o experimentarán a lo largo de sus carreras profesionales el acoso psicológico. Aunque no hay situaciones o empresas específicas para que se dé el fenómeno, se apunta que éste aparece con más frecuencia en empresas grandes, de más de 50 empleados/as (especialmente universidades y hospitales) y empresas desorganizadas, con un organigrama poco claro y con muchos mandos intermedios. Aquellas empresas donde no existe un diseño claro de promoción profesional o bien que el acceso a puestos de responsabilidad y poder está sometidos

a procesos de votación personal, suelen ser el punto de proliferación para este tipo de agresiones (Vélez, 2005a; Leymann, 1996).

De acuerdo con Ovejero (2006) y Piñuel (2010) el acoso laboral afecta a muchos trabajadores en todo el mundo. Probablemente las cifras que se desconocen sean tan grandes que es difícil imaginarlas. Resulta extremadamente difícil cuantificar con exactitud este fenómeno, ya que cada investigador proporciona cifras diferentes debido a que, en primer lugar, el acoso no está perfectamente definido; y, en segundo lugar, las cifras suelen calcularse a partir de autoinformes, por lo que muchas personas que dicen haber sido acosadas, probablemente no lo hayan sido, ya que el estrés reúne muchos síntomas del acoso pero con etiologías diversas. En definitiva, aunque la diversidad de cifras es amplia, la importancia que ha tomado el problema a nivel mundial es muy significativa.

La prevalencia de la violencia psicológica en el trabajo se plasma en el *Third European Survey on Working Conditions* elaborado por Paoli & Merllié (2001). Según este informe, en el año 2000 el 9% de los trabajadores de la Unión Europea (sin los nuevos estados que pasaron a ser miembros) había sido objeto de *mobbing*. Di Martino et al., (2003), muestran las oscilaciones que aparecen alrededor de este 9% dependiendo del país de que se trate, de forma que las tasas mayores de prevalencia se encuentran en países como Finlandia (15%), Holanda y Reino Unido (con un 14%) y Suecia (12%), frente a países del Sur de Europa como Portugal o Italia (con un 4%) y España o Grecia (con un 5%). Cuando se consideran los sectores ocupacionales más afectados por el *mobbing*, este informe muestra que los porcentajes más elevados se encuentran en la *administración pública* (14%), en la *educación* y salud (Leymann;

citado por Roulet, 2012; Suárez 2012) así como en el sector de los servicios, transportes y comunicación, todos ellos con una tasa del 12%. Por otro lado, entre los sectores menos afectados por el problema se encontrarían el de la agricultura y pesca (3%) y el de la construcción (5%) (Di Martino, Hoel & Cooper, 2003).

En la investigación transcultural llevada a cabo en el 2003 por Naciones Unidas (*Comisión for Human Rights*) en la que participaron siete países (Brasil, Bulgaria, Líbano, Portugal, Sudáfrica, Tailandia y Australia) se registraron los siguientes resultados sobre prevalencia en la exposición a *mobbing*: 30,9% en Bulgaria, 20,6% en Sudáfrica, 10,7% en Tailandia, 22,1% en el Líbano, 10,5% en Australia y 15,2% en Brasil. En el marco de este tipo de investigaciones, se menciona la realizada con parte de datos de esta investigación, entre 1.919 trabajadores finlandeses y 1.007 procedentes de la Comunidad Valenciana. Con el uso del método de la victimización percibida se encontró un porcentaje de acoso superior en los trabajadores españoles (18%) que en los finlandeses (15%) (Varhama et al.; citados por Martínez, 2009).

Investigaciones recientes llevadas a cabo, por ejemplo en el Reino Unido, han demostrado que 53% de los trabajadores han sido víctimas de coacciones en el trabajo, y que 78% han sido testigos de este tipo de comportamiento que puede afectar seriamente a quienes lo padecen (Chappell & DiMartino, 1999; citados por Uribe, 2011). Según un estudio realizado en Finlandia acerca de los efectos de las coacciones en los trabajadores municipales (burócratas), 40% de las víctimas se sentían muy o extraordinariamente estresadas, 49% se sentía anormalmente fatigados, y 30% se sentía nervioso de manera constante y frecuente (Chappell & DiMartino, 1999; citados por Uribe, 2011).

Leymann (1996) señala que la frecuencia estimada en la que se han de presentar las conductas de hostigamiento deben ser semanalmente, mientras que otros autores Meseguer et al. (2007) manifiestan la posibilidad de acosar a alguien sin que su frecuencia sea semanal y hablan de un *continuum* que iría desde la acción ocasional hasta la diaria, sobre todo cuando el proceso de victimización está en estado avanzado. Sin embargo, se debe tener en cuenta que, a veces, aplicar un criterio temporal estricto es muy difícil por la propia naturaleza de algunas conductas de mobbing (Einarsen & Mikkelsen, 2003). Por otro lado, Vélez (2004a) considera que para poder considerarse acoso moral es necesario que dicha situación de hostigamiento perdure en el tiempo (medio año en adelante).

Es importante subrayar que esa comunicación hostil, que esas acciones, actividades o conductas negativas *ocurren sobre una base muy frecuente* (al menos una vez por semana) y *durante un largo período de tiempo* (al menos seis meses). La frecuencia y duración de la experiencia son elementos clave para poder hablar de *mobbing*. *Mobbing* no se refiere a conductas simples y aisladas sino a conductas persistentes y repetidamente dirigidas a un trabajador durante un largo período de tiempo. Más que la intensidad de las conductas negativas *per se*, es precisamente el carácter crónico de la violencia lo que permite distinguir el acoso en el trabajo de los conflictos interpersonales cotidianos (Leymann, 1996). No obstante, otros investigadores han abierto la posibilidad de que la intensidad de una sola conducta negativa pueda llegar a generar un efecto considerable en la víctima (Einarsen et al., 2003; Hoel & Cooper, 2001).

La investigación ha mostrado su naturaleza prolongada y que se suele operacionalizar en un periodo no inferior a los 6 meses (Leymann, 1996; Einarsen & Skogstad, 1996; Vartía, 1996; Niedl, 1996; Haw & Dofradottir, 2001; citados por Meseguer, 2011) o dentro de los últimos 12-18 meses (Piñuel & Oñate, 2002; Einarsen & Skogstad, 1996). En el caso específico de Puerto Rico, Jackeline Rosado (2006b), Especialista en Acoso Laboral o *Mobbing* señaló que el problema que existe es el miedo a ventilar los hechos por parte de las víctimas o hacer pública la situación a la que se ven sometidos, o lo que es peor en la mayoría de los casos si el afectado se queja termina siendo marginado o ignorado y muchas veces cesado sin conocer sus derechos. Por esta razón, jamás se llegará a conocer con certeza el número de afectados en la Isla. En Puerto Rico existen investigaciones que apuntan a que el mobbing es un fenómeno que se presenta con creciente frecuencia en los lugares del trabajo.

En síntesis, en un número sustancial de casos la duración del mobbing es de más de dos años (Zapf & Gross, 2001). Vélez (2006b), Lahoz (2008) y Sáez (2007); citados por Fernández & Nava (2010) señalan que el grado del acoso moral es determinado por la intensidad, duración y frecuencia con que aparecen las diferentes conductas de acoso.

### **1.3.2. Fases del *Mobbing***

Vélez (2006b), Lahoz (2008) y Sáez (2007); citados por Fernández & Nava (2010) proponen tres grados o fases del *mobbing*:

1º) La víctima es capaz de hacer frente a los ataques y de mantenerse en su puesto de trabajo. Hay quienes ignoran las burlas, humillaciones y quienes encaran a sus

agresores. A pesar de ello, la víctima no puede evitar sentir desconcierto, ansiedad e irritabilidad ante lo que le está sucediendo.

2º) La situación de acoso resulta difícil para que la víctima pueda eludir los ataques y humillaciones de las que es objeto.

3º) Los daños psicológicos que padece la víctima requieren de tratamiento especializado (psicólogo o psiquiatra).

Según Ventín (2011a) las fases de desarrollo del mobbing son:

1. Primera fase: Incidentes críticos. Surge un conflicto entre las partes que desencadena los hechos. Si el conflicto no se resuelve pasa a la siguiente fase.

2. Segunda fase: Acoso o Estigmatización. Se van produciendo los ataques en contra de la víctima. Al principio existe desconcierto por parte de la víctima. Piensa que se trata de un mal entendido y se esforzará para aclararlo y procurará que no vuelva a ocurrir. En principio los compañeros de trabajo se sorprenden con la situación pero más tarde cuando se dan cuenta de lo que ocurre se apartan o se unen al acosador formando el *gang del acoso*.

3. Tercera fase: Intervención por parte de la empresa. Cuando la empresa tiene conocimiento de la situación, casi siempre por la propia denuncia de la víctima, puede actuar:

a. De forma omisiva: niega el conflicto o decide no intervenir,

b. De forma positiva: interviene con medidas eficaces para la resolución del conflicto,

c. De forma negativa: ampara al acosador y considera a la víctima el causante de los problemas de la empresa.

4. Cuarta fase: Exclusión. A la víctima se le margina y aísla. A la vista de terceros se trata de un trabajador conflictivo, problemático con problemas psicológicos.

Por otro lado, Fernández & Nava (2010) explican que no existe una descripción única o específica de los hechos que integran las fases del mobbing, puesto que cada caso puede presentar particularidades de acuerdo con el acosador, la víctima y hasta la propia organización donde se desarrolla. Sin embargo, Leymann; citado por Hirigoyen (2001) describe cuatro fases que a su juicio son las más frecuentes: conflicto, estigmatización, intervención desde la empresa y marginación o exclusión de la vida laboral.

De una forma más específica, Parés (2004); citada por Fernández & Nava (2010) y Zapata & Restrepo (2009) sostienen que son siete las fases del mobbing o acoso moral en el trabajo: (1) la seducción, dirigida más al entorno de la víctima que a esta misma, pues en ella el acosador no demuestra su potencial violento; su objetivo es descubrir las debilidades de la víctima; (2) el conflicto, se materializa mediante discusiones puntuales. Las relaciones interpersonales sufren un cambio negativo, puesto que el conflicto no se resuelve sino que, por el contrario, se agudiza y el resultado es el hostigamiento; (3) el acoso propiamente dicho, comienza con ataques sutiles pero molestos, difíciles de detectar; el agresor tiende a buscar apoyo de otra persona dentro de la organización bien sea a través de la crítica, o comentarios mal intencionados destinados a desacreditarla, pudiendo incluso llegar a tomar represalias contra aquellos individuos que no lo sigan o ayuden en el objetivo; (4) el entorno (clima organizacional), constituye el elemento clave para determinar si se produce la solución del conflicto, ya que pueden surgir aliados para el agresor; (5) en esta fase la empresa

debe intervenir debido a que el agresor comienza a realizar ataques más directos, pasando a conductas de acoso grupal con el propósito de que la víctima vaya perdiendo su mecanismo de lucha o defensa; (6) la exclusión: la víctima sufre un profundo y prolongado aislamiento del lugar de trabajo; (7) recuperación, basada en la ayuda que pueden brindar tanto los jefes, colegas de trabajo o personas externas a la empresa. Esta última fase no siempre está presente, pues muchos trabajadores, producto del hostigamiento, deciden autoexcluirse de la organización (incapacidad temporal, renuncia o jubilación anticipada), dejando su puesto de trabajo, o son despedidos directamente.

### **1.3.3. Tipos de conductas del *Mobbing***

Leymann (1990; 1996) agrupa las conductas de hostigamiento en 5 categorías:

1. Impacto sobre la autoestima y forma en que ocurre la comunicación.
  - a. Tu supervisor restringe la oportunidad de expresarte.
  - b. Eres interrumpido constantemente.
  - c. Los colegas/compañeros limitan tus oportunidades de expresarte por ti mismo.
  - d. Se te grita y se te regaña en voz alta.
  - e. Tu trabajo es constantemente criticado.
  - f. Se realizan críticas constantes sobre tu vida privada.
  - g. Eres aterrorizado por teléfono.
  - h. Eres amenazado verbalmente.
  - i. Recibes amenazas por escrito.
  - j. Se evita el contacto continuo mediante mirada, o gestos.

k. Se te niega el contacto mediante indirectas e insinuaciones.

2. Ataques a las relaciones sociales personales.

a. La gente no habla contigo en ningún caso.

b. Tú no puedes hablar con nadie, por ejemplo se te niega el acceso a otros.

c. Se te sitúa en un lugar de trabajo aislado de los demás.

d. Se prohíbe a los compañeros que hablen contigo.

e. Eres tratado como si fueses invisible.

3. Ataques a tu reputación.

a. La gente habla mal de ti a tus espaldas.

b. Hacen circular rumores infundados.

c. Eres ridiculizado.

d. Eres tratado como si estuvieses mentalmente enfermo.

e. Eres obligado a pasar un examen psiquiátrico.

f. Se ridiculiza una discapacidad que posees.

g. La gente imita tus gestos, forma de caminar y voz para ridiculizarte.

h. Se ridiculizan tus creencias políticas o religiosas.

i. Se ridiculiza tu vida privada.

j. Se ridiculiza tu nacionalidad.

k. Eres obligado a realizar trabajos que afectan tu autoestima.

l. Tus esfuerzos son juzgados como erróneos y degradantes.

m. Tus decisiones siempre son cuestionadas.

n. Eres llamado con nombres denigrantes.

o. Eres víctima de insinuaciones sexuales.
4. Ataques a la calidad profesional y a la situación vital. a. No existen tareas específicas para mí. b. Los supervisores te asignan tareas sin valor. c. Se te asignan tareas sin significado. d. Se te asignan tareas por debajo de tu calificación. e. Se te encomiendan continuamente nuevas tareas. f. Se te encomiendan tareas que afectan tu autoestima. g. Se te asignan tareas por debajo de tu calificación para desacreditarte. h. Te causan daños generales que crean costos económicos para ti. i. Dañan tu casa o lugar de trabajo.
5. Ataques directos a la salud a. Eres obligado a realizar un trabajo físico fuerte. b. Recibes amenazas de violencia física. c. Recibes violencia ligera para amenazarte. d. Abuso físico. e. Acoso sexual directo.

Tabla 1.2. Tipología con las Diferentes Categorías de Hostigamiento, según Leymann (1996)

Por su parte, Ventín (2011a) simplifica los *tipos de mobbing* en tres categorías:

1. Acoso laboral descendente (bossing). El acoso es ejercido por el superior jerárquico contra un trabajador o trabajadora. Este caso es el más usual (Piñuel, 2010).

2. Acoso laboral horizontal (*mobbing* propiamente dicho). Es el que se produce entre compañeros de trabajo con la misma categoría o nivel jerárquico.

3. Acoso laboral ascendente. Es el menos habitual y se ejerce desde un puesto inferior contra un cargo superior.

Hirigoyen (2001) realiza una clasificación especial a partir de los resultados de una encuesta de su propia autoría, de acuerdo con el cual, en un 58% de los casos, el acoso moral procede de la alta jerarquía, en un 29% proviene tanto de la alta jerarquía como de los compañeros, en un 12% se deriva de los compañeros y sólo en el 1% es realizado por un subordinado, distinguiéndose así el acoso vertical descendente, el acoso horizontal, el mixto y el ascendente.

Según Vélez (2005a) actualmente se aplica el concepto de acoso grupal/moral a situaciones grupales en las que una persona es sometida a persecución, agravio o presión psicológica por una o varias personas del grupo al que pertenece, con la complicidad del resto. Representa una de las principales fuentes de estrés laboral y es considerada una de las violencias más íntimas y clandestinas del mundo del trabajo. Una de las experiencias más devastadoras que puede sufrir un ser humano en situaciones sociales ordinarias, hasta el punto de destruirlo física y psicológicamente.

En Chile, la encuesta realizada el año 2002 por el Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea, concluía que el 69% de las personas consideraba que los jefes no eran respetuosos en su trato (Ahumada, 2010). El Ministerio de Salud por su parte, en la Encuesta Nacional de Calidad de Vida y Salud, del año 2006, revela que el 9.4% de los hombres y el 7.6% de las mujeres habían sido afectados por situaciones de maltrato laboral, ya sea de tipo físico, psicológico o acoso sexual (Ahumada, 2010).

#### **1.3.4. Consecuencias del *Mobbing*: Síntomas**

La reacción de la persona ante una situación varía en función de sus características personales. Así mismo, las consecuencias que los ataques que el agresor tiene sobre el individuo también están influenciadas por factores, tales como: las capacidades y recursos de afrontamiento de la víctima ante las situaciones conflictivas y apoyo social con que cuenta (Veléz, 2006b). Según Martínez (2009) las consecuencias del acoso se registran a cuatro niveles: (a) para la víctima; (b) para la familia y la red de apoyo social; c) para la organización; y (d) para la sociedad más amplia. Ventín (2011b) insiste en que el *mobbing* no es una patología sino una serie de comportamientos hostiles que hacen enfermar a un trabajador. Por tanto, los servicios de salud serán la primera puerta a la que acudirán en busca de ayuda externa ya que dentro de la empresa no la encuentran (la empresa pasa, los compañeros lo esquivan).

Las repercusiones para *la familia y la red de apoyo social* se traducen en aspectos tales como: la desatención de los papeles y responsabilidades familiares, las disputas, la pérdida de proyectos compartidos, el divorcio y los problemas de pareja, el bajo rendimiento escolar de los hijos, la pérdida de las relaciones con los amigos, la evitación de contactos sociales, y dificultades en la economía familiar debido a posibles gastos médicos o la pérdida de ingresos por ausencia del trabajo. Realmente la familia es la víctima sin cara del *mobbing* (Martínez, 2009; Ahumanda, 2010; Sanz & Rodríguez, 2011). Según Topa, Depolo & Morales (2007) en diversos estudios se ha explorado el papel que juega el apoyo social, encontrando que las víctimas con elevado apoyo social dentro y fuera del trabajo parecen ser menos vulnerables a los efectos negativos del acoso laboral.

Las *consecuencias sociales más amplias del mobbing para la organización* son: la pérdida en la fuerza de trabajo y en la productividad, el incremento del gasto económico por motivos de bajas laborales y/o incapacidades, el incremento en el gasto económico por las jubilaciones tempranas o por motivos sanitarios, exigencias impuestas a los trabajadores para incrementar su productividad, riesgos psicosociales como la violencia en el lugar de trabajo y mala organización en el lugar de trabajo que influye tanto en la salud como en la conducta del trabajador (Luna, 2003; citado por Peralta, 2004; Martínez, 2009; Ahumanda, 2010).

El *mobbing* puede causar enfermedades ocupacionales severas e incapacitantes para generar ingresos y puede producir aislamiento social. Pueden darse casos en los que en la víctima aparezcan ideas suicidas, que en situaciones extremas pueden ser puestas en práctica. De hecho no se conoce del cómputo general de suicidios, datos suficientes de cuántos casos se han intervenido y en qué grado han sufrido las víctimas de *mobbing*. Evidentemente, el suicidio sería la consecuencia más grave de este fenómeno, y el riesgo de que se produzca es especialmente alto en profesionales cualificados que obtienen una importante gratificación de su trabajo. Leymann señala que en aquellos casos en los que se elige el lugar de trabajo como escena del suicidio puede interpretarse como un último acto de rebeldía o como una acusación póstuma (Unión Sindical de Madrid, 2002). Frecuentemente el *mobbing* genera síndromes clínicos de desórdenes combinados físicos-mentales que incapacitan a la persona que lo padece (Zapf & Einarsen, 2003).

Según la Unión Sindical de Madrid (2002) el estrés característico de las situaciones de hostigamiento, se aparece como un trauma para la persona que lo sufre.

Este trauma es tanto mayor cuanto menor es el apoyo que recibe de sus compañeros, es decir cuánto más aislada se encuentra la persona. Llegado este momento la víctima suele revivir los acontecimientos de forma sistemática, especialmente durante el sueño en forma de pesadilla.

CONSECUENCIAS DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO		
<b>PARA EL TRABAJADOR</b>	<b>Físicas</b>	Trastornos funcionales, dolores diversos.
	<b>Psíquicas</b>	Ansiedad, baja autoestima, frustración, deterioro cognitivo, depresión.
	<b>Sociales o relacionales</b>	Agresividad, hostilidad, inadaptación, intolerancia a las críticas, desconfianza, retraimiento.
<b>PARA LA ORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pérdida de productividad, afecta al rendimiento del trabajador, del grupo o equipo de trabajo (a la calidad y cantidad del trabajo, a la motivación...).</li> <li>◆ Aumento del absentismo.</li> <li>◆ Afecta al clima social (cohesión del grupo, colaboración, cooperación...).</li> <li>◆ Aumento de la siniestralidad laboral.</li> </ul>	
<b>PARA EL NUCLEO FAMILIAR Y SOCIAL DEL TRABAJADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ El trabajador puede padecer algún trastorno psiquiátrico, adicciones a drogas medicamentosa...</li> <li>◆ Pérdida de expectativas como trabajador, como persona...</li> </ul>	
<b>PARA LA SOCIEDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Coste de la asistencia sanitaria al trabajador, pensiones de invalidez.</li> <li>◆ Pérdida de fuerza de trabajo.</li> </ul>	

Diagrama 1.1. Consecuencias del Acoso Psicológico en el Trabajo (Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales, 2009, p. 3)

Tras el hostigamiento se disparan los mecanismos de alerta de la víctima. Apareciendo una hipervigilancia permanente, lo que supone que se encuentre en una constante situación de alerta ante cualquier estímulo exterior que pueda generar la más mínima sospecha de agresión. Esto da lugar entre otras cosas a que se altere el sueño y se pierda el apetito. Debido a ello el acosado comienza a disminuir el rendimiento en

su trabajo dando, de forma involuntaria nuevos argumentos al acosador (Unión Sindical de Madrid, 2002; Moreno, Rodríguez, Garrosa, Morante & Sanz, 2011).

Hirigoyen (2001) y Ventín (2011b) opinan que entre las consecuencias específicas de los trabajadores y trabajadoras sometidos a acoso, aparecen en un principio síntomas muy cercanos al estrés, que se materializan en forma de cansancio, problemas de sueño, migrañas, desarreglos digestivos, entre otros síntomas. Todos estos síntomas pueden solucionarse de forma casi inmediata si la persona es separada del foco que lo produce, pero la dificultad radica precisamente en identificar como origen de este tipo de problemas la situación de acoso, ya que como hemos visto (ver apartado 1.3. Características del *mobbing*) la víctima en un principio tiende a eludir el problema. El impacto de los síntomas dependerá:

- Del grado de control percibido, es decir de la percepción que tenga la persona de hacer frente con ciertas garantías a la nueva situación.
- El grado de predecibilidad de los ataques. Tanto mayor serán sus posibilidades de defensa cuanto mayor sea el grado de conocimiento de los momentos en que se van a producir las agresiones.
- La esperanza percibida de mejora.
- El apoyo de su entorno tanto laboral como extralaboral.

Si esta situación persiste es fácil que aparezca un estado depresivo severo que produce la pérdida de ganas de seguir adelante, y el interés por todo. También puede presentar resistencia a recibir ayuda psicológica, por no tener el valor suficiente para hacer frente al acosador (Unión Sindical de Madrid, 2002; Ventín, 2011b).

Ventín (2011a) y Colunga, González, Lorelei & Gómez (2012) señalan cuatro *consecuencias del mobbing para la víctima*: a nivel psíquico, físico, social y laboral. A nivel *psíquico* se muestra como ansiedad, cansancio, trastorno del sueño y trastornos de la alimentación. Como consecuencia de fuertes estresores, físicamente la víctima experimenta: trastorno de la memoria, dificultades de concentración, estado de ánimo deprimido (apatía), falta de iniciativa, irritabilidad, agresividad, sentimientos de inseguridad, mayor sensibilidad ante las dificultades; *síntomas psicósomáticos* como: diarrea o estreñimiento, gastritis, taquicardias, dolor abdominal, dolor de cabeza, mareos, vómitos, pérdida del apetito, llanto espontáneo; *síntomas relacionados con la tensión muscular*: dolor de espalda, dolor cervical y muscular; *síntomas relacionados con trastornos del sueño*: dificultad para conciliar el sueño, pesadillas y despertar fácil. Por otro lado, a *nivel social*: conductas de aislamiento, conductas de evitación y conductas agresivas. Finalmente a *nivel laboral*: desmotivación, insatisfacción y bajo rendimiento.

Según Ventín (2011g) un exceso de emociones negativas impide reaccionar ante las dificultades de la vida. Se reduce la capacidad intelectual y se es incapaz de hallar la solución adecuada a los problemas. Las emociones controladas, permiten responder de manera asertiva a cualquier ataque, incluso se puede conseguir la desestabilización del hostigador u hostigadora. Un estallido de ira no hace más que otorgarle una batalla al enemigo que aprovechará la ocasión para exponer a la víctima a la vista del público como alguien conflictivo e irracional. Incluso hay quien interpretará el conflicto como un problema personal entre los dos. Si la víctima se deja conquistar

por esos pensamientos dañinos, irá acumulando emociones negativas y en un momento de tensión con el hostigador estallará de forma violenta.

Posibles efectos en la salud del mobbing		
Psicopatológicos	Psicosomático	Conducta
Reacciones ansiosas	Hipertensión arterial	Reacciones auto y hetero agresivas
Apatía	Ataques de asma	
Reacciones evasivas	Palpitaciones cardíacas	Desórdenes alimenticios
Problemas de concentración	Enfermedades coronarias	Aumento en la ingesta de drogas y alcohol
Estado depresivo	Dermatitis	
Reacciones de miedo (temor)	Pérdida de cabello	Aumento en la ingesta de cigarrillos (adicción al tabaco)
Flashbacks	Dolor de cabeza	
Sobreexcitación	Dolores articulatorios y de músculos	Trastornos sexuales
Inseguridad	Pérdida de equilibrio	Aislamiento social
Insomnio	Migraña	
Pensamientos Intrusivos	Dolores de estómago	
Irritabilidad	Úlceras de estómago	
Falta de iniciativa	Taquicardia	
Melancolía		
Cambios de humor		
Pesadillas recurrentes		

Tabla 1.3. Posibles Efectos en la Salud del *Mobbing* (Aglamisis, Aguirre, Andrade, Blanklejder, García, Korinfeld, Montauti, Montes, Pompa, & Ruiz, 2011)

Según Ventín (2011g) la ira es la respuesta del ser humano cuando considera que está sometido a un trato injusto o, cuando interpreta que se burlan de él, que se le menosprecia o alguien pone en peligro su vida. Es una respuesta automática ante una situación de amenaza. La ira toma la forma de enfado, rabia, irritación...

La ansiedad es un conjunto de sentimientos que se experimentan ante situaciones que se consideran como una amenaza (física o psíquica). Tres son los

elementos que componen la ansiedad, según Colunga et al., (2012); Ventín (2001g); Moreno et al., (2010, 2011):

1. Los pensamientos o imágenes que atemorizan (esto es crucial para el desencadenamiento de la ansiedad).
2. Las sensaciones físicas que se producen (sudores, tensión, taquicardia).
3. El comportamiento ante la ansiedad (quedarse en blanco, escapar...).

Las consecuencias de un estado prolongado de ansiedad son: dolores musculares, jaquecas, baja concentración, problemas de memoria, entre otros síntomas. También tendrá repercusiones negativas en el rendimiento laboral y muy probablemente llevará a la víctima a cometer errores, sufrirá alteraciones en el sueño y se sentirá fatigado todo el tiempo (Ventín, 2011g; Colunga et al., 2012; Moreno et al., 2010, 2011).

Para Piñuel (2003) y Roulet (2012) las consecuencias del *mobbing* permanecen aún cuando la víctima ya ha dejado su puesto de trabajo, debido a unos pronósticos negativos o a las calumnias levantadas que llegan a los oídos de los futuros empleadores, eliminando así la posibilidad de buscar otro empleo, tratándose así, de que la víctima experimente una especie de *re-mobbing*.

A nivel social, es posible que estos individuos lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad u hostilidad y con otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor, y deseos de venganza contra los agresores (Unión Sindical de Madrid, 2002).

### **1.3.5. El desequilibrio del poder**

Siguiendo a Barón, Munduate & Blanco (2003) se deben tener en cuenta tres aspectos que podrían ser característicos del *mobbing*. En primer lugar, existe una jerarquía en la parte que ejerce poder, que no necesariamente ha de utilizarse para ejercer el *mobbing*. Si existiera un equilibrio entre las partes, la posibilidad de ejercerlo tendrá consecuencias negativas para ambas; lo que reduciría la posibilidad de ejercerlo. En el caso del *mobbing*, se tiende a inhabilitar las respuestas de enfrentamiento de la persona acosada debido a su propia reacción de huida (Piñuel, 2010). En segundo lugar, se establece una relación de dependencia de una de las partes. La relación de dependencia se produce debido al control que el acosador ejerce sobre los recursos de la persona que es el objetivo del acoso. Por ejemplo, cuando la víctima es un subordinado y trabaja bajo la supervisión de acosador. Y, en tercer lugar, es implícita la suposición de que la parte que no manifiesta el poder posee, inicialmente al menos, una cierta libertad sobre su comportamiento para tomar decisiones. No obstante, es frecuente que la víctima no utilice esa libertad hasta bien avanzado el proceso, debiéndose, en muchas ocasiones, a su incredulidad y falta de conciencia de lo que ha estado sucediendo, siendo a veces irreparable el daño provocado (Barón, Munduate & Blanco, 2003; Piñuel, 2010).

La persona objeto de *mobbing* comienza a ser criticada por la forma de hacer su trabajo que hasta el momento era bien visto. Al principio, las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas o maltrato. No obstante, la situación resulta extraña a la víctima la cual no entiende lo que está pasando y tiene dificultad para organizar conceptualmente su defensa. Se rumora que

es una persona difícil, que tiene mal carácter lo cual es causa del conflicto, que no se integra al grupo, e incluso que está loca o desequilibrada mentalmente (Vélez, 2005a). Sean cuales fueran el punto de partida y los agresores, el proceder es siempre el mismo: el problema no se nombra, pero alguien actúa de forma solapada para eliminar a una persona en lugar de buscar una solución. Esta agresión es aceptada y avalada posteriormente por el grupo, bien porque las personas que incluye tienen una personalidad débil e insegura, porque les conviene mantener esta situación y obtener ganancias secundarias, o porque temen que si no apoyan el comportamiento del agresor/a pueden ser sus próximas víctimas (Piñuel, 2010). Si el *mobbing* no se reconoce a tiempo puede tener efectos devastadores, especialmente para la víctima. Las consecuencias para la víctima pueden evolucionar desde el decaimiento del rendimiento y eficacia en el trabajo, un incremento de ausentismo y accidentes, hasta el despido, el abandono voluntario del puesto e incluso el suicidio (Vélez, 2005a; Werther & Davis, 2008).

Ventín (2011b) y Piñuel (2001, 2003, 2004, 2010) señalan que para las víctimas de la *administración pública* el objetivo del acoso, ya que no hay posible despido, es el sometimiento. Alguna vez, es incluso arma para el revanchismo político. En este tipo de administración el *mobbing* es más perverso. El acoso se lleva la mayor parte de las veces por medio de actos administrativos aparentemente legales pero, en el fondo se trata de actos ilícitos con una manifiesta desviación de poder. La vía posible para la víctima es impugnar dichos actos, lo que le supondrá una espiral de denuncias en los tribunales. La justicia para la Administración Pública es gratuita. El 99% de las sentencias son a su favor. El *funcionario público* no tiene la posibilidad de abandonar el

puesto de trabajo y hay que tener en cuenta que muchos de ellos por edad o por preparación están fuera del mercado laboral.

Otro aspecto interesante del desequilibrio de poder está basado en el estatus. Parece ser que los hombres son más acosados que las mujeres en los estatus bajos, mientras que las mujeres lo son en puestos medios y de alta dirección. Hoel & Cooper (2001) lo explican por la *segregación vertical y horizontal* característica de las organizaciones del Reino Unido. Así, la mayor incidencia de acoso entre los hombres se encuentra en niveles bajos de la organización. Esto se debe a los ambientes de trabajos opresores y autoritarios. En el caso de las mujeres la mayor incidencia de acoso ocurre en los niveles directivos.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **Procesos del *Mobbing*: Modelos explicativos, Legislación, Medición y Consecuencias**

#### **2.1. Introducción**

Los estudios indican que el *mobbing* no es un fenómeno ocasional, sino un proceso gradual (Leymann, 1990; Einarsen, 2000; Zapf & Gross, 2001; Einarsen & Mikkelsen, 2003) que va evolucionando desde etapas iniciales, donde las conductas hostiles son sutiles y, a menudo pasan desapercibidas para el grupo de trabajo o de otros miembros de la organización. No es hasta fases más activas, donde por la implicación de los supervisores y compañeros, éstos llegan a considerar a la supuesta víctima como la responsable de la situación que está sufriendo. En la evolución y desarrollo del proceso, los acontecimientos aumentan en espiral de forma similar a una *escalera de caracol* hasta conseguir separar a la persona acosada del grupo de trabajo o expulsarla de la organización (Einarsen, 2000).

Entre las evidencias que se indican para revelar que el *mobbing* es un fenómeno gradual se hallan:

- El número de personas (acosadores) es mayor cuanto más tiempo se prolonga el conflicto (Zapf, 1999).
- Igualmente, existe una asociación positiva entre el tiempo de exposición y la frecuencia e intensidad de las conductas hostiles dirigidas hacia personas acosadas (Einarsen & Skogstad, 1996).
- Existe una asociación positiva entre el tiempo de exposición al acoso y la gravedad de las consecuencias para la salud de la víctima (Zapf, 1999).

Según Keashly & Novell (2003); citados por Meseguer (2011) el conflicto tiene tres elementos característicos: (a) la interdependencia entre las partes; (b) la percepción, al menos de una de ellas, de oposición o incompatibilidad con la otra; y (c) alguna forma de interacción entre las personas o grupos en conflicto. En cuanto al *mobbing* está caracterizado por: (a) un patrón de conductas hostiles repetidas durante un período largo de tiempo; (b) intención real o percibida de causar daño por parte del acosador; (c) la persona acosada es incapaz de defenderse por sí misma; y (d) un desequilibrio de poder entre el acosador y la víctima.

Una de las similitudes de ambos conceptos es la interacción real entre los contendientes y que en ambos casos tiene cierta connotación negativa, especialmente en el *mobbing*, puesto que en el conflicto se ha señalado reiteradamente la posibilidad de un conflicto funcional o positivo (Meseguer, 2011). Si una persona está siendo víctima de *mobbing* debe por sí misma expresarlo. Meseguer (2011) utiliza el término *etiquetar* indicando que la persona debe etiquetarse como víctima para saber si está o

no sufriendo *mobbing*. A la víctima se le presenta una definición de acoso para que se autoclasifique como víctima o no (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; citados por Meseguer, 2011). Indudablemente, aunque la persona esté siendo sometida a actos de hostigamiento, sí no se autoetiqueta, no se infiere que es acosada (Meseguer, 2011).

El planteamiento organizacional que postula que un entorno de trabajo pobremente organizado crea condiciones que pueden favorecer situaciones de acoso psicológico, constituye uno de los enfoques más aceptados para explicar el origen del *mobbing* (Leymann, 1996).

## **2.2. Protocolo en Puerto Rico**

Desde el 15 de mayo de 2012 con la intención de hacer un análisis exhaustivo del *Proyecto de la Cámara 3898*, la Comisión del Trabajo y Relaciones Laborales de la Cámara de Representantes de Puerto Rico llevó a cabo Vista Pública donde recibió y evaluó los informes explicativos de las siguientes entidades que cuentan con el personal especializado y vasto conocimiento en el asunto del acoso laboral: Dragonfly Coaching Group, Departamento de Justicia, Departamento del Trabajo y Recursos Humanos (DTRH), Oficina de Capacitación y Asesoramiento en Asuntos Laborales y de Administración de Recursos Humanos (OCALARH). Todos los participantes del proceso de análisis se expresaron a favor de lo propuesto en la legislación objeto del informe para establecer la Ley contra la Violencia Psicológica en el Ámbito Laboral en Puerto Rico (Proyecto del Cámara 3898, 2012).

El *Proyecto de la Cámara 3898 (2012)* para aprobar la Ley contra la Violencia Psicológica en el Ámbito Laboral en Puerto Rico define la violencia psicológica como

una conducta que se da en el lugar de empleo dirigida a intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a un empleado, con vistas a eliminarlo de la organización o lograr algún otro resultado adverso en su contra. Este proyecto estableció un término promedio del referido por acoso que se estimó en 23 meses. Además varios expertos que ayudaron en el análisis (psicólogos laborales e investigadores del tema) han identificado, en el contexto laboral, al *mobbing* como la epidemia del Siglo XXI.

El *Proyecto de la Cámara 3898 (2012)* para aprobar la Ley contra la Violencia Psicológica en el Ámbito Laboral en Puerto Rico se ajusta perfectamente a las aspiraciones, derechos y protecciones que les han sido otorgados a los hombres y mujeres trabajadores. La presente medida es una recomendada por expertos, que tiene como propósito el prohibir y penalizar el acoso laboral o violencia psicológica en el ámbito laboral de una o varias personas contra otra u otras, a fin de cumplir con el mandato constitucional de que todo trabajador en Puerto Rico esté protegido por los valores de igualdad, dignidad e integridad personal. El acoso laboral o violencia psicológica es preciso reconocerlo como una ofensa a la dignidad humana.

Para culminar, procede indicar que la Sección I, del Artículo III de la Constitución de Puerto Rico, consagra la facultad de la Asamblea Legislativa para aprobar y derogar leyes. En específico, la Sección I de la Constitución, expone que:

“(...)[e]l Poder Legislativo se ejercerá por una Asamblea Legislativa, que se compondrá de dos Cámaras, el Senado y la Cámara de Representantes, cuyos miembros serán elegidos por votación directa en cada elección general (Proyecto del Cámara 3898, 2012, p. 11).

Por tanto, a base de lo previamente expuesto, y en el ejercicio de su facultad constitucional, la Asamblea Legislativa de Puerto Rico goza de autoridad para aprobar el Proyecto de la Cámara 3898 y crear una denominada *Ley para Prohibir el Acoso Laboral en Puerto Rico*, mediante el establecimiento de una enérgica y vigorosa política pública contra el acoso laboral o psicológico en el entorno laboral local (Proyecto del Cámara 3898, 2012).

El *Proyecto del Cámara 3898 (2012)* atravesó dos enmiendas ante la Cámara del Senado de Puerto Rico, derogando así los anteriores proyectos 1008 y 2901. El Proyecto del Senado 2901 disponía que ser ignorado, criticado o blanco de chismes en el lugar de trabajo podría conllevar sanciones legales para el ofensor. Dicho proyecto - aprobado por ambos cuerpos legislativos- establecía que el *acoso psicológico y moral* contamina el entorno laboral y puede tener consecuencias devastadoras en la salud, la confianza, la moral y el rendimiento de las personas que lo padecen (González, 2007).

La medida utilizó como base el estudio del *Efecto del Mobbing (maltrato psicológico) en la Salud Mental del Empleado en su Escenario de Trabajo (2005)* realizado por los doctores Wanda Soto, del Departamento de Educación; Miguel E. Martínez Lugo, de la Universidad Carlos Albizu, y Mario Rodríguez, de la Escuela de Salud Pública del Recinto de Ciencias Médicas de la Universidad de Puerto Rico. Como parte de la investigación se entrevistó a 212 directores escolares del sistema público, a 346 empleados de los sectores público y privado y a 308 empleados del Departamento de Salud. Según la investigación, el 10% de los trabajadores declaró haber sido hostigado en sus trabajos. Además se encontró que las mujeres sufren acoso laboral casi tres veces más que los hombres (Soto, 2005).

En Puerto Rico se utilizó la *Ley 17 de Hostigamiento Sexual* como modelo para la legislación que sancionará el acoso psicológico con indemnizaciones. La Ley 17 presenta un modelo perfecto para esta legislación porque se trata de una cuestión de poder. Es una conducta de poder y dominio aunque sea entre iguales (Soto, 2005; Erazo, 2011).

La idea de esta legislación es enfatizar la prevención... surgió por la misma razón que se legisló la *Ley 54: Violencia Doméstica* y la *Ley 17: Hostigamiento Sexual* para hacer patente, en este caso, que el *acoso psicológico y moral* no está permitido (González, 2007). La carga de la prueba caerá principalmente sobre la persona acusada de cometer el *acoso psicológico y moral* o su patrono cuando la víctima establezca indicios serios y consistentes de que ha sido víctima de acoso, indica la medida que estipula que los jueces con competencia en asuntos laborales verán las demandas por acoso psicológico en el trabajo y los jueces civiles las de instituciones educativas.

Además de la indemnización, si corresponde, el patrono *en forma solidaria* deberá proveerle una suma equivalente de tres a 15 veces la remuneración normal y habitual percibida por el perjudicado (Calderón, 2005; citada por González, 2007). La legislación del *Mobbing* el día 10 de febrero del 2006 (defensa de las vistas públicas del Proyecto de Ley del Senado 1008 para Acoso psicológico o *Mobbing* por la Dra. Wanda Soto; citada por González, 2007) en el Capitolio de Puerto Rico constituyó un logro extraordinario.

Según Rodríguez (2007) se considera que lo más pertinente, fundamental y prioritario en cuanto a la implicación de política pública en Puerto Rico, es que el

estado debe asumir un papel más protagónico e incentivar o motivar el desarrollo macro de investigaciones sobre el tema (*mobbing*); con el fin de ofrecer estadísticas y guías con el propósito de mantener informado al pueblo sobre la importancia de prevenir y actuar en contra del acoso moral (Rodríguez, 2007). Es recomendable que si la persona se siente acosada lo divulgue, que no guarde silencio. Promover para que se legisle, ya que el gobierno tiene el poder y es quien crea las leyes. Adicionalmente, se propone crear programas de prevención de acoso laboral para implantar en las empresas y efectuar evaluaciones de niveles de estrés en los puestos de trabajos (González, 2007).

El *Proyecto de la Cámara 3898* se convirtió en el *Proyecto del Senado 2144*, que persigue convertir el acoso laboral en un asunto contra la ley y así proveer defensas a las víctimas del cruel patrón de maltrato en el trabajo. Luego de ser aprobado por la Cámara pasaría a la evaluación del Senado de Puerto Rico (Del Toro, 2012). El *Proyecto del Senado 2144* (Ed. *Microjuris.com*, 2012) es una medida importante de protección laboral que prohíbe el acoso laboral. Este proyecto establece:

- Fijar la política pública del gobierno con respecto al acoso laboral;
- Define la conducta de acoso laboral;
- Prohíbe ese tipo de conducta;
- Impone responsabilidades y deberes del patrono;
- Fija la responsabilidad civil del patrono;
- Deniega la inmunidad patronal;
- Fija el término de prescripción de la causa de acción;

- Instituye el recurso de mandato y el procedimiento sumario;
- Fija la responsabilidad por el pago de honorarios de abogado y los costos del proceso judicial;
- Y otorga dispensa de agotamiento de remedios administrativos.

En Puerto Rico, antes de la aprobación del *Proyecto del Senado 2144* una persona afectada por acoso laboral (*mobbing*) podía llevar a cabo un proceso legal en contra del acosador amparándose en las siguientes leyes y reglamentos:

1. La Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico que dispone en el Artículo 1, Sección 1: la dignidad de ser humano es inviolable, todas las personas somos iguales ante las leyes y prohíbe el discrimen por razón de sexo (Lexjuris, 2013a).
2. La Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico que dispone en el Artículo 2, Sección 16: reconoce el derecho de toda persona que trabaja a estar protegida de riesgos para su salud o integridad personal en su trabajo (Lexjuris, 2013a; Erazo, 2011; Huertas, 2008).
3. Por otro lado, la *Ley de Seguridad y Salud en el Empleo*, Ley Núm. 16 del 5 de agosto de 1975 (Occupational Safety And Health Act of 1970, OSHA), según enmendada, establece que: cada patrono debe proveer a cada una de las personas que emplea un lugar de trabajo libre de riesgos reconocidos que estén causando o que puedan causar muerte o daño físico a las personas que emplea (Lexjuris, 2013b; Matos, 2011).

4. *Ley Núm. 271 del 29 de septiembre de 2006* establece: desarrollar medidas preventivas y de seguridad efectivas para el manejo adecuado de casos que impliquen peligrosidad en el ambiente de trabajo (Lexjuris, 2013c; Matos, 2011).
5. *Ley Núm. 271 del 26 de diciembre de 2006* prohíbe las acciones discriminatorias en el empleo contra las víctimas de violencia doméstica, agresión sexual y *acecho* (Lexjuris, 2013d; Matos, 2011).
6. *Ley Núm. 376 del 16 de septiembre de 2004: Ley contra el Acecho en Puerto Rico*: artículos 2, 3 y 4 (Lexjuris, 2013e).

Según Pérez (2012) antes del *Proyecto del Senado 2144* los empleados que se sentían intimidados o se sentían víctimas de maltrato laboral podían acudir al Departamento del Trabajo y Recursos Humanos de Puerto Rico. Entre junio 2010 y julio de 2011, esa oficina recibió 877 querellas por supuestos casos de maltrato laboral. De esas, las mayoría fueron por razón de sexo con 380 denuncias; impedimento 231, y edad con 164.

Según Ruíz (2006) los datos del Departamento del Trabajo en Puerto Rico reflejan que el 26% de la fuerza laboral son empleados públicos (312,000 empleados). La realidad jurídica es que hasta el *Proyecto del Senado 2144* el hostigamiento laboral no estaba reconocido en la jurisdicción de los Estados Unidos ni Puerto Rico. El hostigamiento no violaba ninguna ley excepto que involucrara actos discriminatorios basados en raza, color, sexo, religión, origen, edad, impedimento o actividad protegida por los estatutos de actos discriminatorios.

Entre los ejemplos de acoso se encuentran: evitar que la víctima se exprese, crítica al trabajo, aislamiento, evaluaciones innecesarias, críticas constantes,

denigración, rumores, tomar crédito, actuar de manera irrespetuosa hacia su víctima y sus necesidades, menospreciar las opiniones, adjudicar tareas por debajo de las capacidades (Ruíz, 2006).

Según Art. 1802 del Código Civil de Puerto Rico se establece que: el que por acción u omisión causa daño a otro, interviniendo culpa o negligencia, está obligado a reparar el daño causado. Bajo este análisis se pudiera radicar una demanda en daños (me hiciste daño, me lo tienes que reparar). Puede presentar una acción de hostigamiento por el daño causado, título VII del Acta de Derechos Civiles federales. ¿Hay algún daño envuelto? si no lo hay, esta opción hay que descartarla.

Según Velázquez (2009) el país del que se sabe que más ha tratado el tema del *mobbing* es Suecia y es también el único del que se conoce una regulación legal sobre las medidas a adoptar contra las formas de persecución o acoso psicológico en el ambiente de trabajo. Se trata de una norma del año 1993 que desarrolla la Ley Básica de Prevención de Riesgos de Suecia.

Oceguera, Aldrete & Ruíz (2009) analizaron las leyes sobre *mobbing* en Latinoamérica, y hallaron que en particular México, el interés por legislar el *mobbing* no ha trascendido, ya que sólo Colombia y Brasil cuentan con leyes específicas que lo regulan. Por otro lado, ellos concluyeron que:

“en Latinoamérica, las leyes que regulan el *mobbing*, ya sea en forma específica o general, en su mayoría lo hacen en el ámbito de la función pública, lo que puede constituir un trato discriminatorio e inequitativo y convertirse en una situación de indefensión para los trabajadores de empresas privadas, por lo que sería importante que también se legislara en éste tipo de relaciones de trabajo. La mayoría de las leyes muestran un contenido reducido en cuanto a la regulación del *mobbing*, lo que deja fuera aspectos importantes que inciden en el abordaje jurídico más integral de este riesgo psicosocial presente en la realidad laboral actual.

Además, estos ordenamientos jurídicos no presentan una estructura clara que permita identificar fácilmente los pasos a seguir (p. 92)".

### **2.3. Factores implicados en el *Mobbing* y modelos explicativos**

Inicialmente, Leymann (1996) establece un modelo de *mobbing*, desde la perspectiva de la víctima, donde se enfatiza que el fin último del *mobbing* es la salida del acosado de la organización o departamento, y que se desarrolla en cuatro fases: (1) incidentes críticos, (2) acoso y estigmatización, (3) implicación de la dirección y (4) expulsión.

Martínez (2009) señala que existen 4 modelos que explican el *mobbing*, estos son: Modelo de Leymann (1990, 1993, 1996), Modelo de Glasl (1994) que consta de tres fases (racionalidad y control; dificultades en la interacción y agresión y destrucción), Modelo de Ashforth (1994) y Modelo de Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper (2003). Uribe (2011) añade siete modelos adicionales a Martínez (2009) que explican el *mobbing*, estos son: Modelo de Van der Vliert (1998), Modelo de Chapell & Di Martino (1998), Modelo de Zapf (1999), Modelo de Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz & Rodríguez (2004), Modelo de Topa, Depolo & Morales (2007), Modelo de Mercado (2008) y finalmente Modelo de Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia (2003). A continuación se presentan diagramas representativos de cada uno de los modelos mencionados por Martínez (2009) y Uribe (2011) con sus respectivos planteamientos.

El modelo de Glasl (1982); citado por Uribe (2011) plantea que el acoso puede estudiarse como una subclase de conflicto. En este modelo se distinguen tres fases y nueve etapas dentro del proceso de desarrollo de un conflicto; en la primera fase se

presentan tres etapas de racionalidad y control (1 a 3); en la segunda fase se presentan tres etapas de relaciones graves (4 a 6) y, la tercera fase, se observan tres etapas de agresión y destrucción (7 a 9). Según Peralta (2004) el *mobbing* es tomado del modelo de intensificación del conflicto propuesto por Glasl (1982, 1994; citado por Zapf & Groos, 2001). Dividido en tres fases, el modelo consta de distintas etapas por fase.

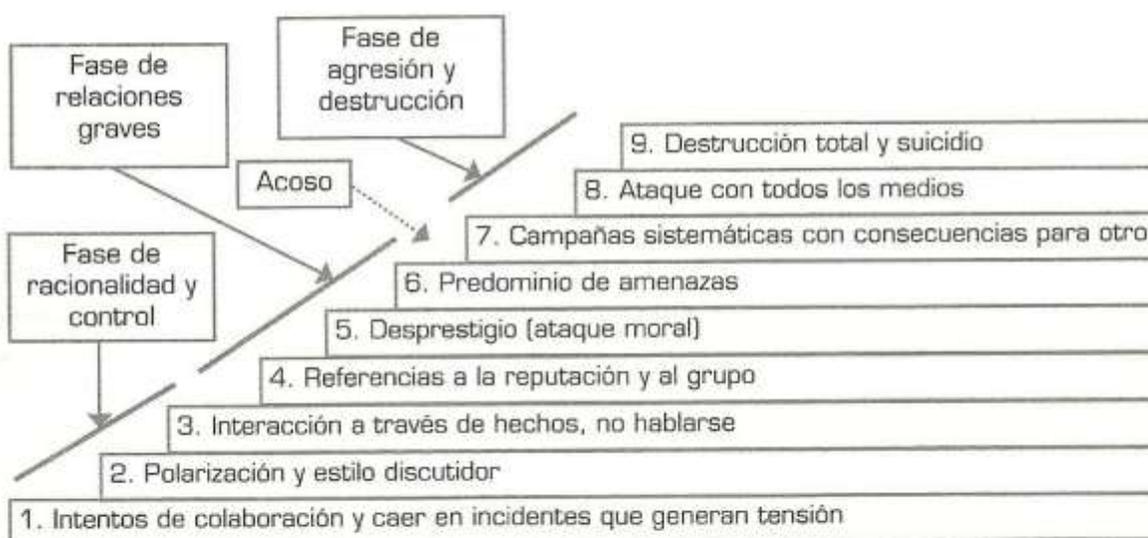


Diagrama 2.1. Modelo Teórico del Acoso Como Conflicto de Glasl (1982); citado por Uribe (2011, p. 72)

Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper (2003) proponen que el *mobbing* o acoso laboral es un fenómeno social complejo y multicausal, que debe ser analizado en un nivel individual (víctima o acosador); uno diádico compuesto por las relaciones y reacciones de la víctima y del acosador, así como por medio de los niveles grupal, social y organizacional.

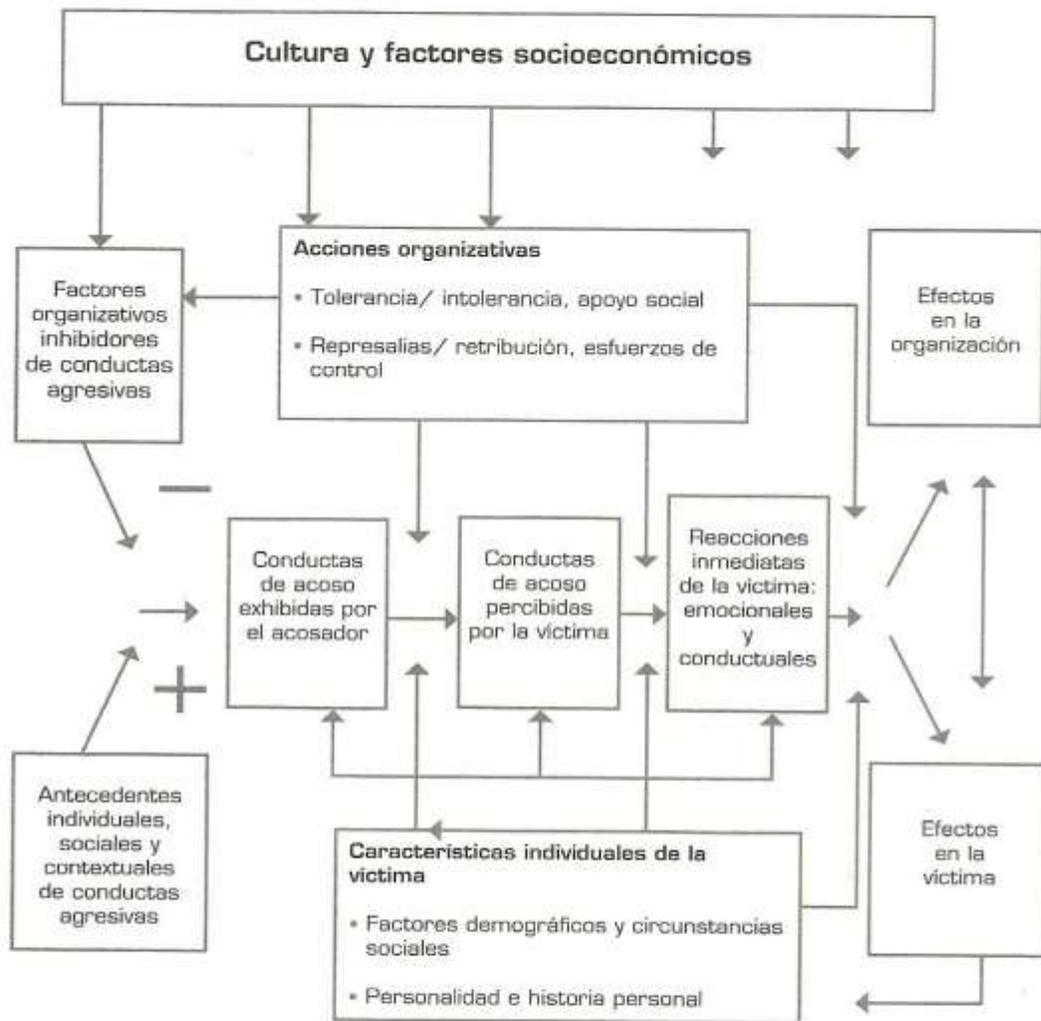


Diagrama 2.2. Modelo de Acoso de Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper (2003, p. 74)

Van der Vliert (1998); citado por Uribe (2011) mostró otro enfoque relacionado con el desarrollo de un conflicto que se basa en cuatro etapas: a) los antecedentes relacionados con el estilo de dirección, clima laboral negativo y disfunciones del rol laboral; b) el resultado del conflicto, cuando éste se inicia y va evolucionando, lo cual genera frustración entre los participantes y ocasiona problemas emocionales que van alejando el origen del conflicto; c) se da cuando los participantes incrementan las acciones punitivas volviendo cada vez más lejana una posible solución al conflicto

inicial y, d) la etapa de consecuencias, que sirve de retroalimentación a los oponentes y está muy lejana del origen del conflicto.

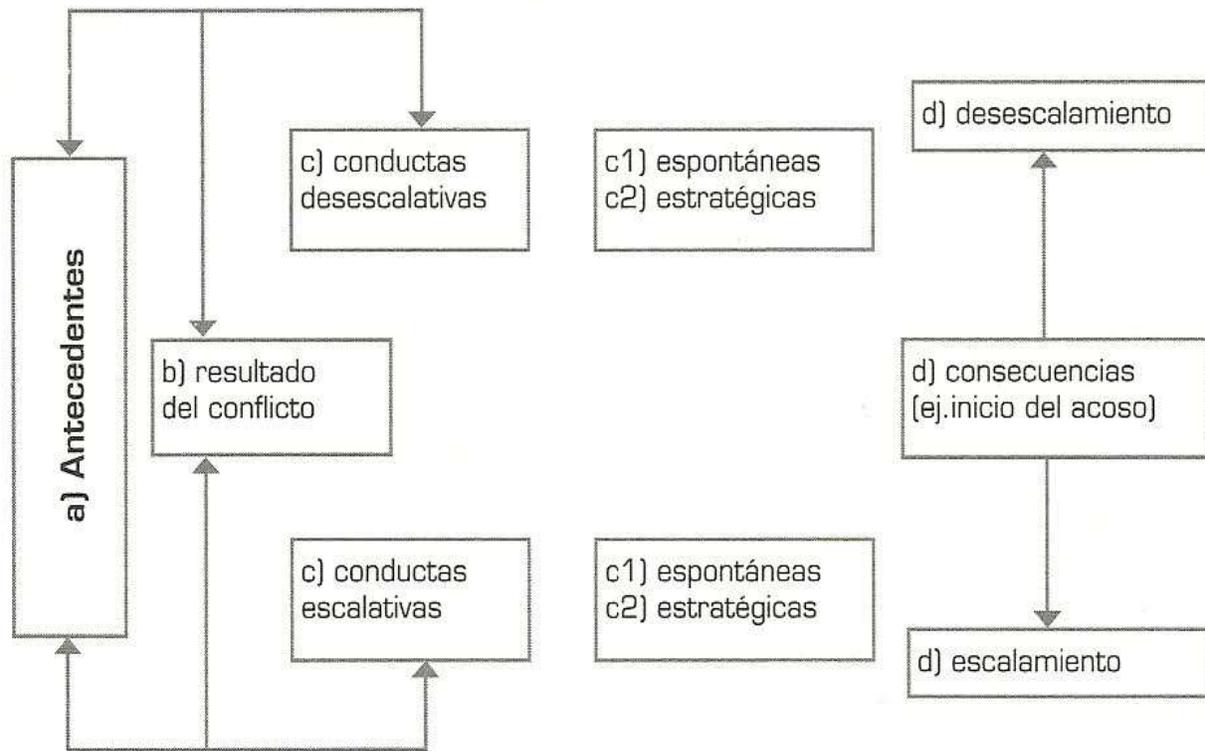


Diagrama 2.3. Modelo Teórico de Desarrollo del Conflicto de Van der Vliert (1998); citado por Uribe (2011, p. 73)

Chapell & Di Martino (1998); citados por Uribe (2011) desarrollaron un modelo de varios factores que encontraron relevantes para explicar cómo la interacción entre el perpetrador y la víctima produce un ambiente de violencia en el lugar de trabajo. Por ejemplo, los factores propios de la víctima, del perpetrador (agresor) y del ambiente en el que se desarrollan las acciones. Estos autores plantean que la producción de violencia depende de la existencia e interacción de estos factores potenciales. El ambiente influye tanto en el acosador como en la víctima, debido a sus características

físicas, organización y aspectos culturales que presentan con un modelo aplicado a un centro laboral del sector de la salud.

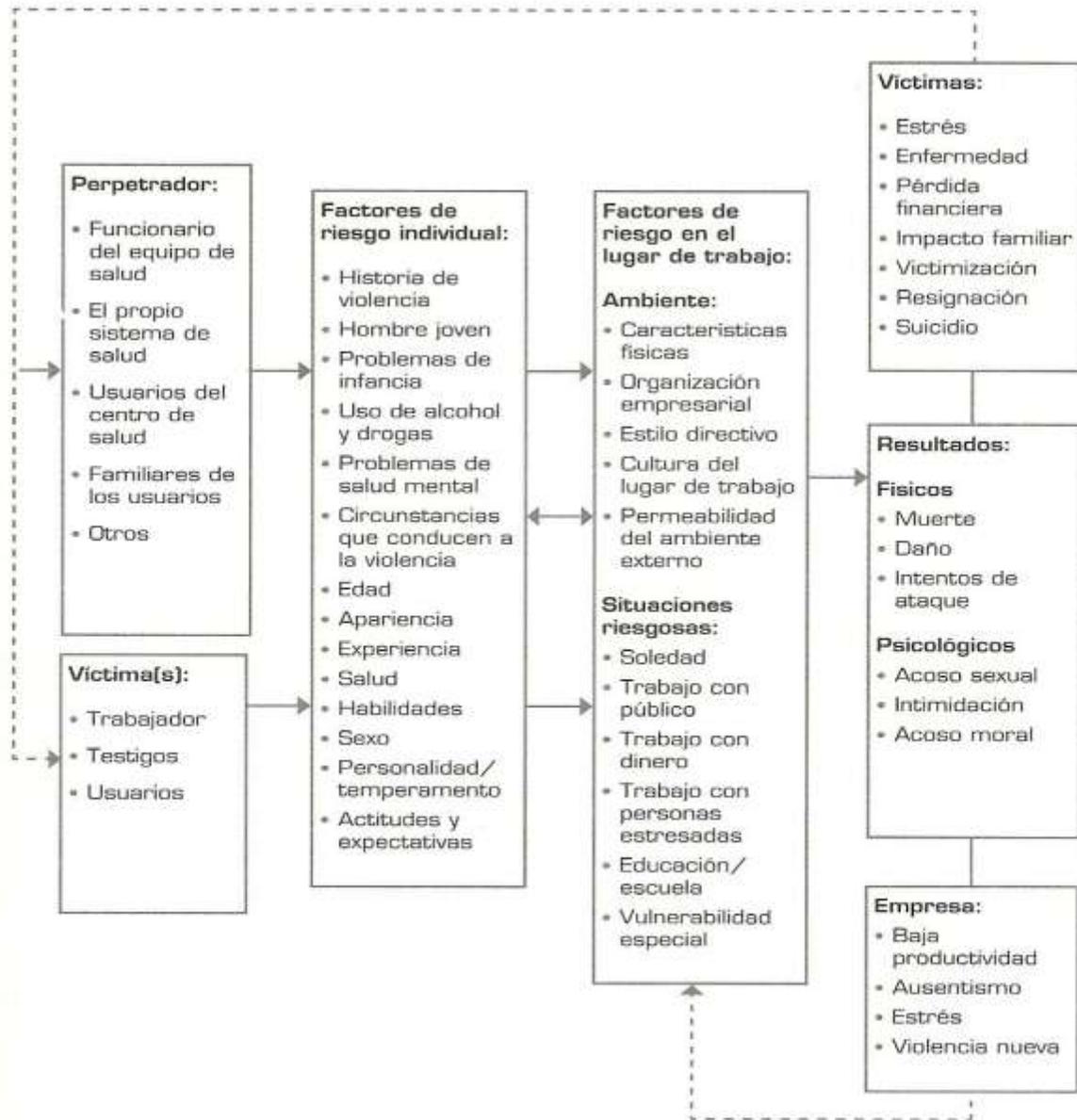


Diagrama 2.4. Modelo Interactivo de Violencia en el Lugar de Trabajo (Chapell & Di Martino, 1998); citados por Uribe (2011, p. 75)

Con respecto a las consecuencias del acoso laboral, Zapf (1999) las clasifica a nivel individual y organizacional; en el primero ubica a las consecuencias psicológicas, físicas, laborales y sociales, así como la aparición de síntomas en la víctima, como

culpa, soledad, depresión, enojo, baja autoestima y timidez, con reacciones físicas como dolor de estómago, presión alta y apariencia desmejorada. En el ámbito laboral el acoso se refleja en desmotivación e ineficiencia, así como disgusto con el trabajo. El aspecto social se relaciona con perder familia y amigos. Las consecuencias negativas en el nivel organizacional se traducen en el deterioro del ambiente de trabajo, rotación de personal, mala imagen corporativa y baja responsabilidad social.

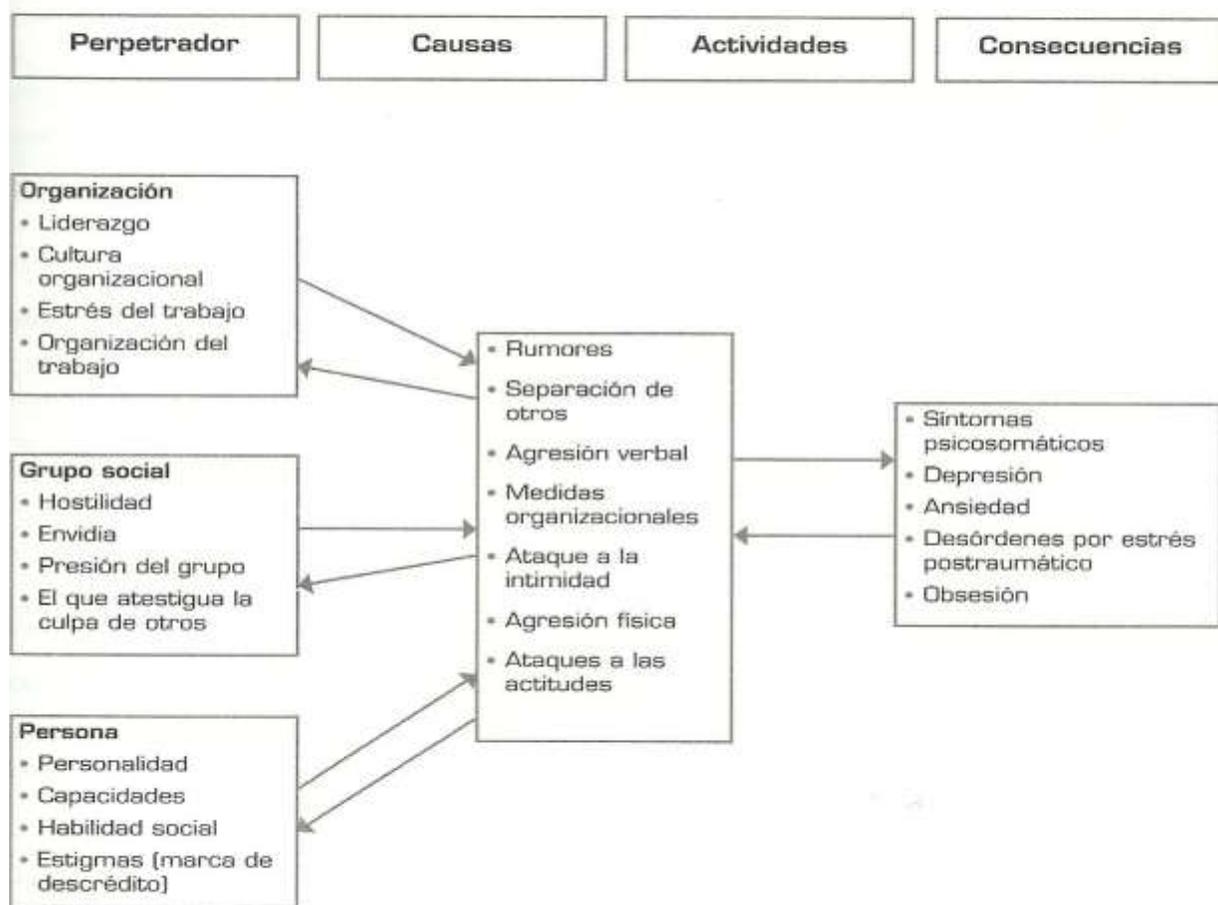


Diagrama 2.5. Modelo del Proceso de Acoso, según Zapf (1999); citado por Uribe (2011, p. 77)

Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz & Rodríguez (2004); citados por Uribe (2011) proponen un modelo teórico del acoso psicológico con una aproximación organizacional, en el cual consideran las características personales, antecedentes de

carácter organizacional, características sociodemográficas y su intervención en el acoso psicológico, así como sus consecuencias.

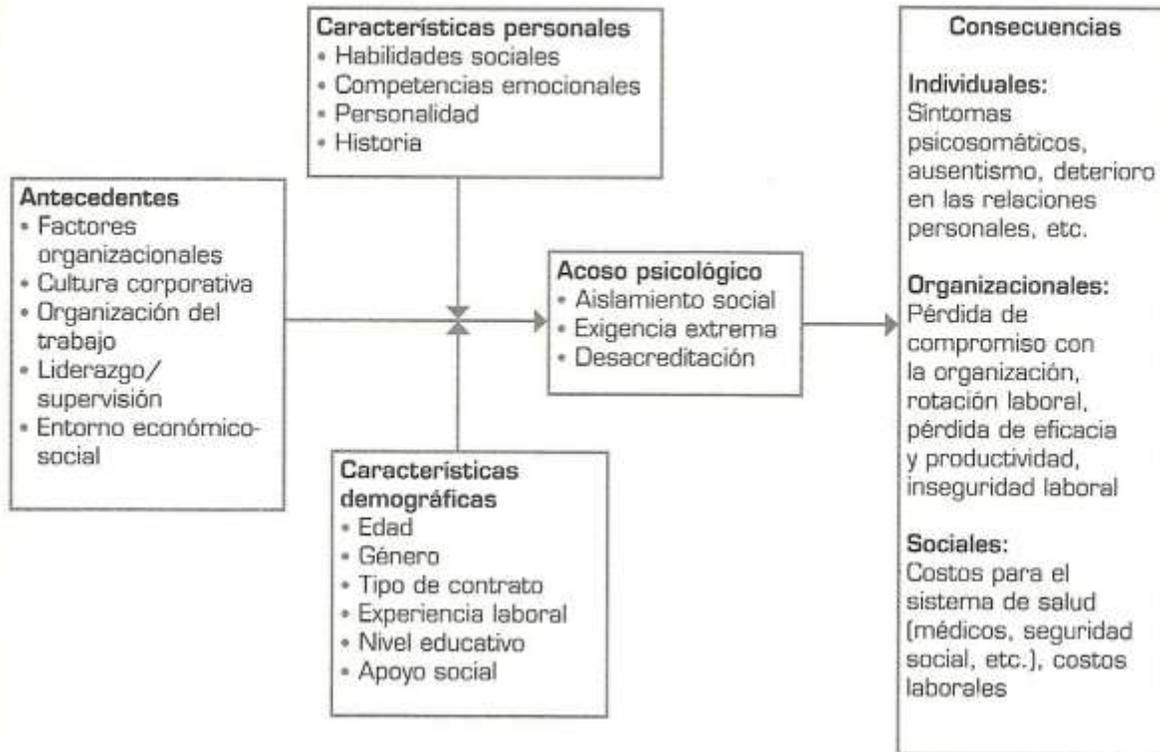


Diagrama 2.6. Modelo Teórico del Acoso Psicológico de Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz & Rodríguez (2004); citados por Uribe (2011, p. 71)

A partir de un meta-análisis de 86 estudios empíricos con 93 muestras y correlaciones bajo el modelo de ecuaciones estructurales, Topa, Depolo & Morales (2007) encontraron una explicación al acoso con base en hipótesis relativas a factores de ambiente organizacional como predictores. El modelo considera antecedentes y consecuencias en función de la permanencia en la organización, del sexo y de la edad de la víctima.

Con base en un estudio de 333 comportamientos de acoso obtenidos de entrevistas profundas a sujetos del sector educativo, Mercado (2008); citado por Uribe (2011) elaboró un modelo de actividades de acoso distribuidas en medidas

organizacionales, ataque al trabajo, agresión verbal y física, aislamiento y ataque a lo privado, generando dos modelos; uno de actividades de acoso y otro de consecuencias del acoso.

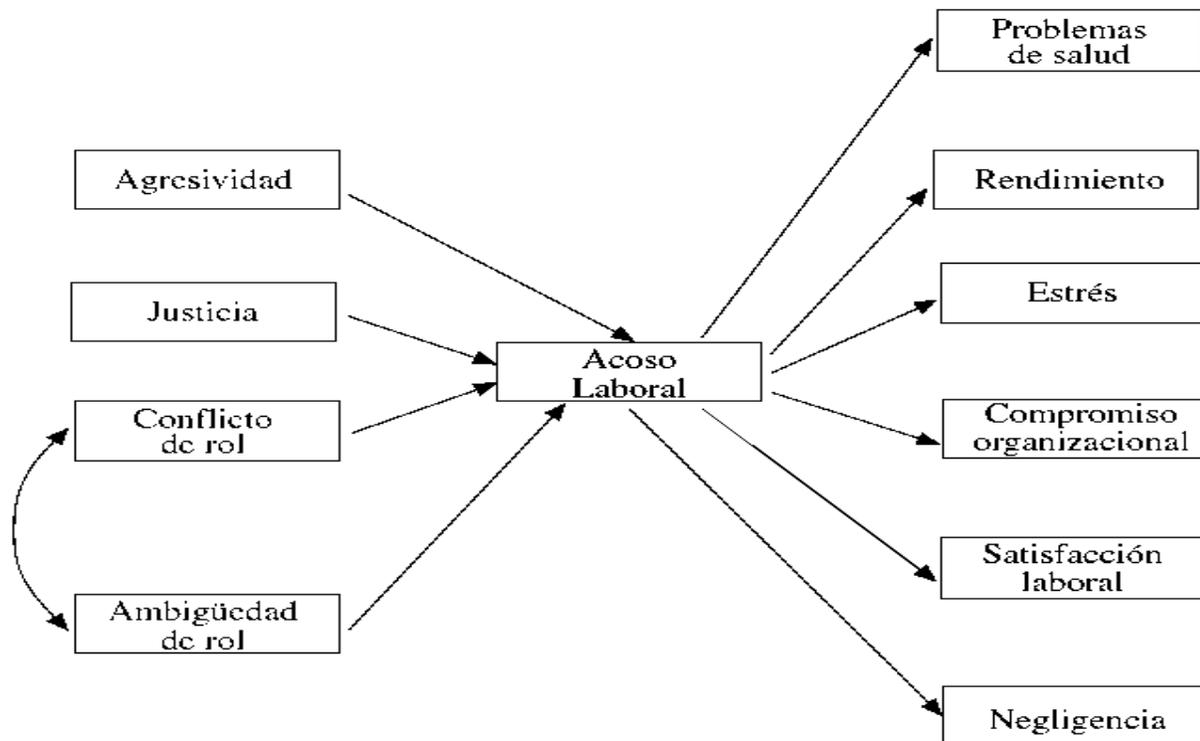


Diagrama 2.7. Modelo Inicial de Relaciones entre el Acoso Laboral, Antecedentes y Consecuencias (Topa, Depolo & Morales, 2007, p. 88-94)

Un modelo teórico que aborda el fenómeno del *mobbing* deberá tener en cuenta tanto los aspectos organizacionales como las características de la víctima y el acosador (González, 2007a), siendo en este sentido necesario conocer tanto los antecedentes como las consecuencias del fenómeno y las variables que influyen en la modulación de la percepción del mismo. Los investigadores han propuesto diferentes perspectivas para el estudio del acoso y la adopción de uno u otro enfoque dependerá de las distintas líneas de investigación de cada autor. Así antes de seleccionar el enfoque a adoptar será necesario decidir que parte del fenómeno se intenta investigar y desde

que perspectiva, ya sea la dinámica del acoso, sus antecedentes o las consecuencias a distintos niveles (Hoel & Cooper, 2001).



Diagrama 2.8. Modelo de Actividades de Acoso, según Mercado (2008); citado por Uribe (2011, p. 76)



Diagrama 2.9. Modelo de Consecuencias del Acoso, según Mercado (2008); citado por Uribe (2011, p. 76)

Finalmente, se facilita un modelo multifactorial explicativo del *mobbing* modificado a partir del original de Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia (2003). Este modelo muestra como el entorno socioeconómico y el marco legal (primer recuadro titular) es afectado directa y indirectamente por las situaciones de acoso laboral (flechas direccionales y bidireccionales ilustradas en el diagrama). También nos muestra las direcciones de los antecedentes, consecuencias, factores, conductas y respuestas de la víctima como de la organización.

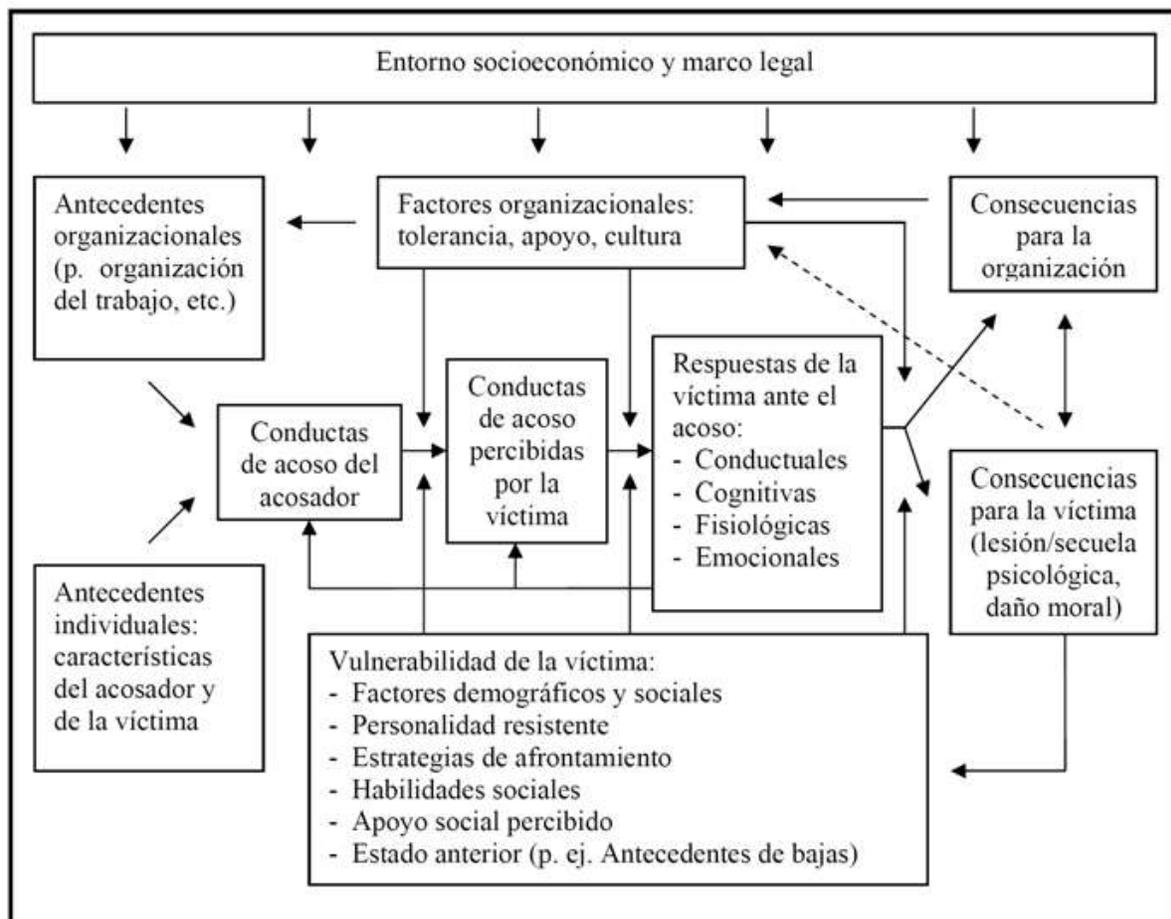


Diagrama 2.10. Modelo Multifactorial Explicativo del Acoso Laboral Modificado (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia, 2003, p. 16)

Actualmente la interpretación del *mobbing* está más centrada en los factores organizacionales y relacionales (organización del trabajo, clima laboral, patrones de liderazgo, gestión y resolución de conflictos) que en los modelos individuales (rasgos de personalidad) (Hoel & Salin, 2003; Hoel, Rayner & Cooper, 1999; Zapf, 1999), resultando evidente que el acoso laboral no es sólo un problema del individuo (estructura de personalidad, habilidades sociales, estrategias de afrontamiento) que lo padece o del acosador que lo desencadena, sino en la manera de organizar el trabajo, de asignar las cargas del mismo, de definir adecuadamente los roles de los empleados, de seleccionar y/o promocionar a los directivos clave, o bien en lo que respecta a los valores, la cultura y el estilo de *management* de la organización en la que se producen tales situaciones (Piñuel, 2004; González, 2007a).

Así por ejemplo, Davenport, Schwartz & Elliott (2002) señalan que existen cuatro evidentes factores organizacionales favorecedores del acoso psicológico laboral, como son: 1) una inadecuada gestión donde se valora más la competencia que la eficiencia, 2) un lugar de trabajo estresante donde se trabaja constantemente presionado, 3) la incredulidad o negación por parte de los responsables de la organización de la existencia del fenómeno *mobbing*, y 4) una ausencia de ética laboral en la organización, donde quién se atreve a denunciar una situación percibida como injusta se convierte en un objetivo de acoso. Por otro parte, Fernández & Nava (2010) añaden que existen otras cuatro variables que promueven la aparición del *mobbing*: (1) organización del trabajo: sobrecarga cuantitativa, (2) concepción de tareas: la monotonía y la repetitividad de las tareas origina conflictos, (3) tipo de dirección: autoritaria para optimizar el trabajo y (4) probables sujetos objetivo de *mobbing*: una

cuarta y última variable imputa a la propia víctima del *mobbing* como la persona hacia la cual se ha dirigido la ira o la frustración. La presión que se ha acumulado se canalizará en forma de *mobbing* o acoso moral en el trabajo hacia una víctima que ha sido escogida en virtud de características que le son propias, tales como personas demasiado competentes o que llamen la atención, individuos con fuerte personalidad, trabajadores extremadamente honestos, escrupulosos y dinámicos o, por el contrario, aquellos menos competentes (Ferrari, 1989; citado por Silva, 2008).

El conflicto es una consecuencia de un determinado estado de cosas (Silva, 2008). Este estado, es una situación de divergencia social, es decir, de una relación contradictoria (disputa) que sostienen personas o grupos sociales separados al poseer intereses y/o valores diferentes (Silva, 1996). El conflicto, surgirá como manifestación, cuando se intente desplazar a otro grupo social de la posesión o acceso a bienes, recursos, derechos, valores o posiciones escasas o apreciadas (Dahrendorf, 1993; citado por Silva, 2008; Vold, 1967). Por tanto, los intereses y los valores constituyen los elementos materiales esenciales en el conflicto (Silva, 2008).

Los grupos son los actores del conflicto social, por tanto, identificarlos es indispensable para, en seguida, indagar sobre los intereses, valores o creencias que han generado la disputa y por consiguiente prevenir el desarrollo del *mobbing*. Desde el punto de vista metodológico una de las primeras preguntas sería, si hay conflicto, cuáles son los grupos sociales que se encuentran enfrentados. Esto es de suma importancia para estar en condiciones de examinar otros elementos claves, por ejemplo, cuanto poder tienen los grupos sociales que se enfrentan, cuáles son sus características y cómo pueden influir ellas en la dinámica del conflicto (Silva, 2008).

## **2.4. Medición del *Mobbing***

Hoel & Cooper (2001) resumen cuatro factores utilizados para medir el *mobbing*: acoso relacionado con el trabajo, acoso personal, acoso organizativo y amenazas e intimidación. Por su parte, Niedl (1995); citado por Meseguer (2011) identifica hasta siete factores para medir el *mobbing*: ataques a la integridad personal, aislamiento social, críticas, sanciones sobre las tareas laborales, amenazas, insinuaciones sexuales y ataques a la vida privada.

Zapf (1999) utilizando el *Leymann Inventory of Psychological Terror* replicó los factores propuestos por Niedl y concluyó que cuatro de los siete factores indicados: medidas organizativas, aislamiento social, ataque a la vida privada y violencia física, fueron los que mayor evidencia empírica presentaban.

### **2.4.1. El cuestionario**

Los dos instrumentos más utilizados en la investigación han sido el LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) de Leymann (1990) y el NAQ (Negative Acts Questionnaire) de Einarsen (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Einarsen & Raknes, 1997; Hoel & Cooper, 2001; Zapata & Restrepo, 2009).

El LIPT consta de 45 (versión original) o 46 ítems (versión revisada), que representan distintas conductas típicas del *mobbing*. En cada ítem el encuestado tiene que indicar la frecuencia con que ocurre la situación en una escala de 4 a 6 (Meseguer, 2011).

En cuanto al NAQ, fue construido con la información recogida de la bibliografía existente sobre *mobbing* y por la proporcionada por víctimas. Mediante esta escala se pide a los sujetos que respondan con qué frecuencia en los últimos 6 meses, se dan

cada uno de los 22 actos negativos en el trabajo, con cinco respuestas (nunca, alguna vez, mensualmente, semanalmente y diariamente). En España, se validó el cuestionario de CISNEROS (Hidalgo & Piñuel, 2004; citados por Meseguer, 2011) basado en el LIPT, como un instrumento fiable y válido para evaluar el *mobbing*.

En España también se utiliza el MOBB-90 que amplía las dimensiones del LIPT y relaciona la situación de hostigamiento con las reacciones que pueda presentar la persona. Para la realización de la escala se usaron lecturas personales sobre el tema, experiencias vividas y profesionales, y fundamentalmente entrevistas empíricas realizadas a los empleados que vivieron experiencias de *mobbing*. El cuestionario abarca siete áreas temáticas: medidas organizacionales (33 ítems), aislamiento social (8 ítems), vida privada (4 ítems), violencia física y psicológica (18 ítems), aspectos personales (4 ítems), agresión verbal (7 ítems) y rumores (8 ítems) (Boada, De Diego & Vigil, 2003).

González de Rivera & Rodríguez Abuín (2003); citados por Uribe (2011) en sus primeros estudios de validación del LIPT, detectaron 15 estrategias adicionales, relativamente frecuentes en la población española y que no figuran en el cuestionario de Leymann (1990). Este nuevo instrumento fue nombrado LIPT-60.

De acuerdo con Piñuel & Oñate (2003); citados por Uribe (2011), el profesor Iñaki Piñuel de la Universidad de Alcalá, España, elaboró el conocido cuestionario denominado CISNEROS (Cuestionario Interpersonal sobre Psicoterror), cuyo nombre fue asignado en homenaje al fundador de la Universidad de Alcalá: Cardenal Cisneros. Este instrumento que sigue las pautas del LIPT con 43 reactivos en una escala tipo Likert (1 nunca a 5 todos los días), se ha empleado para realizar muchos estudios bajo

la denominación del Barómetro de Cisneros (Piñuel & Oñate, 2002, 2003; Piñuel & Fidalgo, 2003; Piñuel, Fidalgo, Oñate & Ferres, 2004; citados por Uribe, 2011).

Pando (2006); citado por Zapata & Restrepo (2009) construyó el instrumento IVAPT-PANDO (Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo) que consta de 22 ítems, de doble respuesta en Escala Likert, que arroja si la persona sufre violencia en el trabajo y si esa violencia puede ser calificada como acoso psicológico (*mobbing*). Fue validado con un alfa de Cronbach de 0.911 y un 36.5% de varianza explicada para el primer factor.

Los autores Moreno, Rodríguez, Morante, Garrosa, Rodríguez & Díaz (2008) desarrollaron y validaron el Cuestionario de Acoso Psicológico en el Trabajo (CAPT), el cuestionario fue aplicado a una muestra de 103 trabajadores de la Comunidad de Madrid. Tanto los análisis factoriales exploratorios como los confirmatorios indicaron que el modelo de tres factores del CAPT presenta un buen ajuste a los datos, con dos índices (CFI y GFI) cerca de 1,00 y con el RMSEA y el RMR por debajo de 0,5. Los tres factores de acoso que se midieron fueron: conductas de acoso, formas de acoso y frecuencia. Se hallaron índices de fiabilidad elevados que confirman la estructura teórica planteada. Las tres dimensiones del cuestionario explicaron el 72.6% de la varianza total. En general, el CAPT parece ser una medida válida y fiable para evaluar el acoso psicológico.

En Alemania, Van Dick & Wagner (2001); citados por Uribe (2011) elaboraron un cuestionario simplificado para profesores de escuela que mide el *mobbing* (Escala reducida de Leymann Inventory Psychological Terrorization). Por su parte, Knorz & Zapf (1996); citados por Uribe (2011) presentaron en Alemania de manera breve,

comportamientos que describen la creatividad para hacerle la vida imposible a otra persona.

En Francia, la investigadora Marie France Hirigoyen elaboró un cuestionario sobre acoso moral. Dicho instrumento contiene una ficha de datos demográficos y amplía el LIPT (Leymann Inventory Psychological Terrorization) con un abanico de frecuencia de comportamientos; asimismo, busca datos acerca de quiénes actúan como acosadores (niveles jerárquicos), así como las causas del ataque, la cronología del mismo y las consecuencias del acoso (Uribe, 2011).

En Argentina, Abajo (2006); citado por Uribe (2011) con base en los instrumentos de Leymann (1990), González de Rivera & Rodríguez Abuín (2003) y Knorz & Zapf (1996), elaboró una versión del LIPT con 80 reactivos y un sistema doble de valoración, de 0 a 3 para capturar entre nunca y muy frecuentemente y un impacto de la agresión entre leve, mediana o grave, considerando frecuencia e intensidad.

Entre las ventajas y desventajas de utilizar el cuestionario como técnica de investigación, se hallan: permite trabajar con grandes muestras, en un periodo de tiempo relativamente corto y asegurar el anonimato de los encuestados. Entre las desventajas se puede mencionar que la estructura es inflexible, nada sensible a los detalles de los casos particulares, no proporciona información sobre cómo evoluciona este fenómeno y dificulta la posibilidad de abordar las causas del mismo (Meseguer, 2011).

#### **2.4.2. Entrevistas**

Después de los cuestionarios, la entrevista es la técnica más utilizada en la investigación sobre *mobbing*. Zapf (1999) y Zapf & Groos (2001) la han utilizado

habitualmente para describir el proceso gradual que sigue el *mobbing* y las estrategias de afrontamiento en las distintas fases de su evolución. Por otro lado, Cowie, Naylor, Talamelli, Chauhan & Smith (2002) recomiendan la utilización de la entrevista como un procedimiento sistemático para obtener información relevante sobre el *mobbing*.

Meseguer (2011) concluye que la utilización de la entrevista permite indagar en profundidad el *mobbing*, investigar las causas, experiencias y formas particulares. El mayor inconveniente es el costo, el tiempo invertido y recursos, para obtener resultados de pequeñas muestras, que después es muy difícil generalizarlos a la población.

### **2.4.3. Otras formas de medición**

A continuación se desglosan otras técnicas utilizadas para la medición del *mobbing*:

#### **2.4.3.1. Grupos focales**

Consisten en reunir a un grupo de individuos, entre 8 a 12, para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación. Suelen realizarse en sesiones de una o dos horas y con un guión semi-estructurado.

Los puntos claves para el éxito de los grupos focales están en la elección de los participantes, el asegurar su anonimato y el papel de los moderadores. Esta técnica suele resultar muy útil para conocer la naturaleza del *mobbing* y las variables organizativas implicadas, y consume menos tiempo que las entrevistas personales. Como desventajas están la influencia que determinados individuos pueden tener sobre el grupo y la dificultad que supone el garantizar el anonimato de los participantes. El

grupo focal provee datos, cuyo acceso podría ser difícil de obtener por entrevistas individuales extensas u observación al participante (Mayan, 2001).

#### **2.4.3.2. Técnicas de incidentes críticos (Tics)**

Esta técnica, ideada por Flanagan (1954); citado por Meseguer (2011) se constituye por medio de entrevista para obtener información verbal o escrita desde el punto de vista del entrevistado, sobre un aspecto de su realidad laboral o experiencia práctica. Es utilizada por Liefoghe & Olafsson (1999) para analizar el *mobbing* como un fenómeno social y cultural, más allá de la percepción del acosador y de la víctima, como la experiencia de un grupo o una cultura. Concluyeron, en una investigación con estudiantes y personal de la universidad, que el *mobbing* más que un concepto único es algo que puede tener distintos significados.

Una ventaja del uso de ésta técnica es poder investigar el *mobbing* en los distintos niveles de la organización. Como desventaja destacan, el tiempo de aplicación (20 minutos de entrevista) y la dificultad que suponen categorizar sistemáticamente esos incidentes críticos (Cowie, Naylor, Talamelli, Chauhan & Smith, 2002).

#### **2.4.3.3. Autoinforme**

Esta técnica consta de solicitar a los trabajadores acosados realizar un análisis diario de los episodios que le van sucediendo, y acumular pruebas documentales sobre incidentes relevantes (cartas, mensajes, grabaciones, entre otros). Esto es muy aconsejado en materia jurídica como prueba contra los acosadores o la organización, es muy útil para recoger datos longitudinales de las interacciones diarias entre la víctima y sus acosadores (Meseguer, 2011).

Mediante esta técnica, se evita la distorsión de la información por los procesos de memoria selectiva, permite indagar las interacciones entre las partes y recoge con gran precisión la duración y la frecuencia de las conductas hostiles sufridas por una persona. Como desventaja puede estar la dificultad para comprobar los incidentes que han sido relatados en el registro diario (Cowie, Naylor, Talamelli, Chauhan & Smith, 2002). Sin embargo, de haber testigos y estos estar dispuestos a corroborar las alegaciones del acosado, se puede comprobar la información del registro diario mediante declaración jurada de los testigos.

#### **2.4.3.4. Estudio de Caso**

Esta técnica es muy usual en las ciencias sociales y de la salud, se basa en el estudio en profundidad de una unidad particular (persona, grupo, organización). El investigador analiza todos los aspectos de un caso, utilizando un amplio número de fuentes (entrevistas, documentación escrita, grabaciones, observaciones). La combinación de distintas fuentes de información relacionadas con un solo caso, la *triangulación*, tiene como objetivo entender a la unidad de estudio, y si es posible, aplicarlo a otras situaciones similares (Bromley, 1986).

Con esta técnica, el investigador tiene una información más completa del acosador, de la víctima, de la naturaleza de la interacción, del desarrollo y evolución del *mobbing*. Además, es fácilmente combinable con otras técnicas señaladas. Las desventajas de utilizar esta técnica están en el tiempo que consume cada caso y la generalización de los resultados (Meseguer, 2011).

## **2.5. Efecto del *Mobbing* en la organización**

En el capítulo anterior, se hizo referencia a las consecuencias del *mobbing* a diferentes niveles. En este capítulo nos centraremos en las consecuencias de éste sobre la organización. Leymann (1990) inicialmente cifró entre los 30,000 y 100,000 dólares anuales por individuo, los costos del *mobbing* para una organización. Dawn, Cowie & Ananiadou (2003); estiman que un 25% de las personas acosadas, acaban por abandonar la organización (jubilación forzosa, despido, baja voluntaria o enfermedad). Por su parte, Eirnarsen & Mikkelsen (2003) advierte que las víctimas pueden experimentar disminución en su productividad, sentimientos de incompetencia y hasta desesperanza aprendida. Según Vélez (2005b), algunas consecuencias para la víctima puede evolucionar desde el decaimiento del rendimiento y eficacia en el trabajo, un incremento en ausentismo y accidentes, despido, abandono involuntario del puesto e incluso atentar contra su vida.

No sufre únicamente la víctima las consecuencias del *mobbing*, sino que este fenómeno también afecta negativamente a la empresa en la que se produce. Queda claro que en las empresas en que se desencadenan los procesos de hostigamiento se experimenta una disminución de la eficacia y del nivel de atención a los clientes y por lo tanto del producto final con los consiguientes efectos negativos sobre su imagen y su credibilidad social. Disminuye también el número de clientes como consecuencia del empeoramiento de los servicios prestados, a la vez que aumenta el tiempo de trabajo perdido en bajas laborales, enfermedades, accidentes e incapacidades (Unión Sindical de Madrid, 2002).

Rivera (2006, 2009), Huertas (2008) y Martínez (2009) expresan que el problema de violencia en el ambiente laboral produce lo siguiente:

- Se convierte en una epidemia proporcional.
- Se traduce en la pérdida de negocios y de productividad.
- Aumenta el ausentismo de los empleados.
- Se pierde el profesionalismo que debe proyectar la empresa.
- Se pierde capital humano experto (desempleo).
- Se deteriora la calidad de vida laboral (afecta la salud física y mental de otros empleados que laboran en la empresa).
- Aumenta la rotación de empleados en las áreas de trabajo (relocalización).
- Aumenta el uso de licencias por enfermedad.
- Puede implicar gastos legales, costos por accidentes.
- Constituye un mal social que nos debilita como pueblo.
- Mala reputación de la empresa en el mercado laboral.

Ventín (2011a) señala que las consecuencias para la empresa radican en: disminución del rendimiento laboral, mal clima y ambiente de trabajo, aumento en el ausentismo y bajas laborales, distorsión de la imagen y del prestigio de la organización a nivel interno y externo. Por otro lado, Huertas (2008) señala que la empresa también se ve afectada, tanto en la productividad como en el logro de sus metas organizacionales, entre muchos otros aspectos como lo es el ambiente laboral tan pesado que se manifiesta.

Según Luna (2003); citado por Peralta (2004) las conductas propias de un contexto de acoso psicológico se pueden analizar desde las características específicas del entorno. En ese sentido, el autor resalta: (a) la restricción en la comunicación; (2) la reestructuración de la organización (rotación o relocalización del personal); (3) los ataques a la vida privada; (4) la discriminación; y (5) las amenazas verbales. Hoel & Salin (2003) agrupan en cuatro apartados los efectos principales del *mobbing* para la organización: ausentismo, productividad, rotación del personal y pérdidas económicas.

### **2.5.1. Ausentismo**

Si bien muchos casos de *mobbing* finalizan con la salida de la organización de la persona acosada, antes de que se produzca esta situación, se van observando periodos de ausentismo reiterado en el trabajo (Leymann, 1993, 1996; Einarsen & Mikkelsen, 2003, Zapf & Gross, 2001), lo que lleva a pensar en una estrecha relación entre ausentismo y *mobbing*. Toohey (1991) señaló que esa relación es especialmente significativa en las bajas por enfermedad de larga duración. Por otro lado, Kivimäki, Elovainio & Vahtera (2000) en varios estudios finlandeses, encontraron un 26% y un 17% de ausentismo, respectivamente asociado al *mobbing*.

La presión por asistir al trabajo se incrementa cuando el individuo es consciente de que su ausencia la tendrán que suplir otros compañeros, cuando existe un alto riesgo de perder el puesto de trabajo o cuando las víctimas no quieren que se les acuse de estar fingiendo una enfermedad (Hoel & Salin 2003). Esta presión puede ser tan elevada que, en ocasiones, se convierte en una forma de *mobbing*. Si se trata de un empleado público alternará periodos en activo con periodos de incapacidad laboral más o menos largos. En algunos casos el conflicto termina con una incapacidad

permanente. Por otro lado, si es en una empresa privada el trabajador se acoge a una incapacidad temporal. Después de esa baja, pocas veces se produce su reincorporación en la empresa. La situación de acoso termina con la extinción de la relación laboral bien por vía judicial o con la baja voluntaria (Ventín, 2011a).

Según Ventín (2011b) en la fase de exclusión la víctima suele acogerse a la incapacidad temporal, luego esta incapacidad se vuelve larga y muchas veces suelen ser sin retorno. Es indiscutible que las incapacidades temporales son necesarias para la salud pero, no son la solución definitiva. El inconveniente radica en que las incapacidades temporales por si solas sólo han servido para trasladar el problema: más tarde o más temprano la víctima tiene que volver a su puesto de trabajo (*esto sucede en los trabajadores de la administración pública*). En su puesto de trabajo le espera un proceso de acoso que simplemente, había quedado interrumpido. Al reincorporarse al trabajo pocos han aguantado seis meses más. Otro de los inconvenientes radica en que esa incapacidad temporal es un argumento más para quienes pretenden demostrar que siempre está enfermo, no está en condiciones de trabajar, o “cómo vamos a contar contigo si siempre vas y vienes”.

### **2.5.2. Rotación del personal**

La mayor parte de los estudios, debido a su corte correlacional y al empleo del autoinforme, más que analizar la rotación se ocupan de la intención de abandonar la organización (Hoel & Cooper, 2000; Keashly & Jagatic, 2000; Quine, 1999; citados por Meseguer, 2011). Sin embargo, en la mayoría de los casos, las condiciones del mercado laboral no permiten a las víctimas dejar su trabajo, por lo que su permanencia en la empresa sirve para que el conflicto se vaya escalando en el tiempo. La dificultad

para encontrar otras alternativas de empleo agrava el riesgo para la salud y los efectos negativos para la organización, por lo que la consideración del despido o de la baja voluntaria más que en una solución se podría convertir en el verdadero problema (Peris, 2002; citado por Meseguer, 2011). Además y como consecuencia del ausentismo aumenta la rotación y con ella las necesidades de formación de los nuevos trabajadores a lo que hay que sumar el costo del tiempo de adaptación necesario al nuevo puesto de trabajo (Unión Sindical de Madrid, 2002).

Un estudio realizado en Chile para indagar las opiniones de los empresarios en cuanto a la contratación de hombres y mujeres (Todazo, Godoy & Abramo, 2001) se halló que el 43% de los empresarios afirma que las mujeres tienen una baja tasa de rotación externa y un 28% opinaron que son los hombres los que mantienen la baja tasa de rotación externa (un 23% no emitió opinión). Además, en las entrevistas a empleadores se menciona, en algunos sectores, que la estabilidad de las mujeres en la empresa compensa otros problemas, tales como el de las ausencias relacionadas con el cuidado de los hijos.

### **2.5.3. La productividad y el rendimiento laboral**

Los estudios en los que se analiza la relación entre *mobbing* y productividad son escasos. Einarsen, Raknes & Matthiesen (1994) con una muestra de empleados adscritos a un sindicato noruego, mostraron que el 27% de los encuestados estaba de acuerdo en que el *mobbing* reducía su eficacia en el trabajo. En Estados Unidos, Johnson e Indvik (1994); citados por Meseguer (2011) cifran entre los cinco y seis billones de dólares anuales, las pérdidas de productividad por acoso.

En definitiva, que se produzcan casos de hostigamiento en el lugar de trabajo no es perjudicial únicamente para la persona que lo sufre, sino que también afecta gravemente a la organización, resintiéndose aspectos tan importantes para una empresa como la productividad tanto en cantidad como en calidad (Unión Sindical de Madrid, 2002). La mayoría de las investigaciones concluyen que la distorsión de la comunicación y el bloqueo de la colaboración entre los trabajadores interfieren sistemáticamente en la ejecución de las tareas (López, 1998; López & Camps, 1999; Adams & Crawford, 1992; citados por Zabala, 2002).

Otras investigaciones han asociado el *mobbing* a la insatisfacción laboral, la reducción del compromiso o la baja motivación laboral que, sin duda, repercutirán en el trabajo (Hoel & Salin, 2003). Según García; citado por Suárez (2012) y Piñuel (2008, 2010) tener trabajadores acosadores afecta el desarrollo al distorsionar la comunicación y la intercomunicación entre los trabajadores; interfiere las relaciones que deben establecerse para la ejecución de tareas y se produce una disminución en la calidad y cantidad de rendimiento por cada trabajador, la imposibilidad de poder trabajar en equipo, y aumenta la posibilidad de los accidentes en el trabajo.

En un estudio realizado en Chile para indagar las opiniones de los empresarios en cuanto a la contratación de hombres y mujeres (Todazo, Godoy & Abramo, 2001) hallaron que los empresarios (17 entrevistados de 203 empresas) no cuentan con ningún sistema de medición de costos laborales desagregados por sexo y aún son una minoría los que tienen sistemas más elaborados de evaluación de desempeño y la productividad de sus trabajadores y trabajadoras. Todazo, Godoy & Abramo (2001) hallaron que los modelos del desempeño deseable en el trabajo están pensados con

relación a un paradigma de trabajador que no tiene familia que requiera de su tiempo, ni vida personal fuera del trabajo. Implícitamente se supone un trabajador que no se enferma, que no se accidenta, que no hace ninguna labor comunitaria, es decir, un individuo que vive del trabajo como esfera dominante y prácticamente exclusiva de su vida.

Según Ventín (2011b) en la fase de marginación o exclusión del *mobbing* la víctima busca ayuda psiquiátrica pero, si el trabajador se encuentra activo (trabajando aún) esa medicación puede disminuir su eficiencia a la hora de desempeñar las tareas en su puesto de trabajo con lo cual se verá sometido a más presiones y más críticas.

#### **2.5.4. Los costos**

Según Castro & Sánchez (2009) la literatura indica, entre otras cosas, que el maltrato psicológico en el lugar de trabajo da, como resultados, un ambiente repulsivo que muchas veces redundando en pérdidas económicas para la empresa. Por otra parte, como se mencionó anteriormente la estimación de costos que hacía Leymann en 1990 de entre los 30,000 y 100,000 dólares anuales por individuo. Rayner (2000); citado por Meseguer (2011) estimó unos gastos empresariales de un millón de libras esterlinas (\$1,680,850.03) sólo en términos de reemplazo del personal, y Sheehan, McCarthy, Barrer & Henderson (2001); citados por Meseguer (2011) entre 600,000 y 3.6 millones de dólares anuales para una empresa media de 1,000 trabajadores.

Debido a las reclamaciones y denuncias interpuestas por los afectados pueden verse incrementados los costos por indemnizaciones a la vez que la imagen de la empresa empeora ante los consumidores. En cualquier caso la mayor o menor importancia de los costos económicos de la violencia en los lugares de trabajo no debe

suponer en ningún caso afrontar el problema únicamente en términos de beneficios o pérdidas económicas para la organización, sino que el criterio fundamental debe estar basado en términos de salud de los trabajadores (Unión Sindical de Madrid, 2002).

En la Comunidad Autónoma del País Vasco, Gutierrez & Mugarra (2003); citados por Meseguer (2011) estimaron los gastos sociales del *mobbing* en el año 2002 en esa comunidad. Para esta valoración dividieron los gastos en tres apartados: los derivados de las bajas laborales, de las consultas de la salud mental y del consumo de fármacos y antidepresivos. Tomando en consideración el porcentaje de afectados por *mobbing* entre un mínimo del 5% (Paoli & Merllié, 2001) hasta un máximo del 16% (Piñuel & Oñarte, 2002) concluyeron que por bajas laborales el costo iría desde los 77,8 hasta los 48,9 millones de euros (\$105.73 a \$66.45 millones de dólares); por consultas de salud mental, desde los 128,79 hasta los 412,32 millones de euros (\$175.02 a \$560.34 millones de dólares); y, por consumo de antidepresivos, desde los 2,8 hasta los 9 millones de euros (\$3.80 a \$12.23 millones de dólares). Por tanto, el gasto total sería de unos 243,39 millones de euros anuales (\$330.76 millones de dólares) en la previsión más favorable y de unos 778,85 millones de euros (\$1,058.45 millones de dólares) en la menos favorable.

## **CAPÍTULO TERCERO**

# **Factores laborales relacionados con el acoso psicológico (*mobbing*): Clima Organizacional y Rendimiento Laboral**

### **3.1. Introducción**

En el siguiente capítulo se discutirán los conceptos clima y cultura organizacional, además de una de las consecuencias del acoso psicológico en el trabajo o *mobbing* que es el descenso del rendimiento o desempeño de los trabajadores, con la consecuente pérdida de productividad, de aquí la importancia de su evaluación y medición. Los conceptos clima y cultura hacen referencia a la eficiencia y productividad del trabajador en el desempeño de las tareas de su puesto medido en términos de habilidades, competencias y producción. La evaluación por competencias mide las capacidades y requiere complementariamente, información histórica (años de

experiencia en el empleo) y de producción (rendimiento) para constituirse en una evaluación verdaderamente integral. En este sentido, Calleja; citado por Granda (2006) manifiesta que la evaluación del rendimiento laboral (desempeño laboral) constituye un instrumento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Al procedimiento para evaluar al personal, generalmente se le llama *evaluación del rendimiento*, aunque también es costumbre denominarla *calificación del desempeño*, *evaluación de méritos*, *calificación de la eficiencia*.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. De hecho, Fuchs (1997); citado por Stegmann (2003) plantea que “el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo 19”. Así, los primeros sistemas en las empresas se encuentran en Estados Unidos alrededor de la Primera Guerra Mundial –especialmente dirigidos a operarios. Posteriormente, los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizaron después de la 2ª Guerra Mundial.

Hacia los años setenta, se iba reconociendo que el clima no era un concepto lo suficientemente amplio para captar muchos aspectos de las organizaciones. Se consideraba que el clima tenía que ver con las limitaciones de las acciones de los directivos y de los líderes de la organización, pero no se dirigía a los elementos del valor y significado de tales acciones (Ashkanasy & Jackson, 2001; citados por Landy & Conte, 2005). Rodríguez (1999); citado por García & Ibarra (2009) sitúa el origen del clima en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

El medio ambiente en el que se desenvuelve la organización determina en gran medida su clima, ya que influyen en ella el lugar, el tiempo, el sector, el ambiente político, el nivel económico, la cultura y el ambiente físico, entre otros factores. Por otro lado, debe señalarse que el comportamiento en la organización no solo es resultado de los factores organizacionales existentes (externos e internos), por lo que es importante considerar las percepciones que tenga el trabajador. El clima organizacional se explica entonces, a través de la manera como el individuo lo percibe y dicha percepción afecta el comportamiento, además de los factores de tipo físico y psicológico que se complementarán con las aptitudes y características que cada individuo posee en particular (Guillén & Aduna, 2008).

El papel de la cultura organizacional también ha sido estudiado como un importante antecedente del acoso laboral, ya que el contexto laboral transmite ciertas actitudes y valores a través de la cultura de la organización (Einarsen & Hauge, 2006; Einarsen, 2000; Moreno, Rodríguez, Garrosa, Morante & Sanz, 2005), ya que se considera que el *mobbing* está relacionado con los comportamientos políticos de las organizaciones, pues éstos aparecen como un potente predictor del acoso y de sus factores (Moreno, Rodríguez, Garrosa, Morante & Sanz, 2005; Salin, 2002).

De hecho, los factores situacionales o contextuales propios de la cultura organizacional pueden llevar indirectamente hacia el acoso en aquellos miembros que no sigan las normas establecidas. Por lo que se podría decir, que el acoso laboral puede surgir como una respuesta ante los miembros de la organización a la violación de las normas y como un instrumento de control social (Hoel, Rayner & Cooper, 1999; González & Delgado, 2008).

Tradicionalmente, la evaluación del clima se realizaba mediante cuestionarios y la cultura se evaluaba mediante observaciones y estudios de caso. A pesar de tal inconsistencia, parecía ser que la cultura se diferenciaba del clima. Como resultado, se desarrollaron intentos por utilizar cuestionarios y procedimientos de evaluación comunes para medir la cultura (Landy & Conte, 2005).

Diversos autores han realizado investigaciones sobre la importancia del clima laboral a la hora de abordar el fenómeno del acoso laboral, encontrando que se dan mayores situaciones de violencia en general y de acoso moral en particular en situaciones donde existe falta de armonía entre los grupos de trabajo y donde existe poco apoyo entre los compañeros (Muñoz, et. al., 2006; Rayner & Hoel, 1997; citados por González & Delgado, 2008). Además el acoso psicológico en el trabajo tiende a desarrollarse en organizaciones con climas laborales caracterizados por ser poco estimulantes para el desarrollo personal de los trabajadores, con presencia de trabajos poco interesantes y rutinarios (Einarsen & Hauge, 2006).

Las discusiones y la investigación sobre el clima y la cultura organizacional han permanecido durante más de cincuenta años (Schneider, 2000; Schneider, et. al., 2000; citados por Landy & Conte, 2005) y han resultado en docenas de definiciones e instrumentos de medición. Con base en esta rica tradición de investigación, se puede sacar al menos una conclusión general: existe poco acuerdo sobre el significado de los conceptos o sobre cómo afectan el comportamiento de las organizaciones o de los individuos en esas organizaciones. En particular, los términos *clima* y *cultura* a veces se intercambian, lo que lleva al conflicto entre resultados, interpretaciones y recomendaciones. No obstante, es claro que el centro psicológico de la consideración

de las organizaciones y la psicología organizacional incluyen estos conceptos (Landy & Conte, 2005).

### **3.2. Definiendo el Clima Organizacional**

El ambiente de trabajo puede ser una posible causa de *mobbing*. Desde una perspectiva organizacional no cabe duda de que la calidad del entorno psicosocial de trabajo parece ser un origen importante de acoso. Una situación laboral que se caracteriza por el conflicto entre funcionarios, un trabajo poco interesante y estimulante, combinados con un clima negativo entre las personas que forman el grupo de trabajo, suelen ocasionar una situación que encierra un alto grado de acoso (Luna, 2003; citado por Peralta, 2004). Desde este punto de vista las condiciones organizacionales y de trabajo se consideran factores ambientales que pueden fomentar conflictos interpersonales, es decir, futuros casos de acoso laboral. Investigaciones, a partir de entrevistas realizadas con víctimas -evaluadas en aspectos como las deficiencias en la delegación de funciones y conductas de liderazgo, exposición social de la víctima y baja moral estandarizada en el departamento-, concluyen que estos factores ambientales en la organización propician el hostigamiento laboral (Einarsen & Skogstad, 1996; Zapf, 1999).

El desarrollo del concepto de clima social y su investigación inicial comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores (Lewin, 1951; Lewin, Lippit & White, 1939; citados por Salgado, Remeseiro & Iglesias, 1996). Lewin, Lippit & White (1939); citados por Landy & Conte (2005) se describieron diversos tipos de organización en términos del clima dominante. El *clima* es la

percepción compartida de los empleados sobre su entidad de trabajo: una organización, división, departamento o grupo de trabajo. Fourgous & Iturralde (1991); citados por Salgado, Remeseiro & Iglesias (1996) definen el clima como un conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros. Salgado, Remeseiro & Iglesias (1996) proponen que un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento.

Con base en su análisis de los tres tipos diferentes de organización, Lewin et. al., (1939); citados por Landy & Conte (2005) propusieron tres tipos diferentes de clima: autócrata, democrático y laissez faire. Apoyados en parte del trabajo, Litwin & Stringer (1996); citados por Landy & Conte (2005) descompusieron el clima en seis dimensiones: estructura, responsabilidad individual, recompensas, riesgo y toma de riesgos, calidez y apoyo; y tolerancia y conflicto. Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1970); citados por Landy & Conte (2005) afirmaron que estos factores realmente describen la forma en la que la organización trata a sus miembros. Podría esperarse que el clima autócrata de Lewin et. al., (1939); citado por Landy & Conte (2005) estuviera altamente estructurado, dando poca oportunidad para la responsabilidad individual o la toma de riesgo. En contraste, el clima democrático en una organización estaría menos estructurado dando gran oportunidad a la responsabilidad individual y la toma de riesgos.

La investigación relacionada con el clima organizacional, según D'Amato & Zijlstra (2008); citados por Uribe (2011) ha tomado diferentes cursos de acción. Uribe-Prado (2008); citados por Uribe (2011) afirma que de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud, los factores organizacionales (como el clima), personales (personalidad y demográficos) se consideran factores psicosociales muy importantes para provocar o prevenir riesgos de trabajo, disminución de la productividad, rotación, e inclusive la muerte de los trabajadores desde una perspectiva de la psicología de la salud ocupacional.

### **3.3. Dimensiones o características del clima organizacional**

Numerosos han sido los autores que han buscado identificar, al interior del clima organizacional, una serie de elementos, contenidos o, más propiamente, determinadas dimensiones. Locke (1976); citado por Landy & Conte (2005) revisó la literatura disponible sobre el clima y concluyó que cuando los empleados perciben a la organización buscan cuatro dimensiones básicas:

1. Claridad, armonía y justicia.
2. Desafío, independencia y responsabilidad.
3. Facilidad de la tarea, apoyo y reconocimiento.
4. Relaciones sociales cálidas y amigables.

Por su parte, James & McIntyre (1996); citados por Landy & Conte (2005) realizaron análisis estadísticos de la investigación existente sobre el clima y propusieron dimensiones muy similares, a las que denominaron:

1. Reto y autonomía en el puesto.

2. Facilidad y apoyo para el liderazgo.
3. Cooperación, amistad y calidez del grupo de trabajo.

No es necesario elegir entre estos dos conjuntos de dimensiones. Ambas tienen atractivo y valor potencial. Pese a la multiplicidad de conjuntos de dimensiones, que suelen dar lugar a múltiples cuestionarios de clima, se hace indispensable buscar un consenso o llegar a un núcleo de dimensiones en común. Brunet (2004) y Silva (1996); citados por Orbegoso (2008) citan a Campbell, quien estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1. *Autonomía individual*: Que se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión que goza el sujeto en su organización.
2. *Grado de estructura del puesto*: Que apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
3. *Recompensa*: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
4. *Consideración, agradecimiento y apoyo*: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

A continuación otros autores y sus respectivas visiones de las dimensiones del clima organizacional:

<b>Likert mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones</b>	<b>Pritchard &amp; Karasick (11 dimensiones)</b>	<b>Litwin &amp; Stringer (6 dimensiones)</b>
Los métodos de mando	Autonomía	Estructura organizacional
Las características de las fuerzas motivacionales	Conflicto y cooperación	Remuneraciones
Las características de los procesos de comunicación	Relaciones Sociales	Responsabilidad
Las características de los procesos de influencia	Estructura	Riesgo y toma de decisiones
Las características de los procesos de toma de decisiones	Remuneración	Apoyo

---

Las características de los procesos de planeación	Rendimiento (remuneración)	Conflicto
Las características de los procesos de control	Motivación	
Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	Estatus	
	Flexibilidad e innovación	
	Centralización de la toma de decisiones	
	Apoyo	

Tabla 3.1. Otras Dimensiones citadas por García & Ibarra (2009, p. 17-43)

Algunos estudios muestran que también las dimensiones culturales de los países influyen en la naturaleza de las relaciones interpersonales en la organización. Así, países como España y Bélgica en cuya cultura organizacional existe poca distancia entre los gerentes y los subordinados -en términos de que no se acepta la distribución desigual e inequitativa de poder, prestigio, riqueza y jerarquía (Hatch, 1997; citado por Peralta, 2004)-, tienden a utilizar estrategias como la comunicación abierta y cooperativa para hacer más creativa la manera de abordar el conflicto. Por su parte Mikkelsen & Einarsen (2001), señalan que los países en los que esta distancia es mayor, como España y Bélgica, poseen una forma de solucionar los conflictos un poco compleja. En el mismo sentido, países como Dinamarca -con una cultura de gerencia más femenina, tiene la tendencia a fomentar una mejor relación laboral-, también se enfocan en una conducta de solución de problemas para enfrentar los conflictos con los colegas. Conducta que es opuesta a la empleada en los países con una cultura gerencial denominada masculina -más firme y autoritaria-, como es el caso del Reino Unido y Bélgica (Mikkelsen & Einarsen, 2001).

El estudio de Casales, Ortega & Romillo (2000) se realizó con el objetivo de determinar qué dimensiones del clima organizacional de una Institución Financiera, estaban más fuertemente asociadas con el clima laboral de la misma. Los resultados pusieron de manifiesto que las dimensiones del clima más fuertemente correlacionadas (y de forma significativa) con el entorno laboral eran la resolución de quejas y conflictos y el estilo de liderazgo.

Por otra parte, Ugarte, Melitón, Clendenes & García (2009) mencionan las características que definen el clima que son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones de diversas culturas entre los empleados.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, entre otros.)

Conclusión, las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones y sus teorizantes con el fin de definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

### **3.4. Relación entre clima y cultura organizacional**

El debate sobre cultura y clima organizacionales radica en diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión se refiere tanto a qué estudiar y al cómo estudiarlas. También se trata de diferentes niveles de profundidad, donde lo que atañe al clima implicaría aspectos más superficiales de las personas, en tanto la cultura involucra elementos más estructurales y profundos, sin dejar de lado las prácticas observables (Noboa, 2009).

En ciertas organizaciones y contextos pueden existir ciertas culturas que permiten e incluso potencian el acoso psicológico como parte de un proceso de socialización por el cual todos los nuevos trabajadores que entran deben aprender las formas de hacer las cosas y las normas asociadas a la institución. Los nuevos miembros gradualmente adoptan las normas compartidas y a menudo destructivas que llevan o promueven conductas de *mobbing*. Estudios empíricos en instituciones como prisiones o las fuerzas armadas han mostrado una tendencia elevada a acoger situaciones de *mobbing*. Dentro de este tipo de organizaciones suelen existir unas marcadas relaciones de poder y autoridad así como una atmósfera o clima muy formal, exigiendo a sus miembros un alto grado de conformidad y de presión grupal (Escartín, Rodríguez & Zapf, 2012).

Según Vélez (2011) entrar en una empresa es aceptar su cultura, es decir, sus valores, sus normas y su manera de pensar. La cultura y el clima son dos conceptos diferentes pero sobrepuestos (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000; citados por Landy & Conte, 2005). Para Reichers & Schneider (1990); citados por Landy & Conte (2005) el clima se refiere al contexto en el que ocurre la acción [recordando la

descripción de Campbell et. al., (1970); citados por Landy & Conte (2005) sobre cómo trata la organización a sus miembros] y la cultura se refiere al significado que pretenden tener y que se infiere de tales acciones.

Un elemento relevante de los conceptos de clima y cultura es el grado en el que los miembros de una organización comparten la percepción (en el caso del clima o el patrón de valor/creencia). Esto se denomina *fuerza del clima/cultura* (Landy & Conte, 2005). Por su parte, Quintero, Africano & Faría (2008) y otros autores añaden que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

<b>El Clima</b>	<b>La Cultura</b>
Se refiere a las percepciones del comportamiento.	Se centra en las asunciones, valores y normas.
Utiliza técnicas de investigación estadística.	Utiliza técnicas de investigación etnográfica.
Sus raíces intelectuales pertenecen a la psicología industrial y social.	Sus raíces intelectuales pertenecen a la antropología y la sociología.
Puede cambiar con más facilidad que la cultura. Asume una perspectiva racional.	Cambiarla es difícil, tiene una fuerte permanencia en el tiempo.
Conjunto de valores, creencias y entendimiento que los integrantes de una organización tienen en común.	Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
Se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica).	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (instantánea, no histórica).
Es duradera	Tiene carácter temporal.
Precede y fundamenta el clima.	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
Medición cualitativa/observación de campo.	Medición cuantitativa/encuesta.

Tabla 3.2. Diferencias entre Clima y Cultura Organizacional (Ugarte, Melitón, Clendenes & García, 2009; Martín, González, Torrego & Armengol, 2003; citados por Orbegoso, 2010, p. 356)

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin

dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos. En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009).

Los investigadores Schneider et. al., (2000); citados por Landy & Conte (2005) al acuerdo entre los empleados lo llamaron la fuerza del clima y la calcularon como una desviación estándar de la medida del clima. Si esta desviación es alta, señalaba una falta de consenso. Ellos analizaron cuatro aspectos diferentes del clima de servicio: (a) el grado de esfuerzo del banco para que se cubrieran las necesidades de los clientes, (b) las conductas del gerente de sucursal para apoyar y reforzar la prestación del servicio, (c) el grado en el que la sucursal buscó realimentación del servicio por parte de sus clientes y (d) una medida global del clima de servicio. Los resultados mostraron que cuando los empleados estuvieron de acuerdo en que el gerente de la sucursal apoyara y reforzara el servicio brindado, se dio una relación positiva entre los diversos aspectos del clima de servicio y los reportes de satisfacción de los clientes.

Se han realizado investigaciones similares sobre la fuerza de las culturas corporativas (Meglino, Ravlin & Adkins, 1989, 1991; citados por Landy & Conte, 2005). Ya que las fusiones y las adquisiciones incluyen con frecuencia el choque de culturas discutido previamente, el nivel de acuerdo entre los miembros de la organización puede representar realmente un serio obstáculo para la integración. Si las dos partes de la

fusión mantienen fuertes creencias divergentes (culturas), esta fusión debe ser mucho más difícil de producirse que si existiera una falta de acuerdo dentro de cada una de las partes. El concepto de acuerdo de los miembros es fascinante y es posible que llame la atención en los años venideros.

Aycan et. al., (2000); citados por Landy & Conte (2005) recolectaron datos que confirman la presencia y efecto de la culturas específicas de un país sobre las prácticas de recursos humanos. En la información hallada, de la participación de gerentes de diez países diferentes descubrieron, por ejemplo, que era más fácil encontrar una actitud paternalista entre los de la India, Turquía, Pakistán y China, donde el paternalismo era más valorado. Un gerente paternalista es aquel que proporciona: guía, protección, enseñanza y cuidado a su subordinado, y el papel del subordinado es, a cambio, ser leal y respetuoso con el gerente. Las actitudes positivas hacia el paternalismo se encontraron menos en Rusia, Rumania, Estados Unidos, Canadá, Alemania e Israel. De forma similar, los gerentes de India, Pakistán, China, Turquía y Rusia consideran la lealtad a su comunidad como un valor deseable, mientras que los canadienses y los estadounidenses no.

El aspecto de las compañías multinacionales y la cultura es muy complejo porque se sobrepone a las culturas nacionales y organizacionales. No obstante, se puede estar bastante seguro de que la corporación multinacional insensible (y más importante sus empleados) pueden encontrar más dificultades que aquella que está consciente y preparada para negociar las diferencias culturales (Landy & Conte, 2005).

En resumen, se puede inferir que el clima es la atmósfera que tiene cada organización que hace que un empleado se sienta a gusto en su área de trabajo. Por

otro lado, la cultura es un conjunto de valores, creencias y entendimiento que los integrantes de una organización tienen entre sí y que se transmite en el tiempo que llevan juntos, esta se va adaptando según las influencias externas.

### 3.5. Enfoques e instrumentos sobre la medición del Clima

Ugarte, Melitón, Clendenes & García (2009) establecen que son diez los beneficios de la medición para el clima organizacional, estos son:

1. Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la organización.
2. Establecer el valor promedio del Clima Organizacional y comparar el Clima Organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
3. Establecer *Benchmarking* interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
4. Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
5. Conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
6. Disponer de indicadores de gestión adicionales a los tradicionales.
7. Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
8. Definir acciones de mejora.
9. Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de *Benchmarking*.
10. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

Desde muy pronto los investigadores plantearon la cuestión de los distintos factores que, en mayor o menor medida, pueden configurar las características de un determinado clima organizacional. La consideración de estos factores establece de una forma implícita la definición concreta que cada uno de los investigadores formula sobre

el clima. De aquí se infiere que los distintos enfoques sobre la formación del clima, como no podría ser de otra forma, guarden relación muy estrecha con la clasificación anteriormente expuesta (García, 2006).

En relación con la formación del clima organizacional se han elaborado diferentes teorías. La mayoría de ellas incluyen las perspectivas subjetiva, objetiva o estructural e interaccionista (Ashforth, 1985; Schneider & Reichers, 1983; citados por García, 2006), y el enfoque cultural (Moran & Volkwein, 1992; citados por García, 2006).

### **3.5.1. Enfoque estructural**

El enfoque estructural plantea que el contexto organizacional influencia las actitudes, valores y percepciones de los eventos organizacionales. Estas características del contexto pueden ser llamadas estructura organizacional (Payne & Pugh, 1976; citados por Díaz & Zavala, 2006).

Los estructuralistas no niegan la influencia de la personalidad de los individuos en la determinación del significado de los eventos organizacionales, pero dan principal consideración a los determinantes estructurales debido a su naturaleza objetiva. El enfoque estructural, según Schneider & Reichers; citados por Díaz & Zavala (2006) presenta dos debilidades, una empírica y otra conceptual: (1) empíricamente, las relaciones entre los elementos estructurales y los climas simplemente no han podido sostenerse. (2) Conceptualmente, los enfoques estructurales no logran explicar las diferencias que surgen de los climas dentro de la organización (Díaz & Zavala, 2006).

Esta denominación estructural ha sido utilizada por varios autores (Moran & Volkwein, 1992; Schneider & Reichers, 1983; citados por García, 2006), aunque no es

menos cierto que otros han preferido recoger otros términos, tales como objetivista o realista (Vázquez, 1996; citada por García, 2006), estructuralista u objetivista (Ashforth, 1985; citado por García, 2006). En este enfoque, el clima es observado como un atributo propio de la organización (Moran & Volkwein, 1992; Guion, 1973; citados por García, 2006).

En consecuencia, los climas surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional. Entre estos factores se encuentran el tamaño de la organización, el grado de centralización de la toma de decisiones, el número de niveles en la jerarquía, la clase de tecnología empleada y la amplitud en la cual las normas y las políticas determinan la conducta individual (Moran & Volkwein, 1992; Schneider & Reichers, 1983; citados por García, 2006).

Así pues, desde este enfoque el clima es visto como una manifestación objetiva de la estructura organizacional. En la formación del clima los miembros de la organización estarían expuestos a las mismas características organizacionales. Como resultado de esta exposición se tienen unas percepciones similares que presentan un determinado clima organizacional (Moran & Volkwein, 1992; citados por García, 2006). Representantes más influyentes de este enfoque son Guion (1973), Indik (1965), Inkson, Pugh & Hickson (1970) y Payne & Pugh (1976); citados por García (2006).

### **3.5.2. Enfoque subjetivo**

El segundo enfoque ha sido el planteado desde la perspectiva que, según cada autor, recibe una denominación diferente (García, 2006): así Moran & Volkwein (1992) le llaman perceptual; Ashforth (1985) la denomina con las siglas A. S. A. (Atracción,

Selección, Abandono), o bien subjetivista; Schneider (1983) también la denomina con las siglas A. S. A.; Vázquez (1996) la nombra como subjetiva o fenomenológica.

Los defensores de este punto de vista señalan que el origen del clima estaría en el individuo (Moran & Volkwein, 1992; citados por García, 2006). Así pues, el clima sería un atributo del individuo, y se subraya su carácter subjetivo; naturalmente en este enfoque la unidad de análisis es el individuo (James, 1982; James, Joyce & Slocum, 1988; Schneider, 1983; citados por García, 2006).

Este enfoque perceptual según James, Hater, Gent & Bruni (1978); citados por García (2006) incorpora la idea de que el individuo interpreta y responde a las variables situacionales, de manera que desde el punto de vista psicológico sean significativas para el sujeto. Este enfoque no considera el clima como un conjunto de descripciones objetivas de situaciones específicas o atributos estructurales (Mañas, González-Romá & Peiró, 1999; Moran & Volkwein, 1992; citados por García, 2006).

Los representantes principales de la corriente subjetivista o perceptual son García (2006), Moran & Volkwein (1992), James, Hater, Gent & Bruni (1978), James & Jones (1974), Joyce & Slocum (1982; 1984) y Schneider (1983); citados por García (2006).

### **3.5.3. Enfoque interactivo**

Este tercer enfoque surge como una síntesis de los dos enfoques anteriormente expuestos; uno de ellos consideraba que las determinantes del clima eran las características de la organización; el otro defendía, por el contrario, que eran las características del individuo las que determinaban la formación del clima. Por lo tanto, esta tercera perspectiva defiende que es la interacción entre las características de la

organización y las características del individuo las que constituyen un determinante del clima (García, 2006).

Son diversos los autores que desarrollan el proceso de interacción, y que han contribuido a comprender los determinantes del clima psicológico y del clima organizacional. Estos autores son: García (2006), Glick (1985) las aportaciones de Schneider & Reicher (1983), y de Poole & McPhee (1983); citados por García (2006).

Desde la primera perspectiva del interaccionismo, propuesta por Schneider & Reicher (1983) en su artículo sobre la etiología del clima, se intenta conciliar el enfoque estructuralista y subjetivista, creando así un tercer enfoque: el interaccionista (Vázquez, 1996; Ashforth, 1985; citados por García (2006). Desde esta perspectiva es la interacción entre los individuos la que va configurando formas similares de percibir e interpretar la realidad organizacional. El enfoque interactivo significaría, para estos autores, la interacción entre los miembros de la organización. Así, durante el proceso de socialización del recién llegado, el esfuerzo importante del grupo durante esa socialización es un determinante del clima y hace que se diferencien unos grupos de otros.

La segunda perspectiva sobre el interaccionismo es desarrollada por Poole & McPhee (1983); citados por García (2006) a través de su teoría estructural del clima. Esta perspectiva se basa en la Fenomenología de Husserl y el intersubjetivismo, que es el proceso supra-individual constituido por las creencias, los valores, las interpretaciones, las perspectivas, entre otras características, de los miembros de la organización. Comienza con la conciencia de que otros tienen experiencias similares a

las propias, estas experiencias de otros llegan a formar parte del conocimiento del individuo, de modo que se generan significados similares.

La perspectiva interaccionista reconoce, en este caso, el proceso intersubjetivo de generar significados. Según Moran & Volkwein (1992); citados por García (2006), la base del enfoque interactivo es que las interacciones de los individuos en respuesta a su situación crean un acuerdo, consenso, que es la fuente de las percepciones de clima organizacional. Los principales representantes de este enfoque son: Blumer (1969), Joyce & Slocum (1979), Terborg, (1981), Schneider & Reicher (1983) y Poole & McPhee (1983); citados por García (2006).

#### **3.5.4. Enfoque cultural**

Ashforth (1985) señalaba que la percepción del clima está condicionada por los principios y por los valores, es decir, la cultura. “Cuanto más fuerte es la cultura mayor es el impacto en el clima, por lo que resulta inútil, intentar cambiar el clima sin primero considerar la cultura que lo ha formado y lo sostiene” (Ashforth, 1985, p. 842; citados por García, 2006).

El enfoque cultural tiene en cuenta la cultura de la organización en la que se desenvuelven los individuos, hecho que en los demás enfoques sobre la formación del clima no son considerados (Moran & Volkwein, 1992; citados por García, 2006). El enfoque cultural pone el mayor énfasis en cómo los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional.

Según este enfoque, el proceso de la formación del clima sería el siguiente: las condiciones o características organizacionales (cultura) son los puntos focales de las percepciones de los individuos. Las percepciones de esas características

organizacionales son moderadas por la personalidad y por la estructura cognitiva del individuo. Sin embargo, esas percepciones son de nuevo transformadas por la intersubjetividad que se produce en las interacciones de los individuos. Intersubjetividad que influye en la creación del clima organizacional. Los procesos intersubjetivos forman la base de ese intercambio entre la cultura y el clima porque ser miembro de una organización no es simplemente tener actitudes y valores sino también es crear esas actitudes y valores como fuente (Moran & Volkwein, 1992; citados por García, 2006).

Este enfoque pretende incorporar elementos del enfoque estructural y su consideración de las propiedades formales de la organización, del enfoque perceptual con la focalización en las características de los participantes y sus procesos cognitivos y del enfoque interactivo. El enfoque cultural destaca que la cultura organizacional influye sobre el clima organizacional (Mañas, González-Romá & Peiró, 1999; citados por García, 2006). El clima organizacional se crea por la interacción de los individuos que comparten estructuras abstractas de referencia, es decir, la cultura de la organización. Entre los principales investigadores que han desarrollado este enfoque se debe destacar: Allaire & Firsirotu (1984), Ashforth (1985) & Goodenough (1971); citados por García (2006).

### **3.5.5. Instrumentos**

Medir el clima organizacional, es captar la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización (Quevedo, 2006). La medición del clima organizacional es esencial para las organizaciones porque permite diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados a la organización en la cual permanecen la

mayor parte del tiempo de sus vidas, así como establecer la forma en que el ambiente laboral incide en la productividad, en el desarrollo organizacional y su impacto en el medio externo. Es conveniente realizar mediciones periódicas del clima, no sólo a través de un instrumento, sino también apoyados en una observación directa y en el reporte verbal de los empleados. Todo ello permitirá una intervención eficiente y eficaz en materia de clima organizacional (Quevedo, 2006). A continuación se desglosan algunos instrumentos de medición más utilizados para el clima y la cultura organizacional:

### 3.5.5.1. Cuestionarios

Algunos ejemplos de reactivos de cuestionarios sobre clima son:

▪ Los empleados están motivados a desarrollar sus habilidades y capacidades.
▪ Me siento cercano a mis compañeros.
▪ Éste no es el tipo de organización a la que le guste correr riesgos.
▪ Si tomo una decisión estratégica relacionada con mi trabajo, siento que mi jefe se volteará.
▪ Siento que tengo una buena medida de control en mi trabajo.
▪ No tengo demasiada responsabilidad en mi trabajo.

Tabla 3.3. Algunas Cuestiones Comunes sobre el Clima Organizacional (Landy & Conte, 2005, p. 164-168)

A continuación se citan los cuestionarios más conocidos para medir el clima y la cultura organizacional:

- *Organizational Culture Inventory* (Cooke & Rousseau, 1988; Cooke & Szumal, 2000; Rousseau, 1988; citados por Landy & Conte, 2005).

- El *Work Environment Scale (WES)* de Moos (1974-1989); citados Salgado, Remeseiro & Iglesias (1996). Este instrumento, compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdad/falso, evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacional (entre paréntesis figura la fiabilidad por consistencia interna calculada por la fórmula KR-20): implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. Las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo conforman el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión se agrupan en el factor de autorrealización; y, finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad dan lugar al factor de estabilidad/cambio.
- El *Organizational Climate Questionnaire (LSOCQ)* de Litwin & Stringer (1968); citados por Díaz & Zavala (2006) contiene nueve escalas separadas: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, estándares, conflicto e identidad.
- El *Agency Climate Questionnaire (ACQ)* de Scheneider & Bartlett (1968); citados por Díaz & Zavala (2006) contiene 6 factores tentativos: apoyo gerencial, estructura gerencial, preocupación por el nuevo empleado, conflicto intra-agencial, independencia del agente y satisfacción general.

En la medición del clima organizacional, frecuentemente se utilizan cuestionarios, porque facilitan evaluar esa naturaleza multidimensional y perceptiva del clima organizacional (Quevedo, 2006).

### **3.5.5.2. Entrevistas**

Técnica realizada con el fin de confirmar la información obtenida de los cuestionarios, incidiendo en los aspectos que se hayan revelado como más importantes. Con esta técnica, el entrevistado o participante (informante clave, como suele llamársele) quedará claramente identificado, con los riesgos que conlleva (ASEPEYO, 2007).

### **3.5.5.3. Dinámicas de grupo**

Técnicas para contrastar los resultados obtenidos tras la aplicación de entrevistas y cuestionarios, a través de la dinámica de un grupo heterogéneo, en el que estarán presentes diferentes niveles jerárquicos de la organización. Para que una técnica de dinámica de grupos produzca los resultados esperados es necesario contar con una cultura de trabajo en equipo por lo menos existente (aunque quizás no desarrollada) que permita el sano intercambio entre los participantes, así como un ambiente de confianza y estabilidad. De considerarse inoportuna su aplicación, un objetivo similar se podrá lograr mediante la inclusión de preguntas abiertas en el formulario de cuestionario, que permita mantener las mismas características de reserva y confidencialidad de los participantes (ASEPEYO, 2007).

## **3.6. Percepciones del clima**

Una extensa revisión de la literatura acerca del constructo clima organizacional destaca que dicho concepto permite una comprensión fundamental de la dinámica interna de las organizaciones. La percepción del clima resulta determinante para la satisfacción con el trabajo, el desempeño y la productividad. Quiere esto decir, que el

análisis de la percepción en el contexto organizacional, constituye un valioso medio para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. El estudio de Casales, Ortega & Romillo (2000) analizó el impacto que sobre la percepción del clima poseen características sociodemográficas como la edad, el sexo, el nivel de escolaridad y la antigüedad en el trabajo. Los resultados sugieren que la percepción del clima organizacional no se encuentra correlacionada de modo significativo, con atributos personales como la edad, el sexo, la escolaridad y la antigüedad en el trabajo.

El clima, a diferencia de la satisfacción, se concibe como la percepción individual del ambiente de trabajo y el significado que los individuos le atribuyen al mismo, y puesto que se trata de una variable individual se le denomina clima psicológico (James & Jones, 1974; citados por Lasio, 2003). Éste se diferencia del clima organizacional en que este último resulta de la percepción compartida por los miembros de la organización del ambiente de trabajo, o de la agregación de las percepciones individuales, según la metodología escogida para medirlo (Klein & Kozlowski, 2000; citados por Lasio, 2003).

Benjamin Schneider (1975); citado por Lasio (2003) refuerza la definición anterior argumentando, que los individuos desarrollan percepciones de clima debido a una tendencia propia de los seres humanos de organizar y dar significado a su entorno. Así mismo, indica que esas percepciones actúan como marcos de referencia para su comportamiento. El significado que los individuos les atribuyen a las características del entorno de trabajo, según James & James (1989); citados por Lasio (2003), refleja el uso de esquemas mentales en la interpretación. Adicionalmente, muchos autores coinciden en que el clima psicológico es un concepto multidimensional vinculado a las

relaciones interpersonales, al desarrollo personal, a la estructura organizacional, a los sistemas de recompensas y a la orientación de las mismas, y que las percepciones de clima están más relacionadas con los procesos de la organización que con sus estructuras (James & Jones, 1976; citados por Lasio, 2003). Hay consenso también en el papel protagónico de los individuos y, por tanto, en que las mediciones de clima reflejan no sólo las características de la situación sino también las características de los individuos (Lasio, 2003). Caligiore & Díaz (2003); citados por Quintero, Africano & Faría (2008) proponen que el comportamiento de un trabajador no es uno resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. En resumen, el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.

En la misma línea, James & Sells (1981); citado por Lasio (2003), proponen cinco áreas significativas para los individuos en su entorno de trabajo y sugieren que sean recogidas por los instrumentos de medición; éstas son: características del rol, características de la tarea o puesto, comportamiento del líder, trabajo en equipo, y el entorno social y organizacional más próximo al individuo. A continuación se muestra un diagrama de la estructura jerárquica de percepciones de clima psicológico de James & James (1989); citados por Díaz & Zavala (2006):

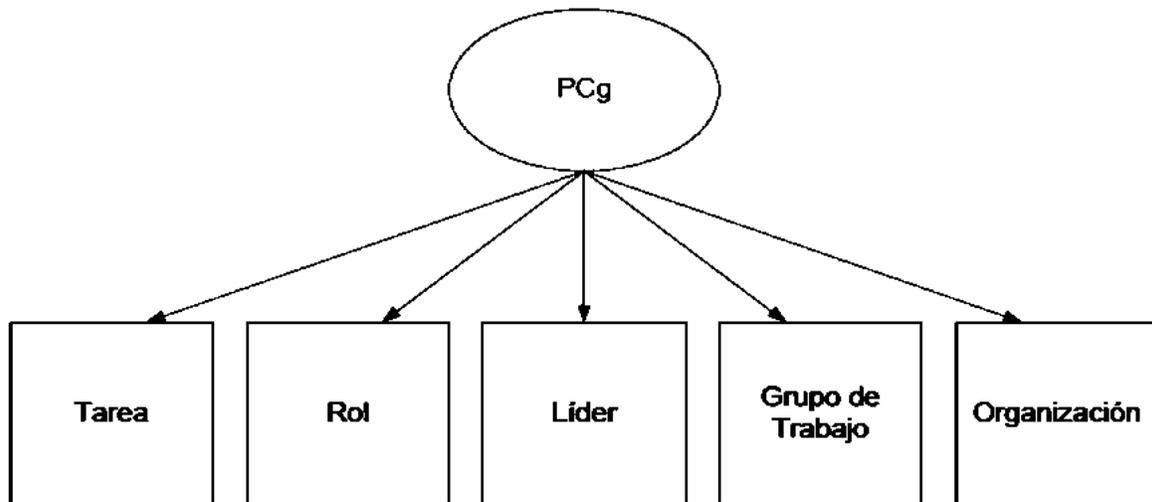


Diagrama 3.1. Estructura Jerárquica de Percepciones de Clima Psicológico de James & James (1989); citados por Díaz & Zavala (2006, p. 1-28)

En un estudio realizado por Quintero, Africano & Faría (2008) donde se estudió como el clima organizacional afectaba el desempeño de los trabajadores; se halló que el 65% de los participantes del estudio se hallaba satisfecho con su desempeño debido a ser motivado y reconocido por su trabajo dentro de la empresa. Sin embargo, el estudio reflejó que a pesar de haber un excelente clima y cultura organizacional, los empleados sentían insatisfacción por la falta de un salario justo, promociones y ascensos, lo que ocasionaba que los trabajadores se sintieran también insatisfechos. Este estudio de Quintero, Africano & Faría (2008) fue el resultado de un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago (VADECOL).

### **3.6.1. Nivel descriptivo**

En relación con el nivel, una organización es susceptible de ser estructurada, para su análisis, en escalones o niveles. De esta forma, en una organización puede hablarse de los niveles micro (empleado), meso (supervisor) y macro (gerente). En ese

sentido, las descripciones del clima de una determinada organización se pueden referir bien al nivel de puesto, bien al nivel del departamento, o bien al nivel del conjunto de la organización (García, 2006).

El problema radica en que generalmente cuando se solicita a un sujeto que describe el clima, no se especifica el objeto que se pretende describir, así es posible que nos describa su puesto de trabajo, su unidad más amplia, o incluso la organización en general (García, 2006). Como dicen Nisbett & Wilson (1977); citados por García (2006), cuando no se tiene claro aquello que se nos pregunta se contesta sobre lo que se conoce, con lo que se produce una confusión entre puesto de trabajo, unidad o la organización en general (de forma independiente a lo que pretenda conocer el investigador).

### 3.6.2. Tipos de clima

De acuerdo a Reddin (2004) existen diversos tipos de climas que determinan la baja o alta efectividad, entre ellos están: los climas orientados a las actividades, los climas básicos y los climas orientados a los resultados. A su vez estos tipos de climas se subdividen según aparecen en el siguiente diagrama:



Diagrama 3.2. Climas de Baja y Alta Efectividad (Reddin, 2004, p. 81)

Según Reddin (2004) estos cuatro climas orientados a actividades y los cuatro climas orientados a resultados, son derivados de los climas básicos. Cuando éstos son impulsados inapropiadamente, el clima básico con orientación a la producción recibe el nombre de clima autoritario, cuando el clima básico orientado a la producción es usado apropiadamente recibe el nombre de clima productivo. La figura anterior marca la posición de los ocho tipos de clima con relación a su uso en el ámbito de la empresa.

Por otro lado, Rousseau (1988); citado por García, (2006) señala cuatro tipos de clima: clima psicológico, clima agregado, clima colectivo y clima organizacional. Según Rousseau (1988) el clima psicológico está constituido esencialmente por las percepciones que los individuos tienen de su entorno. El clima agregado se basa en la pertenencia de los individuos a una unidad identificable de la organización formal, y en el consenso de las percepciones de sus miembros. El clima colectivo es el acuerdo que surge entre los individuos respecto a las percepciones de los contextos organizacionales; y finalmente el clima organizacional que está compuesto por las percepciones individuales de las prácticas organizacionales y otras características reflejadas de ese nivel descriptivo (por ejemplo: la percepción)(James & Jones, 1974; citados por García, 2006).

### **3.7. Consecuencias del clima organizacional**

Distintas investigaciones han puesto de relieve que el deterioro del clima social en una organización provoca el surgimiento del *mobbing*, señalándose sus efectos en variables como la cohesión, la reducción de la colaboración y cooperación entre los empleados o el deterioro en la calidad de las relaciones interpersonales (Field, 1996;

citado por Zabala, 2002; Velázquez, 2014). De aquí la importancia de que la Gerencia de Recursos Humanos debe, tiene, que conocer sobre el acoso moral (*mobbing*) y tomar las medidas preventivas pertinentes. Según Rodríguez (2007), otros aspectos sobre los que el *mobbing* incide negativamente son:

- Reducción en calidad y cantidad de trabajo.
- La productividad de la víctima se ve afectada ya sea por la falta de concentración, ausentismo, o simplemente porque el agresor impide que la víctima realice su trabajo de manera eficiente.
- Afecta el ambiente entre compañeros de trabajo que son testigos de los actos de acoso moral.
- La salud física de la víctima se ve afectada, lo que implica gastos médicos excesivos.
- Alto ausentismo de la víctima.
- Litigaciones legales

Otras de las consecuencias negativas ya descritas en la literatura son: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, conflictividad laboral, incluido el acoso psicológico o *mobbing*, entre otras (Velázquez, 2014).

En contraposición las consecuencias positivas de un buen clima organizacional, son: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, motivación, entre otras. En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma en que toma las decisiones una organización, en cómo se ejecutan y en cómo se establecen las relaciones dentro y fuera de ella (ASEPEYO, 2007; Ugarte, Melitón, Clendenes & García, 2009).

Independientemente de las características de los acosadores y de sus víctimas, el escenario en que se desarrolla el *mobbing* suele caracterizarse por una mala o nula organización del trabajo y por la inexistencia de métodos eficaces en la resolución de conflictos. Por ejemplo, la indefinición de funciones da lugar a la aparición de conflictos de competencias y/o malos entendidos, generando problemas que si no son resueltos rápida y eficazmente pueden evolucionar a procesos de *mobbing*. Inevitablemente un problema de este tipo enrarece el clima laboral, los trabajadores y trabajadoras invierten mucho tiempo en la difusión de rumores, lo cual incide también negativamente en la producción (Unión Sindical de Madrid, 2002; Velázquez, 2014).

Orellana, Llulluy & Bossio (2009); citan a Pérez & Chupayo (2007) quienes hacen referencia que diferentes estudios han demostrado que el clima social u organizacional se relaciona positivamente con el desempeño laboral. Hinostriza (2005); citados por Orellana, Llulluy & Bossio (2009) relaciona positivamente el clima organizacional con el desarrollo institucional. En la misma dirección Zempoaltécatl (2004); citado por Orellana, Llulluy & Bossio (2009) demostró que a mayor comunicación social mayor satisfacción laboral en docentes de educación superior de México.

Por otro lado, Bulnes, et. al. (2004); citado por Orellana, Llulluy & Bossio (2009) no encontraron relaciones significativas entre el clima social y la eficiencia profesional en profesionales de la salud de Lima. Otros estudios han demostrado que el clima organizacional influye en la eficiencia profesional (Pérez & Chupayo, 2007; Palma, 2000; citados por Orellana, Llulluy & Bossio, 2009; Mujica & Pérez, 2007). Pérez & Chupayo (2007); citados por Orellana, Llulluy & Bossio (2009) trabajaron con la escala

de R. Likert en una muestra de empleados públicos y de universidades, respectivamente. Por último, Cuadra & Velazco (2009); citados por Orellana, Llulluy & Bossio (2009) encontraron correlación de 0.70 entre el liderazgo y el clima organizacional y una correlación de 0.47 con la dimensión hostilidad. Así, pues, algunos de los resultados en los estudios realizados son contradictorios.

En conclusión, el clima y la cultura organizacional van de la mano. Si no existe una atmósfera donde el empleado se sienta a gusto con su lugar de trabajo y los empleados no se respetan entre sí, produciéndose incluso casos de acoso psicológico, será imposible tener buen rendimiento laboral. Es por esto que las organizaciones llevan a cabo evaluaciones del rendimiento, a través de diversos instrumentos de medición que les ayuda a la gerencia a lograr un clima y una cultura de trabajo positivos.

### **3.8. Definiendo Rendimiento o Desempeño Laboral**

Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993); citados por Landy & Conte (2005) definen desempeño como una conducta. En su forma ideal, es algo que la gente hace y que puede observarse. En muchos empleos, por supuesto, la conducta es pensar, planear o resolver problemas y eso no puede observarse; en su lugar, sólo puede describirse con la ayuda del trabajador. En el escenario laboral, el desempeño solamente incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y pueden medirse en términos del rendimiento del trabajador. El desempeño es por lo que la organización contrata a un empleado, para hacerlo y hacerlo bien; no es la consecuencia o resultado de la acción, es la acción en sí misma.

Chiavenato (2000); citado por Queipo & Useche (2002) y Quintero, Africano & Faría (2003) definen el *desempeño laboral* como: “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Por otra parte, Tiffin (1998); citado por Granda (2006) define la *evaluación del rendimiento* como lo que llamamos calificación de méritos, el cual consiste en la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su supervisor o por alguna otra persona debidamente acreditada y que conozca a la perfección el trabajo en cuestión.

Motowidlo (2003) concibe el *rendimiento laboral* como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

Por otro lado, Mondy & Noé (1997); citados por Stegmann (2003) sostienen que: “la *evaluación de desempeño*, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo”. En el mismo sentido en que lo plantean Pereda & Berrocal (1999) quienes la definen “como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo (p. 16)”. La *evaluación de desempeño* generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Por su parte, Fuchs (1997); citado por Stegmann (2003) señala que “un sistema de *evaluación de desempeño* es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro”.

Por su parte, Osorio & Espinosa (1995); citados por Castellanos & Castellanos (2010) expresan que el término *evaluación de desempeño* ha sido desplazado por el término *gestión de desempeño*, pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo, que es un concepto más amplio. Por consiguiente, se define el término *gestión de desempeño* como el proceso de gestión, estructurado dinámico, continuo y estratégico que a partir del enfoque integral, contribuye al mejoramiento del rendimiento y de la actuación del trabajador, y con ello al impacto económico y social de éste en el desempeño organizacional.

En el siguiente diagrama Castellanos & Castellanos (2010) detallan las etapas que integran el proceso de gestión del desempeño laboral, según su definición abarcadora del término:

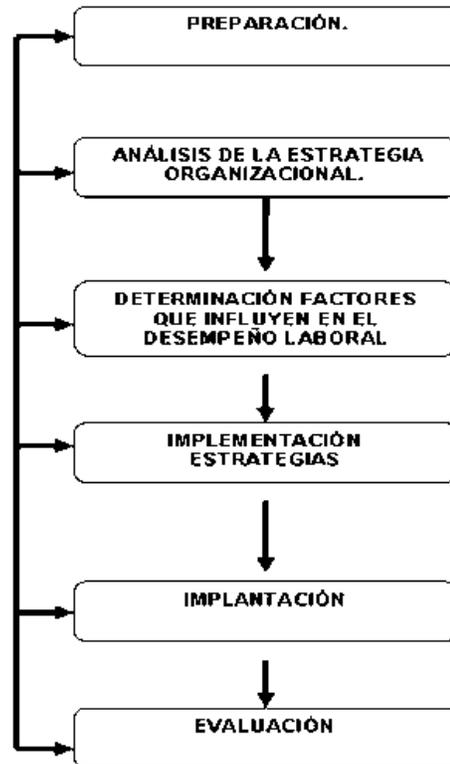


Diagrama 3.3. Etapas del Procedimiento de Gestión del Desempeño Laboral según Castellanos & Castellanos (2010, p. 5)

Algunos autores y profesionales consideran el rendimiento en términos de resultados del trabajador (por ejemplo: el número de clientes conseguidos o la cantidad de productos fabricados). Para Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993); citados por Jaén (2010), la eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento. Desde una perspectiva histórica, la conducta del empleado ha sido considerada una de las causas de estos resultados, siendo éste uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento (Walkman, 1994; citado por Jaén, 2010). Se podría decir que medir el rendimiento es cualificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consistente en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.

Desde ese punto de vista, los términos productividad, excelencia, eficiencia o eficacia se referirían a los resultados, mientras que el *rendimiento* se refiere a los comportamientos que se dirigen a la consecuencia de dichos resultados (Jaén, 2010). De estas interpretaciones, a lo largo de la historia de la evaluación del rendimiento, parece haber dominado la perspectiva conductual, especialmente en los Estados Unidos, generando una gran cantidad de investigación e interés profesional en las formas conductuales de valorar el rendimiento (desarrollando instrumentos de medición como las escalas de evaluación conductual (Behavior Anchors Rate Scale, BARS) escalas de observación conductual (Behavior Observation Scale, BOS), escalas de expectativa conductual (Behavior Expectation Scale, BES) (Dolan, Valle, Jackson & Schuler, 2003; citados por Jaén, 2010).

Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993); citados por Landy & Conte (2005) definen *efectividad* como la evaluación de los resultados del desempeño. La variación en una medida de efectividad, está controlada por factores que van más allá de las acciones de un individuo. *Productividad* es la relación de la efectividad (salida) con el costo para lograr tal nivel de efectividad (entrada) (Mahoney, 1988; citado por Landy & Conte, 2005). El margen de utilidad por unidad o compañía es el índice de productividad (Landy & Conte, 2005).

De manera operativa, también se suele definir el rendimiento laboral como una función de la capacidad y la motivación del trabajador (Moorhead & Griffin, 1998; citados por Jaén, 2010). En este sentido, si la motivación es el estado psicológico de activación hacia el trabajo, su resultado conductual (y por esto, observable) es el rendimiento.

### 3.9. Medición del Rendimiento Laboral

La medición del rendimiento laboral no es otra cosa que los resultados de la evaluación de desempeño. Werther & Davis (2008) explican en su libro que la *evaluación de desempeño* constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. Añaden Werther & Davis (2008) que cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Werther & Davis (2008) enlistan los usos y ventajas más destacadas de la información que produce la evaluación de desempeño. Además, muchas compañías también la usan para determinar las compensaciones que otorgarán a sus empleados.

▪ <i>Mejora el desempeño.</i> Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
▪ <i>Políticas de compensación.</i> Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
▪ <i>Decisiones de ubicación.</i> Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
▪ <i>Necesidades de capacitación y desarrollo.</i> El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
▪ <i>Planificación y desarrollo de la carrera profesional.</i> La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
▪ <i>Imprecisión de la información.</i> El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de gestión de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

▪ <i>Errores en el diseño del puesto.</i> El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
▪ <i>Desafíos externos.</i> En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Tabla 3.4. Ventajas de la Evaluación del Desempeño (Werther & Davis, 2008, p. 168)

Landy & Conte (2005) sugieren que la evaluación de desempeño se utilice administrativamente para fundamentar las decisiones de compensación para el empleado. Además de utilizarlas para defenderse contra posibles cargos de discriminación, relacionados con promociones, determinación de salario y terminación del empleo, entre otras acciones de la administración.

La investigación ha demostrado que la tasa de productividad del trabajador con mejor desempeño comparado con el trabajador con más bajo desempeño en trabajos de poca dificultad va de 2:1 a 4:1, y en trabajos de alta dificultad; esta tasa es cuando mucho de 10:1 (Campbell, Gasser & Oswald, 1996; citados por Landy & Conte, 2005). Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993); citados por Landy & Conte (2005) propusieron un modelo de desempeño laboral que consta de cinco variables que se deben tomar en consideración al evaluar el desempeño de un empleado, estas son:

1. *El tiempo para terminar un curso de capacitación.* Podría verse afectada la capacitación del empleado ya que debe estar fuera de su lugar de trabajo para recibirla.
2. *El número de piezas producidas.* Puede verse afectado por la tecnología y el equipo utilizado por el trabajador.
3. *Los días de ausencia.* No distinguen entre los que se tienen permiso y los que no, aquellos por enfermedad, días económicos o vacaciones.

4. *El valor total de las ventas.* Podría verse afectado por los descuentos o promociones, por el precio del producto o por la zona asignada al trabajador.

5. *Las promociones o ascensos dentro de la organización.* Pueden estar influidas por el índice de rotación.

En cada uno de estos casos, la medida del desempeño no era realmente (o por lo menos no exclusivamente) una conducta individual. Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993); citados por Landy & Conte (2005) propusieron un modelo de desempeño laboral que proporciona un punto de vista más detallado del mismo y que ayuda a separar los factores que están bajo el control directo del trabajador de aquellos que no lo están. Este modelo de desempeño se detallará en el apartado 3.10.

Por otro lado, Landy & Conte (2005) explican que la evaluación de desempeño tiene unos propósitos con unos objetivos específicos. Los objetivos para estos autores son los siguientes:

1. Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
2. Proporciona al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Según Feldman (1998) el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño deben estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables.

Chiavenato, (2007) explica que la evaluación de desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización, para lograr este objetivo básico, la evaluación de desempeño pretende alcanzar varios logros intermedios:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que el talento humano sea tratado como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, de la forma de administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y de los objetivos de los individuos de la otra.

Otros autores, señalan que existen dos tipos diferentes de rendimiento en función de sus consecuencias para la organización (Borman & Motowidlo, 1993; citados por Jaén, 2010), estas son:

1. *rendimiento de tarea o intra-rol*: se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales, y se compone de diferentes elementos, como:

- posesión de los conocimientos, habilidades y/o técnicas necesarias para realizar las tareas;
- formación para otros trabajos o actualización para los cambios en las demandas de las mismas tareas;
- aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir los objetivos organizacionales.

Este tipo de conductas de tarea puede ser de dos tipos: la primera se basa en la transformación de materias primas en bienes y servicios. La segunda implica realizar tareas que faciliten la anterior, como por ejemplo, la planificación o la supervisión.

2. *contextual o extra-rol*: conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito global como: la vestimenta, el lenguaje o jerga, entre otras (Brief & Motowidlo, 1986; citados por Jaén, 2010). Se caracterizan por ser:

- *voluntarias*: nunca están entre las obligaciones del puesto.
- *intencionales*: es el individuo quien decide comprometerse con su empresa a través de sus comportamientos.
- *positivas*: pretenden beneficiar a la organización.
- *desinteresadas*: la principal motivación no es un bien personal, aunque no lo excluya.

Los trabajadores pueden contribuir al contexto del trabajo de distintas maneras:

1. mejorando las circunstancias psicosociales de la organización: al promover la cooperación, comunicación, confianza entre los empleados, o al colaborar para evitar o reducir los conflictos.

2. aumentando su predisposición para incrementar el valor de la organización gracias a sus conductas.

3. realizando conductas que ayuden a la empresa a ahorrar recursos (por ejemplo, reutilizando el papel impreso).

Según Jaén (2010) existen dos tipos de medidas de rendimiento: medidas objetivas y medidas subjetivas. Las *medidas objetivas* señalan que el rendimiento se mide en función de lo que el empleado obtiene en su trabajo, es decir, de los resultados (número de ventas, nuevos clientes, piezas fabricadas, entre otras). El sistema más extendido de este tipo de evaluación es la dirección por objetivos. A partir de los objetivos de la empresa y el departamento, evaluador y evaluado establecen una serie

de objetivos para una fecha determinada, que deben ser claros, medibles y específicos. En la fecha establecida, se evalúa en qué medida se han conseguido los objetivos. En la mayoría de los casos, lo habitual es apoyarse en una evaluación más subjetiva y medir el desempeño. Por otro lado, las *medidas subjetivas* señalan que el evaluador valora el grado en que el trabajador posee ciertas características (evaluación por rasgos) o muestra ciertos comportamientos en su puesto de trabajo (evaluación por comportamientos o competencias). Esta forma de evaluar el rendimiento pretende incentivar aquellos comportamientos que puedan mejorar los resultados económicos. Así, aunque éstos no sean buenos, si el trabajador ha hecho todo lo que estaba en su mano, puede incluso recibir buenas evaluaciones y no verse perjudicado injustamente.

Añade Jaén (2010) que el peligro con las medidas subjetivas es que nos pueden proporcionar valoraciones poco válidas (es decir, que las calificaciones no corresponden con el nivel de rendimiento real del empleado). En ese sentido, numerosas investigaciones han puesto de manifiesto que existen un gran número de factores (sociales y psicológicos) que pueden influir en los evaluadores a la hora de valorar subjetivamente el trabajo de otros. Algunos de estos, son los siguientes:

- *Efecto halo*: predisposición a valorar distintas dimensiones de forma parecida, permitiendo que la calificación que dan en una dimensión del trabajo influya en las calificaciones de otras dimensiones del rendimiento de la misma persona (Landy & Conte, 2005; Werther & Davis, 2008; Jaén, 2010).
- *Error por restricción del intervalo*: el evaluador restringe todas sus valoraciones a un pequeño abanico de la escala de valoración, valorando a todos de forma parecida, pudiendo dar lugar a errores de benevolencia, de tendencia central o de severidad. Este error y el anterior son unos de los más estudiados.
- *Experiencia del evaluador*: los evaluadores con menor experiencia suelen ser más severos, pues parecería que tienen que demostrar su capacidad como

evaluador y tomar decisiones difíciles. Según adquieren autoconfianza con la experiencia, se vuelven más benévolos.

- *Simpatías del evaluador por el evaluado:* en ocasiones, las valoraciones del rendimiento pueden reflejar las preferencias afectivas de aquél por la persona que está evaluando, teniendo poco que ver con la calidad del trabajo de ésta.
- *Inferencia del evaluador de la autoevaluación del evaluado:* si el supervisor considera que el trabajador a quien tiene que evaluar piensa que ha hecho un buen trabajo, es decir, se autoevalúa positivamente, experimentará la presión de las expectativas y le costará más encontrar justificación para una mala valoración.
- *Facilidad de observación:* se ha comprobado que cuanto mayor sea la oportunidad que tenga el evaluador de observar el trabajo del evaluado, más altas son las valoraciones. Algunas veces, puede ser que el empleado efectivamente ha rendido mejor pero hay otros casos en que es más por la motivación del evaluador que por el rendimiento real del evaluado. La evidencia empírica muestra que, en general, los supervisores tienden a buscar información positiva sobre el rendimiento de sus evaluados, para evitar así las consecuencias negativas de las malas evaluaciones (como sus quejas o resentimiento). Si el evaluador busca información positiva, cuanto más oportunidad tenga de observar el trabajo del evaluado, mayor será la oportunidad de encontrar tal información.

Las diversas formas o herramientas para la evaluación de desempeño según

Werther & Davis (2008) son:

1. *Autoevaluación:* el propio empleado califica su desempeño en el trabajo.
2. *Observación en el área de trabajo:* cuando el supervisor que evalúa al empleado lo observa ejecutando sus funciones en el escenario de trabajo.
3. *Evaluación de los 360 grados:* esta evaluación se realiza cuando los compañeros de trabajo, el propio empleado y su supervisor realizan la misma evaluación de manera individual y luego se suman todas.

4. Cuestionarios. se le provee un formulario con respuestas pre-determinadas para cada pregunta donde el empleado o supervisor marcan como ejecuta la labor que se evalúa.

### 3.10. Modelo de Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993)

Campbell, McCloy, Oppler & Sager, (1993); citados por Landy & Conte (2005) propusieron un modelo de desempeño laboral que proporciona un punto de vista más detallado del mismo y que ayuda a separar los factores que están bajo el control directo del trabajador de aquellos que no lo están. Con base en una extensa investigación con personal del ejército, Campbell desarrolló un modelo jerárquico del desempeño laboral (Campbell, 1990; Campbell, McHenry & Wise, 1990; Campbell & Zook, 1990; citados por Landy & Conte, 2005). Propuso tres determinantes directos del desempeño laboral: el conocimiento declarativo (CD), habilidades y conocimiento procedimental (HCP) y la motivación (M). Por determinantes, el autor quiere decir los bloques básicos de la construcción o causas del desempeño:

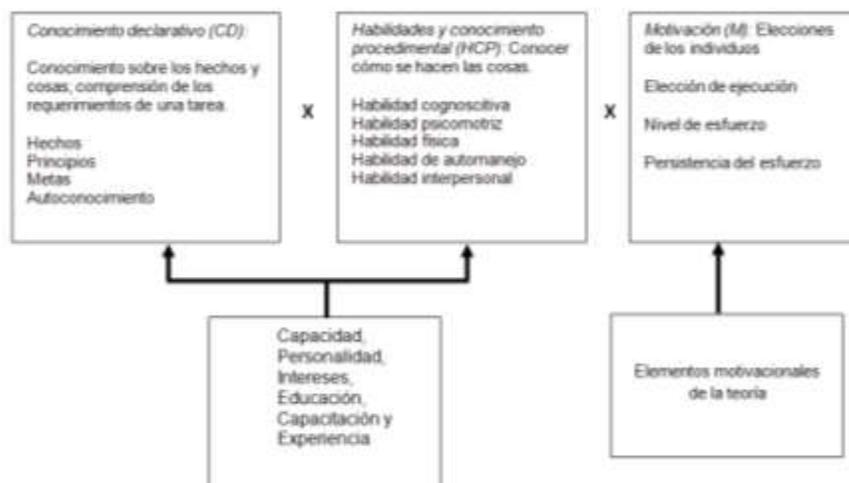


Diagrama 3.4. Determinantes del Desempeño Laboral de Campbell (1993); citado por Landy & Conte (2005, p. 164-168)

El modelo de Campbell y sus colaboradores (1990, 1993); citados por Landy & Conte (2005); Jasén (2010) también propone que muchas de las variables como la capacidad, la personalidad, el interés, la capacitación, la experiencia y los motivadores tienen un efecto *indirecto* sobre el desempeño. Estas variables pueden afectarlo simplemente cambiando el nivel de conocimiento declarativo (CD), habilidades y conocimiento procedimental (HCP) o la motivación (M). Por ejemplo, el incremento en la capacitación o la experiencia afectará el desempeño al incrementarse el conocimiento declarativo, la habilidad y el conocimiento procedimental; los incentivos afectarán al desempeño al incrementarse la motivación (induciendo a una persona a desempeñarse a alto nivel o durante un periodo largo) (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993; citados por Landy & Conte, 2005).

Existe otro aspecto importante en el Modelo de Campbell: los componentes del desempeño real. El conocimiento declarativo, la habilidad y conocimiento procedimental y la motivación son determinantes del desempeño, no son conductas (no son desempeño en sí mismo). La investigación de Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993); citados por Landy & Conte (2005) identificó por lo menos ocho componentes básicos del desempeño, algunos de los cuales pueden encontrarse en cualquier empleo. Cuando se combinan los ocho componentes con los tres determinantes y con los diversos determinantes indirectos del desempeño, se obtiene un modelo extenso como el que se presenta en el diagrama 3.5. Aunque se especifican ocho componentes del desempeño, no todos aparecerán en todos los empleos. No obstante, el modelo permite que el desempeño sea analizado en todos o en las partes de tales componentes. Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993); citados por Landy & Conte

(2005) afirma que tres de los componentes (la destreza en la tarea principal, el esfuerzo demostrado y el mantenimiento de la disciplina personal) son esenciales en algún nivel de cualquier empleo.

El modelo ampliado de Campbell tiene una gran cantidad de intuición así como apoyo de investigación (McCloy et. al., 1994; citado por Landy & Conte, 2005). Ocupa el punto de vista del desempeño como entidad unitaria o como un factor individual amplio [lo que contradice lo que se observa diariamente en el área de 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 (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993; citados por Landy & Conte, 2005).



Diagrama 3.5. El Modelo de Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993); citado por Landy & Conte (2005, p. 164-168)

Otros autores, señalan que no se debe olvidar, que Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993); citados por Jasén (2010) afirman acertadamente, las consecuencias y los resultados en el trabajo no están bajo el control total y exclusivo del empleado, sino

que pueden existir muchas otras causas de un mal rendimiento que no dependen del trabajador en sí, como por ejemplo:

- *Prácticas organizativas*: mala comunicación interna, formación escasa, destino no apropiado, falta de atención a las necesidades del trabajador, directrices de trabajo poco claras, entre otros factores.
- *Preocupaciones relacionadas con el puesto*: requisitos cambiantes o poco claros, aburrimiento o carga de trabajo excesiva, escasez de oportunidades de desarrollo, problemas con los compañeros, falta de recursos, falta de habilidades para el puesto, entre otros.
- *Problemas personales*: familiares, económicos, inestabilidad emocional, problemas para conciliar trabajo y familia, entre otros.
- *Factores externos*: sector con mucha competencia, conflicto entre los valores éticos del trabajador y las demandas del puesto, conflictos entre sindicatos y dirección, entre otros.

## **CAPÍTULO CUARTO**

### **Características del acosador y la víctima**

#### **4.1. Introducción**

Una combinación de variables relacionadas con el individuo (personalidad tanto de la víctima como del agresor), el entorno de la organización, las condiciones del puesto, las características de la interacción entre los trabajadores (sea con clientes, empleadores o entre compañeros), y el clima organizacional pueden estar en la base del *mobbing* (Meseguer, 2011). Algunos autores sostienen que hay que centrarse en la personalidad de los acosadores y de las víctimas (Coyne, Seigne & Randall, 2000; citados por Meseguer, 2011); otros, como Leymann (1990, 1993) se centran en el estudio de las características organizacionales.

## **4.2. El acosador y sus características**

La protección de la autoestima se asume como una motivación básica del ser humano. Cuando en ciertas situaciones las personas se cuestionan la misma, pueden volverse agresivas, sobre todo si la percepción del ego es poco realista o está muy elevada (Baumeister, Smart & Boden, 1996; Piñuel, 2010). La agresión entonces, se dirige hacia la fuente que cuestiona nuestro ego, sirviendo de protector para una valoración positiva de uno mismo. Baumeister, Smart & Boden (1996); Caballero (2010); Piñuel (2010) sugirieron que estas situaciones desencadenan un conjunto de emociones negativas, como la frustración, el enojo y la ansiedad, que desempeñan un papel importante entre la autoestima y la agresión. Asimismo, Smith (2002); citado por Castro & Sánchez (2009) añade que un acto violento puede ser planificado por dos razones: primero, el agresor percibe que se han cometido injusticias en su contra y, segundo, el agresor considera que las víctimas tienen relación con alguna situación personal que lo afecta.

Según Hirigoyen (2001) la manipulación mental que utiliza el acosador para destruir a su adversario laboral es exactamente el mismo proceso psicológico que utiliza el asesino en serie, pero con la diferencia de que en los casos del asesino se encuentran esqueletos y, en el acoso laboral, los esqueletos están en el clóset, en silencio, no los vez porque se manifiesta cuando el acosador logra que su víctima renuncie al empleo, se enferme, entre otras cosas.

Para Suárez (2012) y Piñuel (2010) hay distintos tipos de acosadores, que ya de por sí son enfermos, unos que acosan debido a patologías que presentan y que su origen está en su niñez; y otros porque son narcisistas o psicópatas organizacionales

con alteraciones profundas. Añade Suárez (2012) y Piñuel (2010), que de los grandes estudios hechos por los especialistas en el tema se afirma que el acosador se hace en el transcurso de su vida laboral o empresarial que la mayor parte de los acosadores son personas que de niños no fueron respetados en sus derechos, y de adultos, son inconformes; siempre quieren más por naturaleza y son personas resentidas y agresivas. Más aún, un 72% de los agresores son jefes de las víctimas. Ante esto Rodríguez (2007) opinó que “lo que pasa es que aquí en Puerto Rico hay una lucha de poder desde compañero a compañero hasta gerente a empleado y supervisor hacia empleado”.

En el *mobbing*, la envidia emerge, en opinión de los acosados, como la causa principal que desencadena todo el proceso de acoso (Björkqvist, 1994; Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Vartia, 1996, 2003). El *mobbing*, como resultado de la protección de la autoestima, es frecuente si los acosadores son los supervisores o gerentes, porque utilizan las conductas de acoso para proteger su estatus y su autoestima (Zapf & Einarsen, 2003). En cuanto a la falta de competencias sociales, se ha planteado en muchos casos que la falta de autocontrol emocional y la falta de empatía pueden ser parte del origen de los comportamientos negativos (Adams & Crawford, 1992).

Soto (2006) expone algunas de las características que presenta el acosador:

- No es capaz de reconocerse a sí mismo como ser humano ya que no tiene identidad propia.
- Manipula a los demás y a su víctima para que no puedan reaccionar al conflicto y se enfrenten entre sí.

- Es frío, calculador, injusto, perverso, maltrata a su víctima psicológicamente y lo desmoraliza, acaba con ella poco a poco sin que nadie se dé cuenta del conflicto que existe.
- No tiene ni siente compasión ni respeto y descarga sobre los demás la responsabilidad de lo que no funciona. Sin embargo, le gusta sentir que tiene poder y que es admirado por ellos.
- Necesita destruir la identidad (autoestima) de los demás para sobrevivir manipulando la comunicación y la información.
- Rechaza la comunicación directa (ésta es su arma principal) y niega la agresión.
- Sólo sus víctimas conocen su lado oscuro, ya que es experto en relaciones sociales.
- Amenaza el estatus profesional y reputación de la persona a la que agrede actuando en contra del buen trabajo que realiza la víctima.

Según la Asociación de *Mobbing Alto Ya* en el sur de Madrid, España (Vélez, 2004b) el perfil del acosador consta de lo siguiente:

- Personalidad psicopática (sin sentimiento de culpa).
- Envidioso y con miedo del que destaca.
- Hostigador
- Manipulador

Hirigoyen (2001) califica el perfil del acosador como perverso narcisista, pues basa sus relaciones interpersonales en la desconfianza, juego de fuerza y

manipulación, proyecta toda su violencia interna hacia la víctima, siendo incapaz de aceptar que puede complementarse con las diferencias que posee el supuesto rival.

Por otro lado, Hirigoyen (1999); citada por Unión Sindical de Madrid (2002) proporciona una serie de características propias de las personalidades narcisistas que pueden ayudar a detectar un persecuidor u hostigador en el lugar de trabajo:

- El sujeto tiene una idea grandiosa de su propia importancia.
- Le absorben fantasías limitadas de éxito y de poder.
- Se considera especial y único.
- Tiene una necesidad excesiva de ser admirado.
- Piensa que se le debe todo.
- Explota al otro en sus relaciones interpersonales.
- Carece de empatía aunque pueden ser muy brillantes socialmente.
- Puede fingir que entiende los sentimientos de los demás.
- Tiene actitudes y comportamientos arrogantes.

El acosador tiene claras sus limitaciones, deficiencias y su incompetencia profesional, siendo consciente del peligro constante al que está sometido en su carrera. Es el conocimiento de su propia realidad lo que le lleva a destrozar las carreras de otras personas (Hirigoyen, 1999; citada por Unión Sindical de Madrid, 2002).

Ventín (2011d) señala que las provocaciones del acosador están dirigidas a manipular a la víctima, a socavar su ánimo. Todo agresor tiene una idea determinada, más o menos consciente de lo que quiere conseguir. En situaciones cotidianas, las expectativas del agresor suelen cumplirse porque todos reaccionamos de forma

predecible. En este sentido, la autora indica que si el acosador crítica nuestro trabajo hay que pedir que nos dé argumentos, pedirle que nos aclare en dónde encuentra el fallo o fallos y como se podrían solucionar. De esta manera sería él o ella quien quedaría en evidencia ante terceros, que de seguro los habrá. Otra técnica para esquivar el ataque que es contestarle con gestos mudos, como por ejemplo mirar al agresor o agresora con los ojos bien abiertos como si estuviésemos ante un extraterrestre y sin pronunciar una palabra, o contestar a las provocaciones de forma ingeniosa con un refrán, o finalmente, responder con un tema totalmente distinto a su ataque (por ejemplo, ¿hablando de otra cosa, te gusta el queso fresco?).

Ventín (2012a) señala que la debilidad de la víctima radica en que se encuentra en una situación de inferioridad frente al acosador, la falta de apoyo social y la dificultad a la hora de hallar pruebas y testigos. Si el sujeto activo (agresor) es la propia empresa o sus representantes, sobra explicar donde radica la situación de superioridad frente a la víctima. Cuando el sujeto activo es un compañero esa posición de superioridad puede venir determinada por una superioridad adquirida por su posición jerárquica, su antigüedad en la empresa que le proporciona ventajas (por ejemplo, saber manejarse dentro de la empresa y poder acceder a mayor cantidad de información), o también por una posición de liderazgo (cuenta con la confianza y simpatía tanto de los superiores como del resto de los compañeros o cuando menos la mayoría). Así, la menor *experiencia en el trabajo* también se ha considerado como un factor de vulnerabilidad para ser víctima de acoso (Balloch, Pahl & Melean, 1998; citados por Martínez, 2009). Las posibilidades de actuar con éxito aumentan cuando la empresa alienta y consciente

prácticas abusivas a través de sus mandos o entre los miembros, con el fin de lograr los objetivos de productividad.

#### **4.2.1. El género del acosador**

La mayoría de los estudios muestran un mayor porcentaje de hombres acosadores que de mujeres. Einarsen & Skogstad (1996) encontraron que el 49% de los acosadores eran varones y el 30% mujeres. Por su parte, Rayner (1997) elevó a dos tercios el porcentaje de acosadores masculinos. Sin embargo, como ya se ha demostrado en el *mobbing* suele haber implicada más de una persona, así, cuando se pregunta por el género de este grupo de acosadores parece que mayoritariamente participan tanto de uno como de otro género.

Mackensen & Von Astfeld (2000); citados por Meseguer (2011) encontraron porcentajes muy parecidos en las categorías de género (32% hombres, 27% mujeres y 37% ambos). Este resultado también lo señala la investigación de Keashly & McLean (1994) quienes no encontraron diferencias, estadísticamente significativas, en cuanto al género de los acosadores. Por otra parte, los varones suelen ser principalmente acosados por otros varones, mientras que las mujeres suelen ser acosadas tanto por mujeres como por hombres (Leymann, 1990; Einarsen, 2000; Hoel, Rayner & Cooper, 1999).

#### **4.2.2. El estatus del acosador**

Las relaciones interpersonales en el contexto organizativo son de origen jerárquico y están caracterizadas por la desigualdad de poder y de estatus (Aquino, 2000; citados por Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003). El estatus alto en una

organización permite tener una posición formal de poder legítimo, control y mejor valoración social (Meseguer, 2011).

Con frecuencia, los supervisores utilizan las conductas hostiles referidas a la competencia profesional (Einarsen & Raknes, 1997), posiblemente, porque con el poder formal otorgado, les están permitidas. Hoel & Cooper (2001) confirman la hipótesis de que a los empleados y a los supervisores se les somete a conductas hostiles como insultos, bromas pesadas y burlas, mientras, que los directivos, de nivel medio o de la alta dirección, suelen ser hostigados con conductas como: sobrecarga de trabajo inmanejable o fechas imposibles para entregar o resolver las tareas encomendadas. Igualmente, Salin (2001) en un estudio realizado exclusivamente con trabajadores de formación de post-grado, que ocupaban puestos tanto directivos como técnicos concluyeron que con estos trabajadores, por la naturaleza de la profesión (directivos o profesionales cualificados) y el nivel de estudios, los acosadores utilizan estrategias más sofisticadas, menos directas y más relacionadas con la actividad laboral. Así, según Suárez (2012) a la víctima no se le asegura ningún trabajo, o se le priva de ocupación y se procura que no encuentre ninguna tarea, se le asignan labores inútiles o aburridas, o muy inferiores a su capacidad o competencia profesional, y con frecuencia se le programan quehaceres nuevos. Por último, destacar que en ciertos sectores ocupados generalmente por personal masculino, como el trabajo pesado de la construcción se producen conductas más directas como la agresión física y verbal (Hubert & Veldhoven, 2001).

### **4.3. Características personales y profesionales de la víctima**

Figuroa (2012) realizó una entrevista que incluyó hallazgos de un estudio en el que 53% del acoso psicológico se manifestaba en *empleados públicos*. Además la mayoría de los casos corresponden a empleados del área pública en las agencias del Departamento de la Familia, Departamento de Policía de Puerto Rico y *Departamento de Educación*, pero que hay muchos también de las empresas privadas. En la misma línea, Piñuel (2003) expresa que las profesiones más propensas a ser víctimas del acoso laboral son los trabajadores en el *área educativa*, profesiones relacionadas a la salud, cuidado de niños y miembros de organizaciones sin fines de lucro y religiosas.

En un análisis reciente de Vélez (2011) psicóloga industrial y organizacional en su práctica privada con varios empleados de diversos sectores públicos y privados ha intervenido con 65 casos víctimas de acoso laboral. En el análisis de esta muestra se destaca que las víctimas comienzan a sentirse desestabilizadas hasta que éstas, van perdiendo la confianza en sí mismas y en los demás, lo que las lleva a quedar en una situación de total indefensión. La capacidad de reacción se merma a niveles inexistentes. La ansiedad misma provoca mal humor, en una actitud defensiva, lo que estimula más conflictos que los creados por el hostigador. Un constante estrés circunda al afectado. Éste, redobla sus esfuerzos en mejorar su trabajo, aún, cuando éste, sea de bueno, normal o de excelente calidad. Los malestares físicos y psicosomáticos afloran con naturalidad en estas circunstancias. Así mismo, Figuroa (2012) señala que el 93% de las personas acosadas sufren niveles de depresión que van desde leves a

severos e, incluso, podrían llegar al suicidio. Los 65 casos atendidos por Vélez (2011) recogen el siguiente perfil:

- 85% son mujeres - 15% son hombres
- 98% tiene bachillerato como grado mínimo alcanzado - 2% no tiene preparación a nivel universitario
- Personas de *edad media* (con más de 40 años de edad)
- 75% proviene del sector privado
- 25% son empleados públicos estatales (3% son *federales*)
- Mínimo 5 años de experiencia en la empresa
- Igualmente, acosan hombres y mujeres (jefes y/o compañeros de trabajo)
- 15% referidos por abogado para evaluación psicológica pericial

Vélez (2011) señala que en su experiencia, la sintomatología que aparece primero es una reacción traumática, parecida al trastorno por estrés post traumático, que se manifiesta a través de fobias. La persona comienza a re-experimentar otra vez la situación de maltrato persistente en el trabajo; sueña, no puede desprenderse de ese tema. Estos síntomas podrían evolucionar de diferente manera, por ejemplo, devenir en depresión producto de la situación de violencia que la afecta.

Zapf (1999) concluyó que el 14% de las víctimas se consideraban distintas al grupo, bien por edad, género o discapacidad física, y sólo el 8% de éstas no percibía diferencias respecto al grupo mayoritario. Todo esto sugiere que el hecho de ser *distinto* por alguna razón en los grupos puede influir en el acoso. Por su parte, Hirigoyen (2001) señala que la persona acosada posee, a criterio de agresor u

hostigador, características propias que le molestan o perturban, o hagan que lo considere como una amenaza.

Vartia (1996, 2003) también halló una asociación significativa entre haber sufrido *mobbing*, baja autoestima y alto neurotismo. Einarsen (2000) concluyó que las víctimas reconocían que, incluso antes de ser acosadas, habían sido emocionalmente lábiles y que se tomaban las cosas demasiado en serio. Por su parte, Ventín (2001d) recogiendo la experiencia de varios profesionales, concluye que los ataques a la dignidad son los que más daño causan y sus heridas son profundas y difíciles de cicatrizar.

En algunos trabajos se han aplicado instrumentos de diagnóstico clínico. Mattheisen & Einarsen (2001); citados por Meseguer (2011) con el MMPI-2 (*Minnesota Multiphasic Personality Inventory*), muestran un perfil de personalidad específico en las víctimas de *mobbing*. Éstas podrían describirse como hipersensitivas, suspicaces y depresivas, y con mayor tendencia a convertir el malestar psicológico en síntomas psicósomáticos. Por otro lado, Llor, García, Campillo, Ruíz & Luna (2004); citados por Meseguer (2011) extraen un perfil de personalidad, utilizando el *Inventario Multiaxial Clínico de Millon* (Millon, 1999), donde destacan los rasgos compulsivos y dependientes, característicos de personas disciplinadas, controladas y perfeccionistas con tendencia a la dependencia, la sumisión, la búsqueda de aprobación y al apoyo social.

Caballero (2010) afirma que las personas acosadas tienden a asumir, en mayor grado, valores como la honradez, el perfeccionismo o la rectitud, que suele provocar rechazo por parte de compañeros o jefes, y sobre todo, la percepción de ser tratadas

injustamente. En ocasiones, la rigidez de su comportamiento y la falta de empatía para aceptar los puntos de vista de los demás les pueden conducir a ser más inflexibles con las normas informales de los grupos, convirtiéndose en una amenaza para éstos. Esto coincide con lo hallado por Vilanova (2011) en los empleados de Puerto Rico.

Las víctimas de maltrato psicológico, según Monrat (2002); citado por Castro & Sánchez (2009) pueden clasificarse en tres grupos. Primero, las personas brillantes, atractivas y algo seductoras, y, por lo tanto, también envidiables y consideradas peligrosas o amenazadoras por el agresor ya que este teme perder su protagonismo. Segundo, las personas vulnerables o depresivas, que son el blanco fácil del agresor en el que descarga sus propias frustraciones. Tercero, las personas eficaces y trabajadoras que ponen en evidencia lo establecido y pretenden imponer reformas, que son vistas por el agresor como un peligro o amenaza a su estatus actual. Estas últimas suelen tratarse de personas con un elevado nivel de ética, alta capacitación profesional y gozan de gran popularidad entre sus compañeros.

Por otra parte, Piñuel & Zabala (2001) expresan que los expertos en este tema coinciden en señalar que el maltrato psicológico afecta a trabajadores brillantes, a aquellos mejor valorados, a los más creativos y a los más cumplidores. Esto es, en definitiva, a los mejores recursos humanos, de la organización, y también a aquellos que se han negado a participar en acciones ilícitas o antiéticas que puedan perjudicar a la organización y a los clientes.

Según la asociación de *Mobbing Alto Ya* en el sur de Madrid, España (Vélez, 2004a) el perfil de la víctima consta de lo siguiente: (1) todos podemos ser víctimas, (2)

personalidad brillante o que aparenta debilidad y, (3) lleva las normas con espíritu constructivo.

#### **4.3.1. El género de la víctima**

En una revisión de los trabajos empíricos realizados por Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia (2003) se muestra que la proporción de acosados es en un tercio hombres y en dos tercios mujeres. Estas diferencias pueden ser debidas a dos razones fundamentales. Por un lado, a que el *mobbing* es a menudo un proceso que se produce más en niveles bajos de la jerarquía organizativa, y aquí las mujeres ocupan posiciones de mayor subordinación (por la segregación horizontal y vertical anteriormente comentada) lo que les hace estar en una posición de mayor riesgo de sufrir acoso. Y, por otro lado, por los procesos de socialización cultural, donde las mujeres al haber sido educadas para ser menos asertivas y agresivas y más serviciales que los hombres, aprenden estrategias más complacientes y evitativas en la resolución de los conflictos (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia, 2003).

Consecuentemente, las mujeres tendrían menor capacidad que los hombres para defenderse del acoso cuando este comienza. Otra explicación adicional para comprender esta mayor vulnerabilidad de la mujer puede tener que ver, con el hecho de que las mujeres suelen trabajar en sectores ocupacionales, tales como el de la sanidad o educación, en los que se registra un mayor número de casos de acoso (Di Martino, Hoel & Cooper, 2003). Además, cabe resaltar que en el terreno de la investigación sobre estrés y salud, es bien conocido que las mujeres participan en mayor medida que los hombres en aquellos estudios donde los problemas de relaciones personales desempeñan un papel importante (Kasl & Cooper, 1987; Matud,

2002; citados por Martínez, 2009). Finalmente, y de acuerdo con Salin (2002) es posible que las mujeres sean más sensibles al acoso (estén más expuestas que los hombres a conductas negativas) y duden menos que ellos a la hora de etiquetarse como víctimas.

Cuando se estudia la relación entre género y estatus suele aparecer en el género femenino un mayor riesgo de sufrir acoso. Así, Salin (2002) en una muestra de trabajadores con formación de post-grado, se halló que las mujeres tenían más riesgo de ser hostigadas que los hombres (11.6% vs. 5%) cuando ocupaban puestos directivos.

Así, en un estudio realizado en Chile para indagar las opiniones de los empresarios en cuanto a la contratación de hombres y mujeres (Todazo, Godoy & Abramo, 2001) ellos manifestaron una situación suscitada en la empresa *Gráfica* (donde el 96% de la mano de obra es masculina) como parte de un proceso de profesionalización de los puestos de dirección, se nombró a una mujer como subgerente de planificación y control de la área de producción. Jefes y trabajadores reaccionaron con mucha hostilidad ante la presencia de una mujer en un terreno de hombres, lo que se tradujo en acciones hostiles, como rayarle el auto, llamarla a la casa para molestarla e incluso inventar y difundir por la empresa que tenía una relación amorosa con un trabajador. El rechazo de sus subordinados se expresaba en un cuestionamiento de sus atributos personales *femeninos* y no de su calificación técnica. El problema radicaba, fundamentalmente, en que se trata de una mujer en un terreno de hombres por excelencia (el área de producción de una empresa masculinizada),

donde una condición necesaria para ejercer la jefatura sería la *fortaleza de carácter*, entendida como un atributo masculino que se manifiesta en la capacidad de enfrentar emocionalmente situaciones problemáticas, en ese caso, la hostilidad abierta de los subordinados, motivada justamente por lo que se considera la *intromisión* de una mujer en un territorio masculino.

#### **4.3.2. La edad de la víctima**

Según la Unión Sindical de Madrid (2002) señala que el dictamen del Comité Económico y Social francés (CES) adoptado el 21 de abril del 2001 considera que la mayoría de las víctimas son mujeres de más de 40 años, lo que además plantea el problema añadido de tratarse de una fase avanzada de su vida laboral. Según la doctora Hirigoyen; citada por la Unión Sindical de Madrid (2002) el fenómeno afecta a un 70% de las mujeres, en comparación con un 30% de hombres, siendo las mujeres más afectadas las pertenecientes a minorías raciales, las discapacitadas, las mujeres con una orientación sexual diferente y las embarazadas.

Einarsen & Skogstad (1996) en un estudio epidemiológico realizado en Noruega, encuentran que con la edad aumenta el riesgo de estar expuesto al *mobbing*. Las razones que sustentan esta relación son: el mayor tiempo de exposición a ciertas condiciones de trabajo negativas, la menor tolerancia a conductas de esta naturaleza (que en el caso de los jóvenes pueden interpretarse como un ritual de iniciación), y último, la menor posibilidad de encontrar otro empleo en el mercado laboral. Sin embargo, Einarsen & Raknes (1997) en una organización compuesta exclusivamente

por varones, encontraron una relación inversa respecto a la edad, siendo los de menos edad los más expuestos al *mobbing*.

En este sentido, y según los datos proporcionados por la V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo en España (MTAS, 2004; citados por Meseguer, 2011), la mayor exposición a comportamientos de acoso se presenta en las edades inferiores a los 45 años (4.5% vs. 3.6%). En conclusión, la evidencia empírica es conflictiva ya que en algunos estudios tener una edad más joven se relacionaba con una mayor probabilidad de ser víctima de acoso (Hoel & Cooper, 2001; Rayner, 1997), mientras que en otros eran los trabajadores de más edad los que aparecían como más vulnerables (Einarsen & Skogstad, 1996; Justicia, Benítez, Fernández & Berben, 2007).

## **CAPÍTULO QUINTO**

### **Estudios sobre el tema de Investigación**

#### **5.1. Investigaciones en América (Estados Unidos, Puerto Rico...)**

Entre las mediciones realizadas en diversos estudios el acoso laboral se ha revelado como una experiencia ampliamente extendida. En un estudio realizado por Arroyo, Martínez & Pérez (2004) estudiaron el acoso psicológico en una muestra de empleados de empresas públicas y privadas en Puerto Rico. En el 2005 presentó el primer estudio empírico en la Isla: “las diferentes estrategias de acoso y su relación con los niveles de depresión en una muestra de empleados”. Al analizar los hallazgos, se encontró que el 90% manifestaron haber sentido algún tipo de acoso. Se encontró en el estudio que existe una relación entre el *mobbing* y la depresión, sin embargo se quería conocer cuál era su alcance y a qué niveles afectaba a los participantes que habían percibido algún tipo de acoso psicológico. Como se había hipotetizado, se demostró

que existe una relación significativa positiva entre el número de estrategias de acoso psicológico en el trabajo percibidas por los participantes y su relación con los niveles de depresión. En la medida que aumentó el número de estrategias sufridas por las víctimas, consecuentemente aumentaron los niveles de depresión. Además se encontró que las personas divorciadas/separadas o viudas reportaron un promedio mayor de número de estrategias de acoso percibidas comparado con los casados. Por último, se realizó una comparación múltiple entre los niveles de depresión de los participantes.

Los hallazgos indicaron que las personas con depresión grave percibieron un número mayor de acoso psicológico comparado con las personas sanas y los de depresión leve. Esto evidencia que existen personas en las agencias laborando con este nivel de enfermedad y siendo víctimas de acoso. Estos no sólo pone en riesgo al patrono por las pérdidas económicas, baja productividad; sino que también tienen en sus agencias potenciales suicidas. Ante el *mobbing* es fácil que aparezca un estado depresivo severo, que produce la pérdida de ganas de seguir adelante y el desinterés por todo. Puede darse casos en que la víctima tenga ideas suicidas. Entonces se hace imperante una intervención médica y psicoterapéutica.

Arroyo, Martínez & Pérez (2004) consideran que de acuerdo a sus investigaciones existe en Puerto Rico más de un 20% de los empleados que son víctimas de acoso moral. Por tanto, nos encontramos ante una crisis de proporciones considerables ya que ello incide en la estabilidad emocional del individuo. Por tanto, coinciden con los estudios que se han realizado por profesionales como Vélez (2011).

De las recomendaciones que estos autores proporcionan para que las organizaciones eviten el acoso moral en el trabajo, se encuentran: implantar política organizacional que repudie y penalice el acoso psicológico, adiestrar al personal y ofrecer servicios de ayuda, y el apoyo psicológico a las víctimas de *mobbing*.

En Puerto Rico aunque no se dispone de datos estadísticos con muestra significativa sobre *mobbing*, se pueden observar y analizar datos estadísticos de la Policía de Puerto Rico, División de estadísticas. Estos datos reflejan que entre los delitos tipo I: como la agresión agravada (es una agresión ya sea con un arma de fuego o la intención de causar gran daño corporal, la desfiguración permanente, o incapacidad permanente) durante el año 2009 se reportaron 3,440 agresiones. De este total 68 fueron en el pueblo de *Juana Díaz* y 270 en el pueblo de *Ponce*. Otros datos dentro de los delitos tipo I: delitos por violencia para el 2009 se reflejaron 10,492 casos, de los cuales 1,154 fueron en *Ponce* (Lobato, 2010).

En el artículo publicado por Rodríguez (2007), Director de Recursos Humanos y Relaciones Laborales del Banco Gubernamental de Fomento para Puerto Rico se señaló que en Puerto Rico no es hasta principio de la década del 2000 que el fenómeno denominado acoso moral (laboral) o *mobbing* se comienza a estudiar y brindarle la importancia y repercusiones que tiene sobre el ambiente laboral (entiéndase trabajadores-empresa). Comparado con Europa, Puerto Rico está rezagado por espacio de veinte años en sus estudios e investigaciones. Mientras en Europa se ha tipificado como delito laboral el acoso, no es hasta recientemente, febrero de 2006, que existe un intento de legislación en el Senado de Puerto Rico. Aun así hay

que destacar que en el corto tiempo se ha internalizado el concepto en estudios de las Universidades, como la Universidad Carlos Albizu y el Recinto de Ciencias Médicas. Ambas universidades puertorriqueñas han realizado estudios de investigación (Rodríguez, 2007).

De estos estudios en Puerto Rico, quizás el de más trascendencia o el que más se divulgó fue el estudio realizado por los doctores y estudiantes de la Universidad Carlos Albizu; estos son Martínez, Arroyo, Rodríguez, Seijo, Sepúlveda & Tirado (2005); citados por Rodríguez (2007). El objetivo fue documentar la existencia del acoso psicológico en el contexto laboral puertorriqueño. Para ello desarrollaron el cuestionario Escala de Acoso Psicológico en el Trabajo, que en cierta medida contenía interrogantes e información sobre el test para saber si sufres acoso moral en el trabajo (*mobbing*). El resultado de dicho estudio realizado con 227 personas arrojó que 16% de la muestra informó ser víctima de acoso psicológico en su actual lugar de trabajo, las víctimas son en su mayoría mujeres, con una edad promedio de 34 años y que trabajan en *organizaciones públicas*. Este porcentaje es similar al primer estudio de Piñuel & Zabala (2001) el cual reflejó que del grupo que se siente agobiado es entre los jóvenes; y que el 70% tienen menos de 30 años. Mientras que el 42% de los jóvenes señaló ser acosado en la actualidad por su supervisor o jefe inmediato.

En los resultados de éste estudio puertorriqueño los comportamientos de acoso más frecuentes fueron: monitorear o registrar el trabajo con malas intenciones (67%), cuestionar las decisiones tomadas (53%), calumnias y maldiciones (53%), burlas y mofas (50%). Aunque el estudio de Martínez, Arroyo, Rodríguez, Seijo, Sepúlveda & Tirado (2005); citado por Rodríguez (2007) brindan datos estadísticos relevantes, lo

cierto es que no cuenta con una muestra representativa de la población puertorriqueña. La muestra reflejó que se realizó con un 65% del área norte de Puerto Rico, 17% del centro del país, 10% del este, 4% del sur y 2% del oeste. En lo relativo al área laboral, 46% provienen de la empresa privada, 44% público y un 9% corporaciones del gobierno.

En un estudio realizado a 1,039 empleados de organizaciones públicas y privadas en Puerto Rico (Martínez, 2006) para documentar la existencia del acoso psicológico en el contexto organizacional. Se utilizó la Escala de Acoso Psicológico en el Trabajo desarrollada por Martínez, Arroyo, Rodríguez, Seijo, Sepúlveda & Tirado (2002); citados por Mc Donald (2008). Se encontró que, en promedio, un 12.5% de los participantes fueron víctimas de acoso psicológico en sus centros de trabajo. En su mayoría las personas acosadas fueron mujeres y empleados del sector gubernamental (público). Se identificó al supervisor inmediato como la persona que en el mayor porcentaje de los casos acosa. Las víctimas informaron consecuencias a nivel físico, psicológico y social como resultado del acoso psicológico experimentado.

En una tesis de maestría realizada en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras sobre *Hostigamiento Psicológico en los Empleados No Docentes Pertenecientes a la Unidad Apropiaada de la Hermandad de Empleados Exentos No Docentes de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras* (Lebrón, 2007) se realizó un estudio cuantitativo a 293 empleados públicos (muestra representativa de la población 1,405). Se les suministró un cuestionario creado por la autora de 38 preguntas cerradas y una hoja de datos demográficos. Este cuestionario midió nueve dimensiones sobre hostigamiento psicológico. Entre los resultados se halló que el

empleado de la unidad apropiada que expresa ser víctima de alguna modalidad de hostigamiento psicológico tiende a ser varón al contrario de las entidades públicas observadas en el estudio de (Martínez, 2006). Lebrón (2007) halló que los participantes poseen un grado asociado o mayor preparación académica y es un empleado permanente. Entre las formas más comunes de hostigamiento se halló: los rumores, las críticas a sus espaldas o a las funciones realizadas. Estos hallazgos coincidieron con los resultados de los estudios de Piñuel & Zabala (2001), quienes a través de sus diversos estudios identificaron conductas que buscan desacreditar profesionalmente o dañar la reputación y la dignidad personal. El acosador identificado en el estudio resultó ser el jefe inmediato (supervisor) y no los compañeros de trabajo. Los empleados entre 16 a 20 años de edad fueron los que señalaron ser víctimas de agresiones verbales.

Camacho (2008) realizó una investigación en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras sobre *El Acoso Laboral en Puerto Rico* se realizó un estudio exploratorio-descriptivo analizando los casos radicados y resueltos en los Tribunales de Puerto Rico en el periodo de los años 1980 al 2006 (se estudio un caso del sector público y un caso del sector privado) a la luz del Proyecto del Senado 1008 (primer proyecto radicado para proponer una ley contra el *mobbing* en Puerto Rico). En este estudio se halló que en el sector privado se denota una tendencia a tener incidentes sobre agresión verbal, sabotaje, asignación de tareas incompatibles, burla, sanciones, demoras, cambios, alteraciones y traslados, desplazamientos y restricciones, violencia y despojo de derechos elementales. Por otro lado, en el sector público se hallaron tendencias a tener incidentes de: cambio e imposición de tareas irrazonables, asignación de tareas incompatibles, sanciones, demoras, cambios, alteraciones y

traslados, desplazamientos y restricciones irrazonables, despojo de derechos elementales, entre otras. Lo que concluye que el sector privado se convierte en entidad de mayores incidentes.

Por su parte, González (2008) realizó una investigación en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras sobre *La Política Pública de Acoso Moral en Suecia y Francia: Implicaciones para una Legislación en Puerto Rico* (González, 2008) se realizó un estudio cualitativo, realizando cuatro entrevistas a profesionales expertos en el tema. Se utilizó una entrevista estructurada que constó de siete preguntas abiertas enviadas y contestadas por los participantes mediante correo electrónico. La autora concluyó que de acuerdo con su análisis comparativo de las políticas públicas establecidas en Suecia y Francia, una ley en Puerto Rico no necesariamente puede resolver o evitar que ocurra el acoso. Esto debido a que según la investigadora la ordenanza sueca no provee ningún remedio específico a las víctimas, por lo que no es de esperarse que son pocos los casos de acoso que aparecen en las cortes, y no está claro si alguien ha sido condenado de *mobbing* bajo esta ley sueca.

Otra investigación, realizada por Santos (2009) en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras sobre *Manejo de la Violencia en el Área Laboral Comparación entre el Sector Público y Privado* realizando un estudio cualitativo, realizando dos entrevistas a empleadas del área de recursos humanos. Una del sector privado y otra del sector público. Se utilizó una entrevista estructurada de 5 preguntas abiertas a cada una de las representantes de recursos humanos, enviadas y contestadas por las participantes mediante correo electrónico. Estas preguntas fueron dirigidas a indagar si la empresa tenía realizado un protocolo para medidas de violencia

en el área de trabajo, si los empleados estaban orientados sobre las leyes que los cobijan en caso de ser víctimas de violencia en el área de trabajo, las consecuencias de ser causante de violencia en el área de trabajo, si existía algún plan de prevención de violencia en el trabajo y si existía algún adiestramiento que se le brindara a los empleados o gerentes en cuanto a cómo manejar la violencia en el lugar de trabajo. En los resultados de las entrevistas se halló que la empresa pública no tiene un protocolo establecido ni orienta a sus empleados sobre qué medidas debe seguir de sufrir violencia en el área de trabajo. La empresa pública sólo provee la copia de las normas y procedimientos sobre medidas correctivas dentro de la empresa e infiere que el empleado lo estudió independientemente y sabe como solicitar ayuda. Por otro lado, la empresa privada provee un adiestramiento anual a sus gerenciales y empleados sobre prevención y manejo de la violencia en el lugar de trabajo. Además provee asistencia médica en su plan médico para manejar este tipo de situaciones. Por otro lado, los empleados que son transitorios les proveen ayuda en colaboración con empresas públicas que proveen servicios psicológicos a los empleados víctimas de violencia.

En una tesis de maestría realizada en la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Recinto de Ponce sobre la *Percepción de Justicia Organizacional y su Relación con el Acoso Moral y los Comportamientos Contraproducentes en 125 Empleados del Área Suroeste* (Cintrón, 2007), se realizaron 21 hipótesis de trabajo. Para analizar los hallazgos se utilizó un marco teórico de los postulados de Kant y Leymann. El diseño del estudio fue correlacional y los instrumentos utilizados fueron: Índice de Conductas Laborales Contraproducentes (ICLCP) de Rosario & Rovira

(2004); Escala de Justicia Organizacional de Rosario y Rovira (2003) y Escala de Leymann (LIPT 60) (1993).

En el estudio de Cintrón (2007) se realizó un análisis de correlación de Pearson para relacionar la percepción de justicia organizacional y sus dimensiones (igualdad de género, edad, años trabajando en la organización, tipo de organización, tipo de jornada de trabajo y tipo de puesto) por el *acoso moral* y las manifestaciones de comportamiento contraproducentes y sus dimensiones. No se encontró una correlación estadísticamente significativa. Además, no se evidenció una correlación estadísticamente significativa entre la percepción de la justicia organizacional y sus dimensiones por el *acoso laboral*. Sin embargo, se obtuvo una correlación entre la percepción de justicia distributiva/procesal y las manifestaciones de las conductas contraproducentes interpersonales. Lo cual lleva a inferir que a menor percepción de justicia procesal/distributiva mayor serán las manifestaciones de comportamientos contraproducentes interpersonales.

El Secretariado de la Comisión para la Cooperación Laboral de América del Norte (2006) realizó un estudio descriptivo titulado: *Violencia en el Trabajo en América del Norte*. En dicho estudio se analizó el material conceptual y empírico de la conferencia del 2001 de un Seminario sobre Violencia en el Trabajo que se celebró en Montreal, Canadá. En este seminario se analiza el Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte (ACLAN, 1993); citado por el Secretariado de la Comisión para la Cooperación Laboral de América del Norte (2006). Este acuerdo fue firmado entre Canadá, Estados Unidos y México. Según este estudio descriptivo en América del Norte y Canadá incluyen los comportamientos físicos y no físicos como violencia en el

trabajo mientras que México sólo considera la conducta violencia como un ataque físico y el acto del homicidio (Estrada, 2001; citado por Caulfield, 2006 en: Secretariado de la Comisión para la Cooperación Laboral de América del Norte, 2006).

En una investigación realizada en la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Recinto de Ponce sobre el *Acoso psicológico laboral en una muestra de 56 empleados de la región sur oeste de Puerto Rico* (Padovani, 2007) se realizaron 10 hipótesis de trabajo. Este estudio fue uno estadístico correlacional y se utilizó como marco teórico el Leyman Inventory of Psychological Terrorization versión modificada al español por González de Rivera (2003); citado por Padovani (2007) y una Hoja de Datos Sociodemográficos creada por Padovani (2007). Las hipótesis fueron analizadas a través de las estadísticas: ANOVA y la Prueba t. Los hallazgos fueron los siguientes: *no existe diferencia estadísticamente significativa* entre los niveles de acoso psicológico laboral por género del participante; la edad, la percepción de estrategias de acoso psicológico laboral; entre el estado civil; la composición familiar; la zona residencial; los años de estudio; el tiempo que el participante lleva trabajando para la empresa; el ingreso anual; el horario de trabajo; y por último, *no existe diferencia estadísticamente significativa* entre el tipo de empresa y la percepción de las estrategias de *acoso psicológico laboral*.

La investigación realizada en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras sobre *El Acoso Moral "Mobbing" en el Contexto Universitario: Implicaciones en la Administración Pública* (Ríos, 2011) se llevó a cabo un estudio exploratorio descriptivo utilizando recolección de datos tanto cualitativo como cuantitativo. Se

suministraron cuestionarios (27 preguntas) y se realizaron entrevistas (7 preguntas estructuradas) a 70 empleados no docentes de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Se halló que los participantes son conocedores del concepto *mobbing*, del intento de la nueva legislación de Puerto Rico y de los protocolos del área de trabajo. Estos hallazgos positivos son debidos a que los participantes son personas con grados académicos no menores a cuatro años.

En una investigación realizada por Uribe, Trejo, Vázquez, García & García, (2010) para la Universidad Nacional Autónoma de México con una muestra de 1,000 trabajadores mexicanos durante los años 2008 y 2009. Se midieron 16 comportamientos de acoso, 13 preguntas demográficas y 13 indicadores psicosomáticos. El objetivo de la investigación consistió en conocer algunas relaciones del acoso con variables demográficas clasificatorias y psicosomáticas de la muestra utilizada con fines de validez externa entre el acoso y síntomas psicosomáticos. Las relaciones significativas entre variables fueron un interesante reflejo de la manera en que se practica la violencia laboral en México, se observa a manera de conclusión el significado, la importancia y repercusión psicosomática de la violencia laboral en México. Al mismo tiempo se obtuvo la primera versión con confiabilidad y validez de la Escala Mexicana de Acoso en el Trabajo (EMAT) (Uribe, Trejo, Vázquez, García & García, 2010).

En un estudio descriptivo realizado en la Universidad Libre de Cali, Colombia por Parra & Acosta (2010) se analizaron 50 artículos científicos sobre acoso psicológico laboral entre los años 1990 y 2009. Este estudio fue enfocado en personal docente

universitario, enfermeras y médicos a nivel nacional e internacional. Los resultados arrojaron que el contexto de trabajo en universidades e instituciones de salud en el que laboran los docentes universitarios médicos y enfermeras puede presentar ciertas condiciones organizacionales e individuales propicias para el posible desarrollo del acoso psicológico en el trabajo.

En un estudio de víctimas que afrontaron exitosamente la intimidación, Knorz & Zapf (1996); citados por Landy & Conte (2005) encontraron que el afrontamiento exitoso fue invariablemente resultado de una intervención en tres partes, más que de cualquier patrón de conducta de la víctima, y en la mayoría de los casos la intervención consistió en alguna forma de separación física del intimidador y la víctima (por ejemplo: la transferencia de cualquiera de los dos a otro departamento o unidad de trabajo). Por mucho, el único consejo que dan las víctimas a los que experimentan intimidación es que dejen la organización (Zapf & Gross, 2001; Landy & Conte, 2005). Si la tercera parte confronta al intimidador en un intento por restablecer el orden sin tomar una acción administrativa como la transferencia o la terminación de contrato, el efecto más probable es simplemente un aumento en la conducta de intimidación. El intimidador ve ahora a la víctima como la *guerra declarada* y siente justificado el aumento en la agresión.

El hallazgo crítico en la investigación sobre intimidación es que las víctimas están en una posición sin control. Es poco lo que pueden hacer para mejorar su posición más que abandonar la unidad de trabajo. Los escenarios intimidatorios requieren acciones fuertes e inmediatas de la organización. Este tema no tiene un final

feliz. Simplemente regresaremos al punto de partida. Cuando los psicólogos industriales estadounidenses decidan elevar la intimidación al nivel de conducta laboral que merezca estudiarse, encontrarán que es generalizada, que daña a los individuos y a la organización y que es difícil de erradicar (Landy & Conte, 2005).

Existen algunos indicadores de que los investigadores estadounidenses están interesándose en la intimidación, aunque aparecen las influencias culturales. Zellars et. al., (2002); citado por Landy & Conte (2005) quienes analizaron el efecto de la conducta intimidatoria de supervisores militares en una unidad de la *Air National Guard*, estaban interesados en saber si la intimidación del supervisor reduciría la disposición de los subordinados para presentar conductas cívicas organizacionales o desempeño contextual. Para los subordinados que definieron estas conductas como fuera de la expectativa normal del rol, éste fue exactamente el efecto. Los autores concluyeron que:

“un número de estudios sugiere que las conductas cívicas organizacionales benefician a la organización en relación con las ventas, la calidad y cantidad de desempeño y la eficiencia operativa. Por tanto, nuestros datos sugieren que los subordinados abusados realizan menos de tales conductas que sus contrapartes no abusados, lo que motiva más a las organizaciones a preocuparse porque el supervisor abusivo no tenga controles (Zellars et. al., 2002, p. 1,074; citado por Landy & Conte, 2005).

La psicología industrial estadounidense tiene la tradición de dirigirse a lo más alto. El trabajo nuevo sobre las emociones marca la separación de esta tradición. Los psicólogos industriales europeos estudian el fenómeno de la intimidación porque es moralmente incorrecto y porque tiene consecuencias desastrosas en el bienestar del trabajador. Se espera que los investigadores estadounidenses sigan esa guía y

estudien los escenarios laborales abusivos porque están mal, no simplemente porque se correlacionen con la eficiencia organizacional (Landy & Conte, 2005).

## **5.2. Investigaciones en Europa**

Los estudios realizados en los países escandinavos señalan que el acoso procede, por igual, de supervisores o de compañeros de trabajo (Leymann 1992; How & Dorador, 2001; citados por Meseguer, 2011; Leymann 1993; Einarsen & Skogstad, 1996), mientras que en el Reino Unido, Irlanda, Alemania, Australia y España, procede mayoritariamente de los supervisores (Cowie, Jennifer, Neto, Angula, Pereira, Del Barrio, & Ananiadou, 2000; Hoel & Cooper, 2001; Rayner, 1997; O'Moore, Seigne, McGuire & Smith, 1998; Niedl, 1996; Zapf, 1999; Piñuel & Oñate, 2002). Esto podría explicarse por las diferencias culturales y sociales entre estos países. En los países nórdicos prevalece una cultura organizativa igualitaria, de participación democrática y con valores tradicionalmente considerados femeninos, lo que reduce la prevalencia de los supervisores como acosadores; y en los países latinos, británicos y centro europeos las estructuras de poder son más férreas, más jerarquizadas y con valores tradicionalmente considerados masculinos, aumentando el número de acosadores de estatus superior a la víctima (Meseguer, 2011).

En 1994, a los investigadores de la BBC Staffordshire University, ubicada en United Kingdom, Gran Bretaña se les encargó la conducción de una investigación cuantitativa en la que se encontró que de 1.137 empleados encuestados de la universidad, el 57% reportó haber estado sometido al *mobbing* y el 78% dijo ser testigo (Rayner, 1997).

Una serie de encuestas llevadas a cabo en 1994 por la Unión Comercial: Manufacturing, Science and Finance (MSF), ubicada en United Kingdom, Gran Bretaña descubrió que cerca del 70% de los empleados de la manufactura que respondieron sufrieron varios grados de *mobbing* o fueron testigos (Lee, 2000). En noviembre de 1996, el Institute of Personnel and Development (IPD), Canadá -la mayor agrupación profesional para personal directivo- entrevistó a 1.000 trabajadores subordinados (eran dirigidos por un superior) y encontró que uno de cada 8 había sido acosado laboralmente en los últimos 5 años (IPD, 1997; citado por Lee, 2000). Piñuel (2010) menciona a Robert Hare, quien estimó que tan sólo en Canadá, su país de origen, existen más de trescientos mil psicópatas (acosadores), la mayoría de ellos sin identificar ni haber sido jamás evaluados como tales (Babiak & Hare, 2007; citados por Piñuel, 2010).

Un estudio llevado a cabo en Alemania en el año de 1995 estableció en 195.000 millones de euros el costo anual del acoso en las empresas alemanas, mientras que una investigación del profesor Cari Cooper del Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester, calculó en 18.9 millones de euros las jornadas laborales perdidas en el año en la industria británica como consecuencia del acoso psicológico (Nuñez, 2001; en Luna, 2003; citados por Peralta, 2004). Añade Piñuel (2010) que en España, y hasta la fecha, no se han realizado estudios poblacionales rigurosos que permitan estimar la incidencia del trastorno narcisista y psicópatas (acosadores) en la población general. Aún menos se puede establecer su incidencia específica entre los trabajadores de las organizaciones privadas y de las administraciones públicas. Menos

todavía se podría hacer una idea cabal del reparto o distribución del trastorno según los puestos de trabajo.

Velázquez (2009, 2014) señala que Suecia es el único país del que se disponen datos oficiales sobre la incidencia del acoso moral en el trabajo. Según una encuesta de condiciones de trabajo elaborada por el Gobierno sueco en 1995 el 7,9% de los trabajadores contestaron en dicha encuesta que se habían sentido alguna vez en los últimos doce meses sujetos a persecución personal en el trabajo en forma de palabra o trato poco amable por parte de sus superiores o compañeros de trabajo. Por su parte, Piñuel (2010) menciona que la proyección de esa misma incidencia en el Estado español, tomando en consideración las cifras de la población de 2007, nos haría estimar en casi medio millón el número de *psicópatas* (como define al acosador) que nos rodean y que están presentes en la familia, el vecindario y en el mundo de los negocios. El criminólogo valenciano y autor de varios libros sobre esta materia, Vicente Garrido, eleva esta estimación en España a cerca de un millón de personas con este trastorno. La mayoría de estos psicópatas no están diagnosticados y no son criminales. Llevan a cabo una vida normal, sin despertar sospechas sobre el trastorno que presentan (Garrido, 2001; citado por Piñuel, 2010).

Una investigación reciente dirigida por Baillien, Rodríguez, De Witte, Notelaers & Moreno-Jiménez (2011) exploró si la hipótesis del modelo de Karasek's Job Demand–Control (JDC) se puede aplicar a las denuncias de acoso en el trabajo en diferentes muestras de los obreros españoles y belgas. En síntesis, los trabajos de mucha tensión se asocian con el acoso, tanto en la muestra española como en la belga. Estos hallazgos, mejoran la investigación sobre el acoso en el trabajo mediante la

introducción de un marco teórico bien establecido (JDC) para dar cuenta de la relación entre la carga de trabajo, la autonomía y el acoso laboral.

De la encuesta (Velázquez, 2009) en Suecia y otra realizada en México (Velázquez, 2014) por el Grupo Multisistemas de Seguridad Industrial se desprenden algunos datos de interés.

- El acoso moral afecta más mujeres que a los hombres.
- Por sectores destaca mucho más en las administraciones públicas y servicios, y dentro de este sector con especial incidencia en los trabajos de Sanidad, Educación,
- Asistencia Social, Suministro de Agua, Industria Química e Industria Alimentaria.
- Por el tamaño de la empresa la incidencia mayor se encuentra en aquellas que tienen entre 50 a 99 trabajadores.
- Por ocupaciones la mayor incidencia se halló en el sector de los profesionales muy calificados, entre los cuales destacan los profesionales de la sanidad, científicos e ingenieros.
- Por el tipo de contratación se manifiesta más este problema en los trabajadores con contratación fija o indefinida.

Si prestamos atención a algunos de los estudios realizados en España, los más amplios se corresponden con los realizados por Piñuel & Oñate (2002, 2006) y por Piñuel (2004, 2010). El primero de los mencionados se realizó sobre un total de 2.410 trabajadores representativos de una muestra general aunque con un gran contingente de empleados del sector de servicios. Se encontró que el 16% se había visto expuesto a *mobbing*. Los criterios empleados fueron la exposición a uno o más comportamientos

de acoso, con una frecuencia semanal y con una continuidad de más de seis meses de ese comportamiento. Además, en este estudio el 45% de la muestra informaba haber presenciado *mobbing* en el trabajo. Y desde la perspectiva de la víctima, los acosadores habían sido principalmente los jefes (82%) y colegas (16%). Por otra parte, en el 47% de los casos, la violencia había durado más de un año y en el 30% dos años o más. Las conductas de acoso más frecuentemente informadas por las víctimas eran: asignación de tareas sin sentido o por debajo de las competencias del trabajador, poner bajo presión y esfuerzos sistemáticos para devaluar a la persona.

El estudio de Piñuel (2004) se realizó sobre una muestra de 6.800 trabajadores procedentes de la administración pública, concretamente de la Agencia Tributaria y de la Intervención General de la Administración del Estado. El estudio realizado por *internet*, contó con trabajadores procedentes de todas las Comunidades Autónomas, aunque con una representación considerablemente mayor de la Comunidad de Madrid. Según el estudio, el 21% de los funcionarios públicos encuestados presentan lo que el autor denomina una *situación técnica* de *mobbing*. Los criterios para establecer los casos de *mobbing* fueron los mismos que en el estudio anterior. Los resultados que ofrece por Comunidades Autónomas no están claros debido a la escasa participación de los funcionarios en muchas de ellas.

Piñuel & Oñate (2006) realizaron un estudio con 4,250 trabajadores de 122 empresas de los sectores industria, construcción, comercio y hostelería y servicios, pertenecientes a empresas dentro del ámbito de la Comunidad de Madrid, España. La herramienta de evaluación aplicada fue el barómetro de Cisneros compuesto por 251

preguntas multi-opción que los trabajadores debían consignar. Los resultados del estudio confirmaron que los sectores con más casos de *mobbing* son las *administraciones públicas*, las empresas que proveen de servicios sociales y personales a la comunidad, el sector sanitario y, en general las actividades del sector terciario. La intensidad del acoso sigue el mismo patrón por sectores.

Continuando con los resultados del estudio de Piñuel & Oñate (2006) en cuanto a la violencia física o verbal directa referida por los trabajadores, se observa que el sector sanitario, los servicios subcontratados a empresas y el *sector educativo* figuran entre los primeros. En el *mobbing* se señalan diferencias según la posición del trabajador en la organización, resultando más frecuentemente acosados los administrativos, y los supervisores internos. El grupo profesional que presenta el acoso más antiguo es el de los supervisores intermedios en la administración pública. Casi uno de cada cuatro trabajadores señala haber padecido *mobbing* anteriormente en su vida profesional. Casi uno de cada cuatro trabajadores señala existir *mobbing* en su unidad o departamento en la actualidad. Por modalidades se confirma la predominancia del *mobbing* descendente practicado por jefes sobre las demás modalidades, y se observa la existencia de un relevante porcentaje de casos de maltrato habitual procedente del exterior de la organización (p. e. individuos o clientes a los que se les ofrece un servicio desde dentro de la organización). Teniendo en cuenta el género de la víctima se observa que los acosadores varones acosan por igual a hombres y mujeres y que las mujeres y los grupos de pares mixtos tienden a acosar más frecuentemente a las mujeres (Piñuel & Oñate, 2006).

Otros estudios que siguen esta lógica empleando el mismo criterio son los de Moreno, Rodríguez, Garrosa, Morante & Sanz (2005, 2010, 2011), aunque algunos de ellos fueron realizados con muestras pequeñas de trabajadores (n=103) procedente del Sector de Transportes y Comunicaciones de la Comunidad de Madrid. En este estudio la tasa de víctimas de *mobbing* se situó en un 26%. Utilizando otro método de evaluación, Herranz, Reig & Cabrero (2006) encontraron en una muestra de profesores universitarios de la Universidad de Alicante una tasa cercana al 22% de víctimas de *mobbing*. Otro estudio realizado por Justicia, Benítez, Fernández & Berben (2007), se llevó a cabo sobre una muestra de 325 participantes, pertenecientes al personal docente y de administración y servicios de la Universidad de Granada y que contestaron los cuestionarios por *internet*. Siguiendo los criterios de frecuencia (una vez por semana) y duración (al menos seis meses) obtuvieron un 11% de víctimas entra la población encuestada.

En un estudio realizado por Zoghbi & Caamaño (2010) sobre donde utilizaron una muestra de profesores de enseñanza secundaria de un distrito de Gran Canaria, España. La muestra estaba compuesta por 53% de varones y un 47% de mujeres entre las edades de 20 a 40 años. Según Zoghbi & Caamaño (2010) entre las conductas negativas dirigidas hacia otras personas se encontraban: las burlas, las agresiones, el acoso y el favoritismo. Estos autores hallaron que los sujetos muestran una mayor incidencia de comportamientos negativos en el trabajo como respuesta a un trabajo sin sentido. Con lógica, al menos entre los empleados de nuestra muestra, tales conductas se desarrollarían contra la organización como ente responsable de determinar esas condiciones y contenido del trabajo causantes de la carencia de sentido, pero también

contra los compañeros como un elemento percibido más dentro de esas condiciones de trabajo.

López, Vázquez & Montes (2010) realizaron un estudio en España que analiza el papel de algunos factores psicosociales como antecedentes de *mobbing* (exigencias psicológicas cuantitativas, claridad de rol, apoyo social, calidad de liderazgo e influencia) y, a su vez, la relación entre el *mobbing* y la satisfacción laboral de los trabajadores. La muestra se realizó con 57 trabajadores de una misma organización del sector de la hostelería y la restauración, pertenecientes a tres centros de trabajo diferentes (el 69.4% fueron mujeres). Se utilizó el Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo ISTAS21 (CoPsoQ) (Moncada, Llorens & Kristensen, 2002; citados por López, Vázquez & Montes, 2010). De los factores psicosociales considerados, únicamente las exigencias psicológicas cuantitativas, la claridad de rol y la calidad del liderazgo, predicen la aparición de procesos de *mobbing*. Por su parte, el número de conductas de *mobbing* se relaciona de forma negativa con dos de las dimensiones de la satisfacción laboral consideradas (la supervisión y las prestaciones), mientras que el índice global de acoso psicológico lo hace con la satisfacción con el ambiente físico. La satisfacción con el ambiente físico viene explicada por la variedad de las conductas sufridas. Este hecho puede ser provocado por la idea que tienen los trabajadores de que existen algunas tareas más penosas que otras debido básicamente al exceso de temperatura, la acumulación de humos o a la monotonía de la tarea.

López, Picón & Vázquez (2008) realizaron un estudio con 321 sujetos del personal de administración y servicios de la Universidad Pública de Galicia, España. De

esta muestra el 8,7% manifestaron ser víctimas de *mobbing*. Los resultados de un cuestionario creado por los autores señalaron una incidencia semejante entre los hombres y las mujeres. Los tipos de comportamientos más frecuentes tuvieron que ver tanto con la esfera personal como con la profesional, y las atribuciones causales más señaladas por las víctimas se refieren a aspectos relacionados con la organización del centro y el deterioro del clima laboral. Las víctimas señalaron como principales consecuencias del *mobbing* aspectos relacionados con la salud psicológica y emocional, siendo la estrategia más empleada para enfrentarse a estos ataques la pasiva, es decir, el no hacer nada.

Meseguer, Soler, García, Sáez & Sánchez (2007) realizaron un estudio que tuvo como objetivo analizar el modo en que distintos factores de riesgo psicosocial en el trabajo pueden ser indicativos del *mobbing* en una muestra de 638 trabajadores, 168 hombres y 470 mujeres del sector hortofrutícola de Murcia, España. Se administró un cuestionario anónimo a todos los empleados que estaban presentes en las empresas que componen la muestra el día de la evaluación de riesgos psicosociales. Después de analizar los datos proporcionados por la escala de *mobbing* NAQ-RE (Sáez, García & Llor, 2003; citados por Meseguer, Soler, García, Sáez & Sánchez, 2007), y por los del método de evaluación de factores de riesgo psicosocial del INSHT (Martín & Pérez, 1997; citados por Meseguer, Soler, García, Sáez & Sánchez, 2007), podemos destacar que mediante un análisis de correlación canónica aparece que ciertos factores psicosociales como definición de rol, carga mental, interés por el trabajador y supervisión/participación, predicen dos de las formas de *mobbing*: acoso de persona a persona y acoso centrado en la ejecución del trabajador (rendimiento). No especificar

con suficiente precisión lo que se espera de los trabajadores o cambiar continuamente de funciones laborales junto con la procedencia de las conductas intimidatorias desde los supervisores, posiblemente estén señalando un *mobbing* de naturaleza estructural.

Sanz & Rodríguez (2011) realizaron un estudio para medir como los efectos de los estresores psicosociales pueden influir en la vida personal, afectando a la salud. El objetivo de este estudio fue analizar el papel mediador del conflicto trabajo-familia en la relación entre el acoso psicológico en el trabajo y los problemas de salud. La muestra del estudio estuvo formada por 441 trabajadores de tres empresas del sector de telecomunicaciones ubicadas en la Comunidad de Madrid. El 54% de la muestra fueron hombres con una edad promedio de 37 años, trabajaban a tiempo completo (40 horas) por tiempo indefinido y estaban laborando para la empresa hacía 11 años. Los resultados muestran que el acoso psicológico tiene efectos negativos sobre la salud de forma directa, e indirecta mediante el conflicto trabajo-familia, actuando éste último como mediador parcial. Este hallazgo tiene implicaciones a nivel teórico, puesto que muestra que los efectos negativos de un estresor como es el acoso, se pueden transmitir a través de un conflicto que tiene lugar fuera del ámbito laboral.

Un estudio que utiliza un enfoque diferente, en el sentido de que no se basa en la utilización de cuestionarios o en la formulación de una pregunta simple, fue el realizado por Pastrana (2002). Colaboraron un total de 54 médicos de Ibermutuamur de toda España quienes analizaron un total de 6.500 bajas laborales. A partir del estudio se concluyó que el 1,71% eran debidas a *mobbing* (111 casos), el 0,54% debida a *burnout* (35 casos) y el 0,54% se debían a otros problemas laborales (malas relaciones). De los casos de baja por *mobbing*, el 65,8 % eran mujeres y el 34,2%

hombres. Respecto al tipo de trabajo, las bajas se distribuían de modo similar entre trabajadores no cualificados (45%) y cualificados (42%). El 13% restante se correspondía con trabajos que requerían una formación universitaria. Finalmente, el promedio de días de baja por *mobbing* fue de 252,43 con un rango que variaba entre 9 y 900 días.

Para concluir, Meseguer, Soler, Sáez, García, Hidalgo & Sánchez (2004, 2007, 2008, 2010, 2011, 2012) realizaron varios estudios analizando la incidencia, componentes y origen del *mobbing* en el trabajo en el sector hortofrutícola de Murcia, España. Entre dichos estudios, se realizaron dos utilizando un cuestionario anónimo a todos los empleados (n=396) que asistieron al trabajo el día de la evaluación pertenecientes a empresas de dicho sector hortofrutícola. En este cuestionario se incluyó como medida del *mobbing* la escala NAQ-RE (Einarsen & Hoel, 2001; citados por Meseguer, Soler, Sáez & García, 2004, 2007, 2010) y otras variables. Los resultados indicaron que la tasa de incidencia del *mobbing* es muy alta (28%), que el *mobbing* no es un constructo único, y que el principal origen del mismo proviene de los mandos superiores.

## **CAPÍTULO SEXTO**

### ***Aplicación a los Maestros de los Municipios de Juana Díaz y Ponce***

#### **6.1. Introducción**

El presente trabajo de investigación pretende hallar factores motivacionales y ambientales (clima organizacional) que exacerban conductas de acoso hacia el maestro de los municipios de Juana Díaz y Ponce, Puerto Rico. Se pretende indagar cómo el Departamento de Educación de Puerto Rico maneja las situaciones de acoso laboral y en los casos donde existe *mobbing* cómo ha afectado el rendimiento laboral del maestro en estos municipios.

El marco teórico de esta aplicación práctica lo constituyen un grupo de investigaciones realizadas en Puerto Rico y Europa, las cuales han sido referidas en el capítulo anterior.

## **6.2. Objetivos e Hipótesis**

Sobre esta base teórica, los *objetivos* que enmarcan esta investigación y que sirven como marco de referencia para el desarrollo de la tesis, relativos a los maestros de los municipios de Juana Díaz y Ponce son:

1. Indagar factores motivacionales que exacerban el acoso psicológico laboral.
2. Indagar factores ambientales que exacerban conductas de acoso.
3. Indagar cómo el Departamento de Educación de Puerto Rico maneja las situaciones de acoso laboral en los maestros.
4. Indagar si los maestros manejan adecuadamente el acoso psicológico laboral.

Por su parte, las *hipótesis* de trabajo que pretendemos contrastar con la aplicación práctica en los municipios citados son:

1. El maestro afectado por el acoso psicológico laboral tendrá una disminución del rendimiento laboral en su área de trabajo.
2. El clima organizacional tenso o negativo predispone al acoso psicológico laboral.
3. El clima organizacional tenso o negativo es un factor que predice una disminución en el rendimiento laboral de los maestros.
4. El desconocimiento sobre el protocolo de acoso psicológico laboral impide al maestro afrontar una situación de acoso que le afectará su rendimiento laboral.

## **6.3. Materiales y Método de Investigación**

A continuación se describe la población a la que se dirige el presente trabajo de investigación, la muestra elegida, los cuestionarios utilizados para los hallazgos, las variables y el método de investigación utilizado.

### **6.3.1. Población Objetivo**

Los participantes de este estudio fueron los maestros del sistema público de enseñanza en Puerto Rico debido a que los estudios hallados en Puerto Rico incluían la población de empleados públicos en general pero no se referían a los maestros en concreto.

En Puerto Rico para el año académico 2012-2013 existían 29420 maestros ejerciendo en el sistema de enseñanza público que consta de 78 municipios (pueblos). En el municipio de Ponce para el año académico de éste estudio ejercían 772 maestros y para el municipio de Juana Díaz ejercían 454 maestros (Departamento de Educación, 2013). Los maestros de estos dos pueblos (N=1226) constituyeron la población objetivo de la aplicación práctica que se presenta.

### **6.3.2. Muestra**

Los trabajadores sociales de las escuelas públicas de los municipios de Ponce y Juana Díaz sirvieron de enlace entre la investigadora y los maestros participantes ya que son la representación de confidencialidad en el área de trabajo del maestro. Esto ayudó a que el maestro se sintiera protegido y en un ambiente de confianza. Se suministraron 364 cuestionarios de los cuales fueron contestados exitosamente 202. La muestra finalizó con 202 maestros debido a que los demás cuestionarios sólo fueron contestados parcialmente dejando demasiadas premisas sin respuesta. Se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional.

### **6.3.3. Cuestionarios Utilizados**

Para indagar el acoso psicológico laboral entre los participantes de la investigación se utilizó un cuestionario creado y utilizado por Del Álamo (2006), perito judicial en maltrato, neuropsicólogo, psicólogo clínico y terapeuta (ver anexos). Este instrumento o cuestionario es llamado por su autor como: *Cuestionario del Álamo sobre Maltrato Laboral*. El autor utiliza la palabra maltrato como sinónimo de *mobbing* o acoso. Se compone de los siguientes elementos:

- La primera parte se compone de cuarenta y tres ítems que se contestan en una escala de 0 a 2 puntos: cero (0) significa que a la persona no le ocurre la situación mostrada por el reactivo o premisa, uno (1) significa que la persona ha pasado un poco por la situación, y dos (2) significa que la persona ha pasado mucho por la situación mostrada por el reactivo o premisa. El valor máximo es de 86 puntos.
- La segunda parte del cuestionario consta de diez preguntas abiertas que el participante contestará, si éstas se aplican a la situación de acoso que haya experimentado.

Por último, se incluyó una pregunta final para valorar el efecto del *mobbing* en el rendimiento laboral del maestro. Se utilizó la misma escala de valoración de los primeros 43 ítems (ver Anexos).

La fiabilidad del cuestionario (alpha de Cronbach) en la muestra estudiada fue de 0.97 para los 43 ítems de la escala. Adicionalmente, se realizó la prueba de esfericidad de Bartlett con un grado de significación de .000. El *Cuestionario del Álamo sobre Maltrato Laboral* reflejó una validez de constructo de 0.83.

El segundo instrumento utilizado fue el *Cuestionario de Clima Organizacional* obtenido del Departamento de Salud de Lima, Perú (Ugarte, Melitón, Clendenes & García, 2009). Contiene 53 ítems que se contestan mediante una Escala Likert de 0 a 4 puntos: cero (0) significa totalmente en desacuerdo, (1) En desacuerdo, (2) Ni de acuerdo no en desacuerdo, (3) De acuerdo y (4) Totalmente de acuerdo. Este cuestionario mide las dimensiones del clima organizacional detalladas en el capítulo tercero (comunicación, conflicto y cooperación, confort, estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa, remuneración y toma de decisiones). Se calculó la fiabilidad del cuestionario, índice alpha de Cronbach, y éste alcanzó una fiabilidad casi perfecta de 0.98 para los 53 ítems utilizados. Así mismo, se realizó la prueba de esfericidad de Bartlett con un grado de significancia de 0.00. El *Cuestionario de Clima Organizacional* reflejó una validez de constructo de 0.83.

Ambos cuestionarios serán interpretados de dos maneras:

- Los resultados cuantitativos se analizarán estadísticamente utilizando el software SPSS versión 21.0.
- Las diez preguntas de la segunda parte del cuestionario Del Álamo (preguntas cualitativas) serán analizadas a la luz del Modelo de Desempeño Laboral de Campbell (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993; citados por Landy & Conte, 2005).

#### **6.3.4. Variables**

Las variables a considerarse en este estudio según los objetivos e hipótesis de investigación y los cuestionarios utilizados son las siguientes:

**1. Mobbing (Mobb1):** fue definida en el capítulo primero por Rodríguez (2007) y por el Proyecto de la Cámara 3898 (2012). La variable se constituye con la agregación de los 43 ítems contestados en la escala de 0 a 2 puntos del cuestionario Del Álamo (2006). La interpretación, los puntos de corte para determinar los grados de *mobbing* son los siguientes: severo (58-86), moderado (32-57) y leve (0-31).

**2. Rendimiento Laboral (Rdto1):** la variable fue definida en el capítulo tercer por Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993); citados por Landy & Conte (2005). Esta variable se constituyó a partir de una pregunta adicional al Cuestionario del Álamo: *¿Piensa que su rendimiento laboral ha disminuido significativamente?* y se le proveyó al participante la siguiente escala de respuesta (0) No, en absoluto, (1) Un poco o bastante y (2) Mucho.

**3. Clima Organizacional (Clima 1):** la variable fue definida en el capítulo cuarto por Fourgous & Iturralde (1991); citados por Salgado, Remeseiro & Iglesias (1996). Esta variable fue medida mediante la agregación de los resultados de los 53 ítems del *Cuestionario de Clima Organizacional*. Consiste en una escala de 0 a 4 puntos, en un rango que va de totalmente en desacuerdo (0) hasta totalmente de acuerdo (4). En la interpretación para determinar desde que puntuación se determina cuando existe un clima negativo se divide de la siguiente manera: clima no saludable (55-128), clima por mejorar (129-202) y clima saludable (203-212).

## **6.4. Resultados**

### **6.4.1. Resultados Preliminares: Análisis de Datos Sociodemográficos**

A continuación se detallan los resultados hallados en las estadísticas descriptivas de los datos sociodemográficos de la muestra:

#### **a) Género y Edad**

Predominó la participación de las mujeres con un 76% (154 participantes) versus un 24% de participación de los varones (48 participantes). Estos datos coinciden con los hallados en investigaciones previas Martínez (2006), Rivera (2009) y Velázquez (2009).

En la muestra estudiada el 90% (181 participantes) tenía entre 31 a 60 años de edad. Sólo 21 participantes (10%) tenían edades entre los 21-30 años. En la pregunta sobre si el participante tenía algún tipo de discapacidad o impedimento sólo el 7% (14 participantes) afirmaron tener algún tipo de discapacidad.

#### **b) Formación**

En cuanto al nivel de formación de los encuestados, se comprobó que la mayoría de los participantes tenían un bachillerato (64% /129 participantes) lo cual es indispensable para ejercer como maestro. Se destaca como dato significativo que el 36% (73 participantes) de la población habían completado una maestría o máster. Solo el 1% (2 participantes) habían alcanzado un doctorado lo que es indispensable para alcanzar el más alto ingreso económico reflejado en los sueldos de los maestros que

aplican a la Carrera Magisterial. Estos datos coinciden con los hallados por Velázquez (2009).

La mayoría de los participantes el 84% (169 participantes) no se hallaba estudiando actualmente. Un 12% estudia actualmente su maestría (24 participantes) y el 4% estudia el doctorado (9 participantes). Estos datos reflejan el descenso de la motivación del magisterio en especializarse en sus áreas de trabajo ya que el pobre incentivo económico no les motiva.

### **c) Experiencia**

En cuanto a los años trabajados para el Departamento de Educación de Puerto Rico se observó que la mayoría de los participantes llevaban trabajando más de 11 años (44% /89 participantes). El segundo grupo que predominó fueron los que tenían entre 21-30 años de experiencia con un 33% (67 participantes) y finalmente hay un 23% (46 participantes) con 0-10 años de experiencia.

### **6.4.2. Resultados de las Principales Variables**

Dado que las variables no siguen una distribución normal no es posible aplicar el coeficiente de correlación de Pearson y se opta por el cálculo del coeficiente de correlación de los rangos de Spearman.

Este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos. El coeficiente de correlación de Spearman se rige por las reglas de la correlación simple de Pearson, y las mediciones de este índice corresponden de + 1 a - 1, pasando por el cero, donde

este último significa no correlación entre las variables estudiadas, mientras que los dos primeros extremos denotan la correlación de rangos máxima. La ecuación utilizada en este procedimiento, cuando en el ordenamiento de los rangos de las observaciones no hay datos empatados o ligados, es la siguiente:

$$p = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

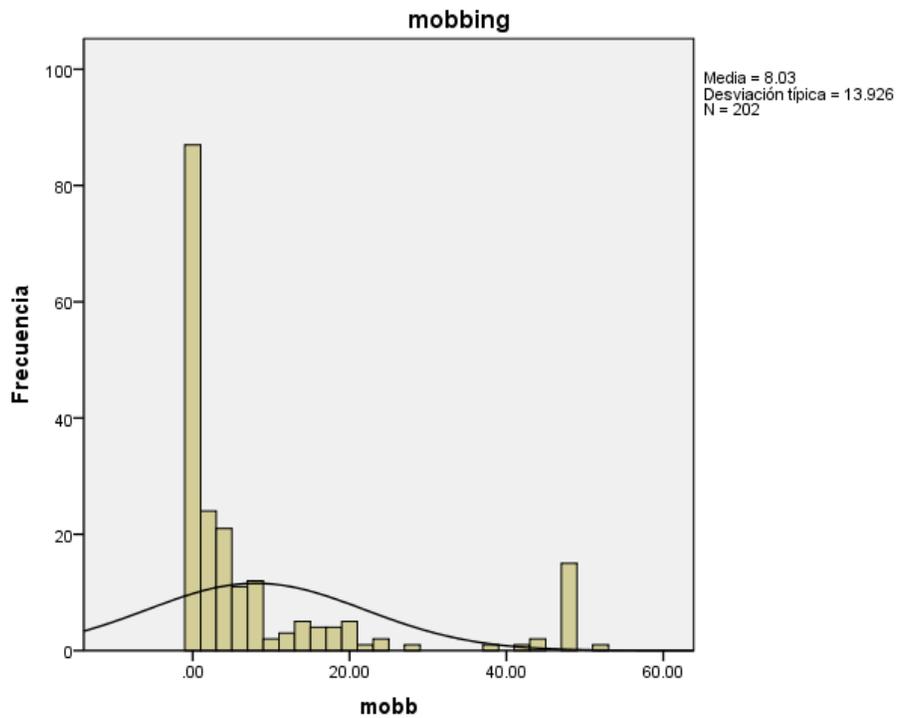
p= coeficiente de correlación de Spearman.

D<sup>2</sup> = diferencias existentes entre los rangos de las dos variables, elevadas al cuadrado.

N = tamaño de la muestra expresada en parejas de rangos de las variables.

#### **6.4.2.1. *Mobbing* (*Mobb1*)**

Según la gráfica de histograma y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con la corrección de Lilliefors, existe una asimetría negativa (los datos se agrupan hacia la izquierda de la media). La distribución de la variable *mobbing* no es normal debido a que el nivel de significación es menor de 0.05. Los resultados de los estadísticos básicos nos indican que 17 participantes (8%) de la muestra padecían un grado de *mobbing* moderado y 28 participantes (14%) de la muestra un grado leve. Ningún participante según la escala Del Álamo atravesó por un *mobbing* severo.



Gráfica 6.4.2.1. Gráfica de Histograma para la variable *Mobbing (Mobb1)*

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Mobb1	,282	202	,000	,616	202	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Tabla 6.4.2.1. Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov para la variable *Mobbing (Mobb1)*

Los estadísticos básicos de la variable se recogen en la siguiente tabla:

		Mobb1
N	Válidos	202
	Perdidos	0
Media		8,0347
Error típ. de la media		,97986
Mediana		1,0000
Moda		,00
Desv. típ.		13,92638
Varianza		193,944
Asimetría		2,057
Error típ. de asimetría		,171
Curtosis		3,031
Error típ. de curtosis		,341
Rango		52,00
Mínimo		,00
Máximo		52,00
Suma		1623,00
	25	,0000
Percentiles	50	1,0000
	75	7,2500

Tabla 6.4.2.1.1. Estadísticas Descriptivas para la variable *Mobbing* (*Mobb1*)

Los resultados de los estadísticos descriptivos de la variable *Mobbing* arrojan resultados muy interesantes. Así, la media de la variable es 8,03 (desviación típica de 13.926), lo que significa que la muestra analizada, desde un punto de vista global, manifiesta una percepción del *Mobbing* “leve”, incluso se podría decir que “muy leve” dado que está por debajo del punto medio del primer estrato (15,5; 0-31). Este resultado se confirma con la elevada cantidad de encuestados que han respondido que su percepción del *Mobbing* es 0 (véase gráfica de la variable). El valor máximo alcanzado para la variable es 52, cifra que ni siquiera llega al límite superior del rango moderado (32-57) y el 75% de los encuestados se sitúa en un nivel máximo de *Mobbing* de 7,25. Todos estos resultados extrapolados al universo de los maestros del

municipio a estudio nos permiten deducir que este colectivo no se ve sometido a una situación de *Mobbing* en el desarrollo de su actividad profesional.

#### 6.4.2.2. Rendimiento Laboral (Rdto1)

Los resultados de la gráfica de histograma y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con la corrección de Lilliefors, determinan que la variable Rendimiento Laboral (Rdto1) muestra una asimetría negativa (los datos se agrupan hacia la izquierda de la media) y la distribución no es normal debido a que, de nuevo, el nivel de significación es menor de 0.05.



Gráfica 6.4.2.2. Gráfica de Histograma para Rendimiento Laboral (Rdto1)

#### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Rdto1	,451	202	,000	,574	202	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Tabla 6.4.2.2. Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov para Rendimiento Laboral (Rdto1)

Los estadísticos básicos de la variable se recogen en la siguiente tabla:

		Rdto1
N	Válidos	202
	Perdidos	0
Media		,3861
Error típ. de la media		,04960
Mediana		,0000
Moda		,00
Desv. típ.		,70493
Varianza		,497
Asimetría		1,530
Error típ. de asimetría		,171
Curtosis		,762
Error típ. de curtosis		,341
Rango		2,00
Mínimo		,00
Máximo		2,00
Suma		78,00
	25	,0000
Percentiles	50	,0000
	75	1,0000

Tabla 6.4.2.2.1. Estadísticas Descriptivas para Rendimiento Laboral (*Rdto1*)

La variable tiene una desviación típica de 0.70 y una media (promedio) de 0.39. Los gráficos nos muestran que la mayoría de los educadores no perciben que su rendimiento laboral disminuya por ser víctima de *mobbing*.

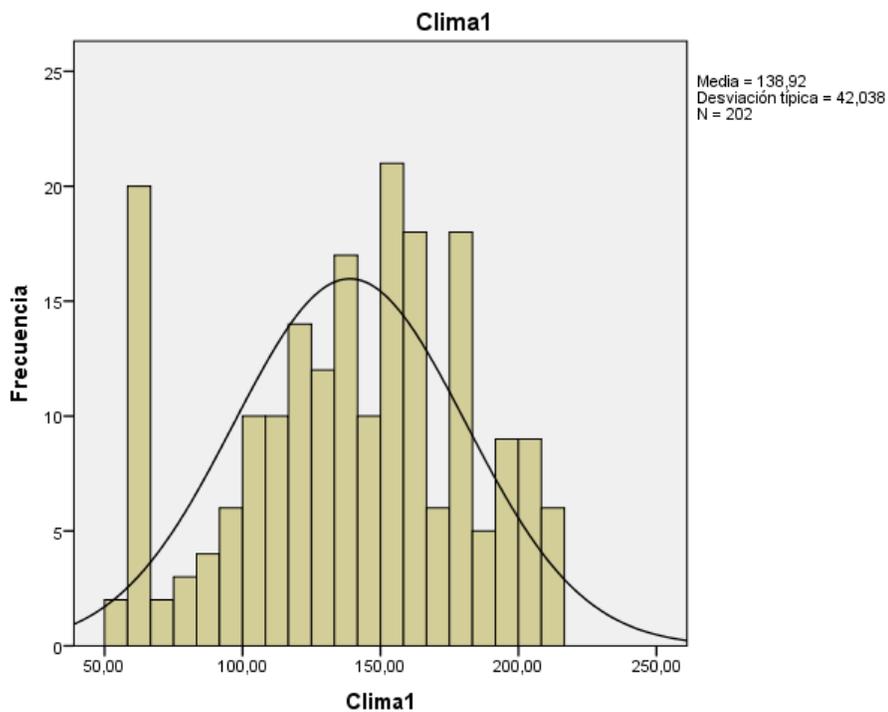
Rendimiento Laboral (Rdto1)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	,00	150	74,3	74,3
Válidos	1,00	26	12,9	87,1
	2,00	26	12,9	100,0
Total	202	100,0	100,0	

Tabla 6.4.2.2.2. Distribución de frecuencias de la variable Rendimiento Laboral (*Rdto1*) realizada con el software SPSS 21.0

Los resultados de la distribución de frecuencias muestran que únicamente el 25,8% de los encuestados perciben algún tipo de la disminución de su rendimiento y de ese total la mitad aseguran que es disminución es severa. En este sentido, la media de la variable tiene un valor de 0,39. Si se tiene en cuenta que las puntuaciones de la escala son de 0 a 2, el valor obtenido está más próximo al límite inferior. A la vista de esta información podríamos afirmar que los maestros del municipio no perciben un menor rendimiento profesional.

#### 6.4.2.3. Clima Organizacional (Clima 1)

Los resultados de la gráfica de histograma determinan una forma de campana pero la prueba de Kolmogorov-Smirnov con la corrección de Lilliefors, determina que esta variable tampoco es normal ( $p < 0.05$ ).



Gráfica 6.4.2.3. Gráfica de Histograma para la variable Clima Organizacional (Clima 1)

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima1	,067	202	,026	,964	202	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Tabla 6.4.2.3. Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov para la Clima Organizacional (*Clima 1*)

Los estadísticos básicos de la variable son los siguientes:

		Clima1
N	Válidos	202
	Perdidos	0
Media		138,9158
Error típ. de la media		2,95777
Mediana		142,0000
Moda		63,00
Desv. típ.		42,03786
Varianza		1767,182
Asimetría		-,282
Error típ. de asimetría		,171
Curtosis		-,710
Error típ. de curtosis		,341
Rango		156,00
Mínimo		56,00
Máximo		212,00
Suma		28061,00
	25	110,7500
Percentiles	50	142,0000
	75	171,0000

Tabla 6.4.2.3.1. Estadísticas Descriptivas para Clima Organizacional (*Clima 1*)

La variable tiene una desviación típica de 42.03 y una media de 138.91. Los resultados nos muestran que los educadores en su mayoría no consideran que haya un clima organizacional negativo o tenso. La puntuación de la muestra sobre clima nos dice que de un máximo de 212 (53 ítems multiplicados por la puntuación máxima de cada ítem que es 4 = 212) se han obtenido 138.91 puntos, lo que nos indica que la

mayoría de los participantes han contestado que hay un clima organizacional por mejorar.

En línea con los resultados anteriores, los educadores, en su mayoría, no consideran que haya un clima organizacional muy negativo o poco saludable, pero que sí existe un numeroso grupo que considera que debería mejorar. Si se analiza la variable por cuartiles los resultados son los siguientes:

- Un 25% de los encuestados considera que el Clima Organizacional es no saludable obteniéndose un valor máximo en el estrato de 110,75 (110,75; 55-128).
- La mitad de la muestra considera que el clima en el que desarrolla su actividad es cuando menos mejorable (142; 129-202).
- Finalmente, el 25% restante considera que el ambiente en el que trabaja es apto y saludable.

Como análisis final en el tratamiento individual de las variables se proporciona una tabla que resume las frecuencias de las respuestas para tratar de establecer una visión general de los resultados. Como aclaración previa se establece que la variable Clima Organizacional será tratada de manera diferente al caso anterior. Para este análisis, los resultados se han ordenado de manera inversa a su definición original para poder así estudiar los cuartiles de forma coherente.

		<b>Mobbing</b>	<b>Rendimiento Laboral</b>	<b>Clima Organizacional</b>
<b>Cuartiles</b>	25	0	0	110.75
	50	1	0	142
	75	7,25	1	171

Tabla 6.4.2. Tabla resumen de las frecuencias de las Variables de la investigación

En conclusión, el 75% de la muestra cree que su nivel de *Moobing* es mínimo (7,25; 0-31), que su rendimiento laboral ha disminuido de manera moderada (1), y que su Clima Organizacional debería ser mejor (171; 129-202).

Estos resultados se completarán con el análisis conjunto de las variables que permitirá verificar o no las hipótesis de investigación.

### 6.4.3. Resultados de las Hipótesis

#### **Hipótesis 1: Rendimiento Laboral y Mobbing (*Mobb1-Rdto1*)**

<b>Correlaciones</b>			<b>Mobb1</b>	<b>Rdto1</b>
Mobb1	Coeficiente de correlación		1,000	<b>,690**</b>
	Sig. (bilateral)		.	,000
	N		202	202
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación		<b>,690**</b>	1,000
	Sig. (bilateral)		,000	.
	N		202	202

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 6.4.3.1. Coeficiente de Correlación de Spearman entre las Variables: *Mobbing* (*Mobb1*) y Rendimiento Laboral (*Rdto1*)

El resultado informa de que existe una fuerte correlación positiva entre la intensidad de *mobbing* y la percepción del maestro en la disminución de su

rendimiento. Por lo que se acepta la hipótesis primera de investigación, por lo que el maestro afectado por el acoso psicológico laboral tendrá una disminución del rendimiento laboral en su área de trabajo.

**Hipótesis 2: clima organizacional y mobbing (Clima1-Mobb1)**

El resultado de Spearman refleja que existe una fuerte correlación negativa entre un clima organizacional más positivo o menos tenso y una menor percepción de estar sometido a una situación de *mobbing* por parte de los educadores encuestados. Por lo que se acepta la segunda hipótesis de investigación, según la cual, el clima organizacional tenso o negativo predispone al acoso psicológico laboral.

<b>Correlaciones</b>			Mobb1	Clima1
Rho de Spearman	Mobb1	Coefficiente de correlación	1,000	-,634**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	202	202
	Clima1	Coefficiente de correlación	-,634**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	202	202

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 6.4.3.2. Coeficiente de Correlación de Spearman entre las Variables: *Mobbing (Mobb1)* y *Clima Organizacional (Clima1)*

**Hipótesis 3: clima organizacional y rendimiento laboral (Clima1-Rdto1)**

La tercera hipótesis también se analizó mediante la prueba de correlación de Spearman. El resultado de Spearman refleja que existe una fuerte correlación negativa entre un clima organizacional tenso o negativo y su influencia en la disminución del rendimiento laboral de los educadores encuestados. Este resultado refleja que cuanto

más sano es el Clima Organizacional, en el que el educador desarrolla su actividad, menor es la percepción que éste tiene de la disminución de su Rendimiento Laboral.

<b>Correlaciones</b>			
		Clima1	Rdto1
Clima1	Coefficiente de correlación	1,000	-,590**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N	202	202
	Coefficiente de correlación	-,590**	1,000
Rdto1	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	202	202

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 6.4.3.3. Coeficiente de Correlación de Spearman entre las Variables: Clima Organizacional (*Clima1*) y Rendimiento (*Rdto1*)

Para completar el análisis se optó, en primera instancia, por ensayar un modelo de regresión lineal múltiple para estimar los coeficientes de la ecuación lineal, con una o más variables independientes, que mejor prediga el valor de la variable dependiente.

Dado que se partía de la base de que las variables explicativas no eran normales, ya se preveía que los resultados imponían una gran cautela interpretativa.

Así, los resultados de estimación son los siguientes:

<b>Variables introducidas/eliminadas<sup>a</sup></b>			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Clima1, Mobb1 <sup>b</sup>	.	Introducir

a. Variable dependiente: Rdto1 (ordenada)

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,858 <sup>a</sup>	,736	,733	,36434	,916

a. Variables predictoras: (Constante), Clima1, Mobb1

b. Variable dependiente: Rdto1

**Prueba de normalidad de los residuos**

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Unstandardized Residual	,229	202	,000	,824	202	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.	Correlaciones		
	B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparc.
(Constante)	,445	,129		3,457	,001			
1 Mobb1	,038	,002	,748	15,497	,000	,850	,739	,565
Clima1	-,003	,001	-,156	-3,228	,001	-,645	-,223	-,118

a. Variable dependiente: Rdto1

El 73.6% de la variabilidad de **Y** se explica por las variables dependientes contempladas en el modelo. El ajuste del modelo puede considerarse según este dato bastante alto, pero el contraste de Durbin Watson nos da un valor de 0,916. Por su parte, las tablas nos indican que debería situarse entre 1,50 y 1,58 por lo que existe un problema de correlación en los residuos. Además los resultados del contraste

Kolmogorov-Smirnov con la corrección de Lilliefors nos indica que éstos no siguen una distribución normal de forma que no es posible aplicar la regresión lineal.

Descartada la posibilidad de uso del modelo anterior, y dado que la variable dependiente puede ser considerada como una variable ordinal, se opta por la utilización de una regresión ordinal. Lo que se pretende mediante la Regresión Ordinal es expresar la probabilidad de que ocurra un evento (en nuestro caso que la percepción de la disminución del rendimiento sea 0, 1 o 2) como función de ciertas variables, que se presumen relevantes o influyentes. Así, la ecuación general de la función será:

$$\ln\left(\frac{\text{prob}(\text{suceso})}{1 - \text{prob}(\text{suceso})}\right) = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \dots + \beta_kx_k$$
$$\text{odds} = \left(\frac{\text{prob}(\text{suceso})}{1 - \text{prob}(\text{suceso})}\right)$$

Se trata de un contexto muy parecido al de la regresión lineal o múltiple, la diferencia es que ahora hemos sustituido la variable dependiente (y) por otra expresión. Ahora la variable dependiente no tiene un sentido numérico en sí misma, sino que nos informa de la probabilidad de que ocurra un suceso.

Las probabilidades acumuladas responden a la siguiente expresión general:

$$\text{prob}(\text{suceso}_j) = \frac{1}{(1 + e^{-(\alpha_j - \beta x)})}$$

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		N	Porcentaje marginal
Rdto1	,00	150	74,3%
	1,00	26	12,9%
	2,00	26	12,9%
Válidos		202	100,0%
Perdidos		0	
Total		202	

**Bondad de ajuste**

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	320,952	304	,241
Desviación	127,830	304	1,000

Función de vínculo: Logit.

**Pseudo R-cuadrado**

Cox y Snell	,567
Nagelkerke	,731
McFadden	,559

Función de vínculo:

Logit.

**Estimaciones de los parámetros**

	Estimación	Error típ.	Wald	Gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
						Límite inferior	Límite superior
[Rdto1 = ,00]	-,691	1,037	,444	1	,505	-2,725	1,342
Umbral [Rdto1 = 1,00]	2,095	1,102	3,610	1	,057	-,066	4,256
Ubicación Mobb1	,187	,032	33,624	1	,000	,124	,250
Clima1	-,025	,008	11,336	1	,001	-,040	-,011

Función de vínculo: Logit.

Según los resultados de los Pseudo R<sup>2</sup>, el 73,1% de la variación de la variable dependiente es explicada por las variables incluidas en el modelo. Podemos definir este resultado como robusto.

Las estimaciones de los parámetros nos permiten el cálculo de la probabilidad de que un sujeto con un determinado nivel de *mobbing* y un determinado nivel de clima tenga una determinada percepción de la disminución de su rendimiento laboral, es decir, el modelo se transforma en una herramienta de predicción categórica. Las probabilidades acumuladas responden a las siguientes expresiones:

$$prob (rdto = 0) = \frac{1}{1 + e^{-(-0.0691 - 0.187Mobb + 0.025Clima)}}$$

$$prob (rdto = 0, rdto = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(2.095 - 0.187Mobb + 0.025Clima)}}$$

$$prob (rdto = 0, rdto = 1, rdto = 2) = 1$$

A partir de estas expresiones podemos calcular la probabilidad individual de cada nivel de la escala de disminución en el rendimiento de la siguiente forma:

$$prob (rdto = 1) = prob (rdto = 0, rdto = 1) - prob (rdto = 0)$$

$$prob (rdto = 2) = 1 - prob (rdto = 0, rdto = 1)$$

Finalmente la Tabla de Contingencia nos proporciona información sobre la bondad del ajuste proporcionando unos valores muy altos. Así, su interpretación es la siguiente:

1. Para el primer caso, 150 encuestados dicen que su rendimiento no ha disminuido y la estimación realizada por el modelo sería de 143. Como es fácilmente apreciable, el grado de ajuste de la respuesta es muy elevado.

2. En el caso 2, los resultados de los datos indican que 26 personas han determinado que su rendimiento ha disminuido un poco o bastante y el modelo pronostica que son 10. Un hecho destacable de esta categoría es que dada las respuestas otorgadas a la variable *Mobbing* y a la variable Clima, el modelo pronostica que 15 personas contestarían probablemente que su rendimiento no debería haber disminuido nada. Este es el estrato que muestra el peor ajuste del conjunto analizado.
3. Por último, 26 educadores afirman que en función de su nivel de *Mobbing* y su percepción del Clima que les rodea, su rendimiento ha disminuido mucho y el modelo pronostica 22.

Tras estos resultados se puede afirmar que el modelo se ajusta muy bien a los casos extremos. La diagonal del cuadro indica los casos válidos del modelo: 143 del primer grupo, 10 del segundo y 22 del tercero que arrojan una cifra total de 175 casos ajustados, un 86,6% del total.

La verdadera aportación de esta parte del trabajo es que se ha construido una herramienta predictiva que podría utilizarse en la toma de decisiones en la organización, en la que según el cálculo de probabilidades y conocidos los niveles de *Mobbing* que sufre un determinado trabajador y el grado de bondad de su Clima Organizacional, se podría estimar si su rendimiento laboral ha disminuido o no.

**Tabla de contingencia Rdto1 \* Categoría de respuesta pronosticada**

Recuento		Categoría de respuesta pronosticada			Total
		Pronosticada 0	Pronosticada 1	Pronosticada 2	
	,00	143	7	0	150
Rdto1	1,00	15	10	1	26
	2,00	2	2	22	26
Total		160	19	23	202

Tabla 6.4.3.4. Tabla de Contingencia de la variable Rendimiento Laboral (Rdto1)

En definitiva, se acepta la tercera hipótesis de investigación, según la cual, el clima organizacional tenso o negativo es un factor que predice una disminución en el rendimiento laboral de los maestros.

***Hipótesis 4: El desconocimiento sobre el protocolo de acoso psicológico laboral impide al maestro afrontar una situación de acoso que le afectará su rendimiento laboral***

Esta hipótesis se interpretó cualitativamente mediante un análisis descriptivo de las respuestas proporcionadas por los participantes a las preguntas abiertas (60 participantes, 30%) y siguiendo el Modelo de Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993).

En el cuestionario Del Álamo la pregunta diez abordaba: “¿ha buscado usted ayuda de algún tipo de información o de ayuda externa ante el maltrato laboral? ¿Cuál, dónde, qué tipo de apoyo recibió, para qué le sirvió?”. En respuesta 30 (14%) participantes contestaron que si habían buscado algún tipo de ayuda. Estos participantes buscaron ayuda de la siguiente manera: 7 (3%) participantes recibieron

terapia psicológica, 1 recibió terapia de pareja, 6 ayuda espiritual, 5 recibieron ayuda y apoyo de su familia y amigos, 5 buscaron abogados, 2 fueron a la Asociación de Maestros de Puerto Rico en donde también se les ofrece abogados a los afiliados, 2 fueron orientados en reuniones de facultad en su área de trabajo, 1 fue hospitalizado por tratamiento psiquiátrico pero a largo plazo el tratamiento no funcionó, 1 fue directamente al Director Regional del Departamento de Educación en el pueblo de Ponce. Solo 1 participante manifestó tener poca información sobre *mobbing* y no sabía dónde acudir a buscar ayuda. Estos datos coinciden con los hallados por Santos (2009).

En estos datos cualitativos del Cuestionario Del Álamo el empleado público manifestó manejar las situaciones de acoso laboral de la siguiente manera:

- 26 (43.3%) manifestaron no hacer ni decir nada porque siempre le dan la razón al director escolar (estos datos coinciden con los hallados en el estudio de López, Picón & Vázquez, 2008).
- 26 (43.3%) manifestaron que enfrentaban al acosador y realizaron querellas en división legal del Departamento de Educación.
- Adicionalmente, 21 (35%) participantes manifestaron haber buscado ayuda profesional y 30 (50%) participantes manifestaron que no buscaron ayuda.

A pesar de estos datos, se halló que 59 participantes (98.33%) conoce el protocolo a seguir en caso de sufrir acoso. En vista de estos resultados queda rechazada la hipótesis cuatro, según la cual, el desconocimiento sobre el protocolo de acoso psicológico laboral impide al maestro afrontar una situación de acoso que le afectará su rendimiento laboral. El ser víctima de acoso laboral (y/o el supuesto

desconocimiento) no impidió al participante buscar ayuda de alguna manera (amigos, familiares, terapéutica y legal) y tal y como se señala en la hipótesis tres el efecto en su rendimiento varía según la percepción del *mobbing* y el clima organizacional que tenga el maestro.

#### **6.4.4. Análisis Cualitativo: El Modelo de Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993)**

Los *factores motivacionales y ambientales* que desencadenan el *mobbing* fueron analizados cualitativamente en el Cuestionario Del Álamo, donde 60 participantes que corresponden al 30% de la muestra utilizada para el estudio contestaron los siguiente: 40 participantes (66.6%) indicaron que las manifestaciones de acoso laboral fueron desencadenantes por los jefes (director escolar), entre ellos, 5 participantes (8.3%) manifestaron que altos jefes gubernamentales (superintendentes escolares) eran quienes los acosaban, y 17 participantes (28.3%) identificaron como sus acosadores a sus compañeros de trabajo. Tres participantes (5%) no contestaron a esta pregunta. En general, los datos coinciden con los hallados por Rodríguez (2007), Martínez (2006), Piñuel & Zabala (2001), Lebrón (2006), Cowie et al. (2000), Hoel et. al. (2001), Rayner (1997), Quine (2001), O'Moore, Seigne, McGuire & Smith (1998), Niedl, 1996; Zapf (1999), Piñuel & Oñate (2002, 2006). (Ver Anexos)

En la segunda pregunta abierta se les preguntó que cuantificaran cuántas veces sufrían el *mobbing* en su área de trabajo dividiendo la respuesta entre diariamente, semanalmente o mensualmente. Estas fueron las respuestas de los 60 participantes:

- 26 participantes (43.3%) identificaron que padecían de *mobbing* diariamente.

- 6 participantes (10%) identificaron que eran víctimas de *mobbing* semanalmente.
- 2 participantes (3.3%) identificaron ser víctimas 2 veces por semana.
- 9 participantes (15%) expresaron que eran víctimas de *mobbing* mensualmente.
- 2 participantes (3.3%) expresaron ser víctimas de *mobbing* de dos a tres veces al mes.
- 7 participantes (11.6%) identificaron que fueron víctimas de *mobbing* ocasionalmente.
- 8 participantes (13.3%) no contestaron a esta pregunta.

En tercer lugar se les preguntó que especificaran desde hace cuánto tiempo se inició el maltrato y cuáles fueron sus primeras manifestaciones. Estas fueron sus respuestas:

- 1 participante (1.6%) fue víctima por 20 años.
- 1 participante (1.6%) fue víctima por 11 años.
- 2 participantes (3.3%) más por 10 años.
- 2 participantes (3.3%) por 7 años.
- 2 participantes (3.3%) fueron víctimas por 6 años.
- 3 participantes (5%) fueron víctimas de *mobbing* entre 4 y 5 años.
- 16 participantes (28.3%) fueron víctimas de *mobbing* por 3 años consecutivos.
- 8 participantes (13.3%) fueron víctimas entre 1 y 2 años.
- 4 participantes (6.6%) fueron víctimas entre 1 y 11 meses .
- 4 participantes (6.6%) contestaron que fueron víctimas temporeras por tan solo una ocasión.

- 2 participantes (3.3%) manifestaron ser víctimas de acoso desde el primer día de trabajo.
- 15 participantes (25%) no contestaron a la pregunta.

Entre las manifestaciones de *mobbing* detalladas por los participantes se hallaron: evaluaciones de desempeño deficientes de sus carpetas profesionales de trabajo diario, evaluaciones de desempeño deficientes al administrar las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico a los Estudiantes (PPAA, estas pruebas se administran al final de cada año escolar), obligarlos a realizar tareas que no le corresponden al maestro, negarse a proveer acomodos a maestros pacientes de cáncer, intimidación (pararse en la puerta constantemente a ver si imparte la clase), ocultarle al maestro información de la población a la que atiende, no atender situaciones donde hay que tomar acción inmediata, evitar reuniones, ausentarse a reuniones convocadas y discutir asuntos importantes en ausencia del maestro, situaciones de disciplina en la sala de clases con estudiantes con trastorno oposicional desafiante que no fueron atendidas, llamadas de atención frente a otros maestros por llegar tarde, criticar la vestimenta del maestro, insultar al maestro cuando se le pregunta al director sobre el manejo de los fondos escolares, discusiones en reuniones de facultad y preferencia por algunos empleados. Estas manifestaciones coinciden con los hallazgos de Martínez, et al., (2006), Piñuel & Zabala (2001), Lebrón (2006), Camacho (2008), Zapf & Gross (2001); citados por Landy & Conte (2005), Zellars et. al. (2002); citado por Landy & Conte (2005), Piñuel & Oñate (2002) y Piñuel (2004).

En la cuarta pregunta se les solicitó que manifestaran desde hacia cuánto tiempo la intensidad del *mobbing* se había vuelto insoportable:

- 19 participantes (31.6%) manifestaron que se había tornado insoportable el acoso en los últimos 2 años.
- 6 participantes (10%) manifestaron no soportarlo desde hace 1 año.
- 2 participantes (3.3%) lo calificaron insoportable desde hacía 4 años.
- 3 participantes (5%) manifestaron soportarlo hasta 6 años.
- 3 participantes (5%) sorprendentemente lo calificaron insoportable 10, 20 y 21 años cada uno de ellos.
- 1 participante (1.6%) manifestó que en los últimos 11 meses.
- 5 participantes (8.3%) manifestaron haberlo sufrido durante 3 meses o menos
- 2 participantes (3.3%) lo calificaron como temporal, habiéndolo sufrido en una única ocasión
- 19 participantes (31.6%) no contestaron a esta pregunta.

En la quinta pregunta se les solicitó que identificaran si hubo o no un evento desencadenante del *mobbing*: 28 participantes (46.6%) contestaron que no identificaron ningún acontecimiento desencadenante y 16 participantes (26.6 %) contestaron que sí identificaron acontecimientos desencadenantes. El resto de los 16 participantes (26.6 %) no contestaron a esta pregunta.

Entre las situaciones que experimentaban que desencadenaban acoso hacia los participantes al momento de llenar el cuestionario (pregunta seis) se manifestaron las

siguientes: ocultarle al maestro información, no atender situaciones de agresión, evitar que asista a reuniones convocadas, llamadas de atención, criticarlo e insultarlo frente a otros, discusiones en reuniones de facultad y preferencia por empleados específicos.

En la pregunta siete se les preguntó a los participantes si el acoso aumentaba o disminuía con los años: 4 participantes (6.6%) identificaron que el maltrato iba menos con los años, 26 participantes (43.3%) identificaron que el maltrato era mayor con los años y 30 participantes (50%) identificaron que el maltrato variaba o se quedaba igual mientras transcurrían los años.

La pregunta ocho se presentó para indagar la reacción del participante hacia el acoso. Se le preguntó: ¿Qué hace usted ante el maltrato laboral (que dice o hace usted, se somete o no, se enfrenta o no), etc.? 26 participantes (43.3%) se sometían al acoso, es decir, manifestaron no hacer ni decir nada porque siempre le dan la razón al director. 26 participantes (43.3%) manifestaron que afrentaban al acosador y realizaron querrelas en división legal del Departamento de Educación. 2 participantes (3.3%) manifestaron llevar la situación hasta las últimas consecuencias y defender sus derechos. El resto de los participantes (6; 10%) no contestaron.

En cuanto a las consecuencias negativas del *moobing* (pregunta 9), 17 (28.3%) participantes manifestaron que en el área laboral el *mobbing* los había afectado mucho: 9 (15%) participantes expresaron realizar sólo las tareas necesarias que requieren en su trabajo, 7 (11.6%) manifestaron no desear llegar al trabajo, y una participante (1.6%) manifestó haber estado 2 meses fuera del trabajo por enfermedad debido al hostigamiento. Además, 2 participantes (3.3%) manifestaron que se les asignaba exceso de trabajo, otro participante (1.6%) manifestó que le han ocurrido discusiones

con compañeros de trabajo, 5 (8.3%) participantes opinaron que su motivación disminuyó, 2 (3.3%) opinaron que se sentían insatisfechos y otros 2 (3.3%) que su rendimiento laboral disminuyó. En general, un 42 participantes (70%) de los educadores manifiestan que el sufrir de *mobbing* sí ha influido en su rendimiento laboral de alguna manera. Sin embargo, los maestros están acostumbrados a batallar diariamente con el estrés causado en la sala de clases y aunque existan inclemencias del tiempo, problemas de salud, familiares e incluso situación económica precaria (Organización de Directores y Administradores Escolares de Puerto Rico y Primera Hora, 2014) su vocación es la que los inspira a llegar a la sala de clases a impartir la enseñanza a los niños y jóvenes puertorriqueños.

Los factores motivacionales y ambientales bajo el modelo de Campbell et. al., (1990, 1993); citados por Landy & Conte (2005), propone que muchas de las variables como la capacidad, la personalidad, el interés, la capacitación, la experiencia y los motivadores tienen un efecto *indirecto* sobre el desempeño. El modelo de Campbell y colaboradores (1993) ayuda a separar los factores que están bajo el control directo del trabajador de aquellos que no puede controlar. Según este modelo, el conocimiento, las habilidades y la motivación son los únicos tres elementos (causas) directos del desempeño. Por otro lado, explica el modelo que los incentivos, la capacitación, la experiencia y otros 8 componentes del modelo (ver diagrama 3.5 capítulo 3) son algunos de los factores que tiene un efecto indirecto en el desempeño del trabajador. El efecto indirecto cambia o influye en los tres elementos directos que explica el modelo. Estos datos también se ven reflejados en el estudio de Jaén (2010).

A nivel económico, 5 (8.3%) participantes manifestaron que el trabajo no se recompensa con el sueldo y llevan más de 6 años sin tener un aumento porque el gobierno dice que el maestro no se lo merece y no les han pagado el aumento de la carrera magisterial. 2 (3.3%) participantes manifestaron haberse involucrado en juegos de casino y compras compulsivas a fin de relajarse.

Con respecto a las consecuencias personales, entre las manifestaciones psicológicas y emocionales manifestadas entre los participantes víctimas de acoso laboral se hallaron las siguientes: depresión, estrés, incomodidad, insomnio, frustración, ansiedad, irritabilidad, baja estima, sentimientos de haber estudiado la profesión equivocada, tristeza y pobre memoria, manifestaron haberse afectado mucho su entorno familiar, discusiones frecuentes con sus parejas, divorcio, disminución del deseo sexual, desanimo, llegaban rumores a sus hijos que los afectaba emocionalmente, alejarse de las amistades, no realizar actividades recreativas, disminución en el rendimiento como atleta. Entre las manifestaciones físicas manifestadas por los participantes se hallaron las siguientes: alta presión y dolores musculares. Estos resultados están apoyados por investigaciones realizadas por Hirigoyen (2001), Unión Sindical de Madrid, (2002), Einarsen & Hauge (2006), Piñuel (2003, 2008), Huertas (2008), Martínez (2009), Ahumanda (2010), Aglamisis et al.(2011), Ventín (2011a, 2012a), Colunga, González, Lorelei & Gómez (2012), Urbano (2013).

Otros datos reflejaron que 23 (38.3%) participantes expresaron que su calidad de vida había disminuido mucho o la califican como pobre. Estos datos coinciden con los hallados por Martínez (2006), Cintrón (2007), Ruíz (2005), Martínez y col. (2002);

citados por Rivera (2009), Zoghbi & Caamaño (2010), López, Vázquez & Montes (2010).

Todos estos resultados, en su conjunto, se definen en el modelo de Campbell et. al., (1993); citados por Landy & Conte (2005) bajo tres componentes: la destreza en la tarea principal, el esfuerzo demostrado y el mantenimiento de la disciplina personal los cuales son esenciales en algún nivel de cualquier empleo. Otros autores (Jaén, 2010), señalan que no se debe olvidar, que Campbell et. al., (1993) afirman acertadamente que las consecuencias y los resultados en el trabajo no están bajo el control total y exclusivo del empleado, sino que pueden existir muchas otras causas de un mal rendimiento que no dependen del trabajador en sí, como son: prácticas organizativas, preocupaciones relacionadas con el puesto, problemas personales y factores externos.

## **6.5. Conclusiones Generales**

Como consecuencia del análisis de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se desprenden unas implicaciones teóricas y metodológicas vinculadas a los objetivos de investigación que buscan hallar factores motivacionales y ambientales que desencadenan el *mobbing* y como el maestro maneja las situaciones de acoso laboral.

Los objetivos que enmarcaron ésta investigación y que sirvieron como marco de referencia para el desarrollo de la tesis, relativos a los maestros de Juana Díaz y Ponce fueron logrados. A continuación se desglosan las conclusiones fundamentales que se

han alcanzado en este trabajo de investigación. Así, los resultados obtenidos nos muestran que:

1. Los maestros afectados por el acoso psicológico laboral tenderán a percibir que su rendimiento laboral disminuye, tal y como se formuló en la hipótesis primera.

En el ámbito cualitativo un 70% (42 participantes) de los educadores manifiestan que el sufrir de *mobbing* sí ha influido en su rendimiento laboral de alguna manera.

2. Se indagó sobre los factores ambientales que inciden en el acoso laboral, y se concluye que clima organizacional negativo o tenso hace que sea mayor la predisposición al acoso psicológico laboral entre los maestros. Este resultado se encuentra en consonancia con lo hallado en la literatura citada en capítulos anteriores.

3. El rendimiento laboral también disminuye cuando el clima organizacional es tenso o negativo. Por el contrario, cuanto más sano es el clima menor es la percepción de la disminución del rendimiento por parte del educador. A la luz de los resultados obtenidos en esta investigación se desprende que la mayoría de los maestros del sistema público de enseñanza de los pueblos de Juana Díaz y Ponce, Puerto Rico no manifiestan percibir un menor rendimiento profesional.

4. Entre los hallazgos cualitativos también se destaca que las víctimas de *mobbing* sufrían los episodios de acoso con una frecuencia de una a dos veces por semana. El tiempo en que se prolongó el acoso laboral fue variable, entre sólo una ocasión hasta 20 años. Así, los participantes identificaron que el acoso laboral se mantenía igual con los años o aumentaba y que existieron eventos iniciales desencadenantes del acoso. La mayor cantidad de años experimentando el

*mobbing* prevaleció en 16 participantes (28.3%) que fueron afectados por 3 años. Estos datos coinciden con los hallados por Di Martino, Hoel, & Cooper (2003), Einarsen, et. al. (2003), Hoel, Zapf & Cooper (2003), Hoel & Martínez (2009) y Vélez (2006b).

5. Se investigó cómo el Departamento de Educación de Puerto Rico manejaba las situaciones de acoso en los maestros. De los datos cualitativos se halló que 59 participantes (98.33%) conoce el protocolo a seguir en caso de sufrir acoso. Además se halló que aún existen maestros que desconocen a dónde acudir para buscar ayuda (menos de 1%), orientarse sobre el *mobbing* y los derechos que los cobijan para defenderse (Lexjuris, 2013a, Huertas, 2008).
6. Se estudió cómo los maestros manejan las situaciones de acoso laboral. Sorprendentemente los datos reflejaron una proporción equivalente entre someterse o enfrentarse al acosador entre los 60 participantes que contestaron las preguntas cualitativas del cuestionario Del Álamo (23/ 38.3% se sometieron y 23/ 38.3% lo enfrentaron). Estos datos coinciden con los hallados por Rosado (2006b), Topa, Depelo & Morales (2007).
7. La mayor cantidad de participantes, 40 (66.6%) de las respuestas cualitativas identificaron al acosador como su jefe inmediato (director escolar), 17 participantes (28.3%) identificaron a sus compañeros de trabajo y un dato importante fue que 5 participantes (8.3%) identificaron a altos jefes (superintendentes de escuelas). Estos datos coinciden con los hallados por Rodríguez (2007), Martínez (2006), Lebrón (2006), Sáez & García (2007).

8. Las consecuencias del acoso psicológico en el trabajo se manifiestan a nivel físico (trastornos cardiovasculares) y psicológico (estrés y depresión) (Ventín, 2012a; Colunga et al. (2012).

### **6.6. Discusión e Implicaciones**

En términos generales, el 75% de la muestra cree que su nivel de *mobbing* es mínimo (7,25; 0-31), que su rendimiento laboral ha disminuido de manera moderada (1), y que su Clima Organizacional debería ser mejor (171; 129-202). 17 participantes (8%) de la muestra padecía un grado de *mobbing* moderado y 28 participantes (14%) de la muestra un grado leve. Ningún participante según la escala Del Álamo atravesó por un *mobbing* severo.

Además, los resultados mostraron que un 25,8% de los maestros del sistema público de enseñanza de los pueblos de Juana Díaz y Ponce, Puerto Rico perciben algún tipo de disminución de su rendimiento y de ese total la mitad aseguran que su disminución es severa. Los maestros están acostumbrados a batallar diariamente con el estrés causado en la sala de clases y aunque existan inclemencias del tiempo, problemas de salud, familiares e incluso situación económica precaria (ODAEPR, 2014 y Primera Hora, 2014) su vocación es la que los inspira a llegar a la sala de clases a impartir la enseñanza a los niños y jóvenes puertorriqueños.

Una aportación fundamental de esta Tesis Doctoral es que se ha construido una herramienta predictiva que podría utilizarse en la toma de decisiones en la organización, en la que según el cálculo de probabilidades y conocidos los niveles de

*Mobbing* que sufre un determinado trabajador y el grado de bondad de su Clima Organizacional, se podría estimar si su rendimiento laboral ha disminuido o no.

Resulta necesario seguir indagando sobre la causas de que un porcentaje importante de profesionales sometidos a acoso no hagan nada al respecto, es decir, adopten una forma de afrontamiento pasiva o evitativa, a pesar de conocer el protocolo a seguir ante la experiencia de *mobbing*, ya que apenas un 1% desconoce el protocolo a seguir. Desde este punto de vista, resulta necesaria la puesta en marcha de programas que empoderen a estos profesionales a adoptar estrategias de afrontamiento adaptativas ante en acoso laboral. Además, es fundamental dar a conocer el protocolo de *mobbing* mediante campañas informativas para que los maestros enfrenten y manejen futuras situaciones de acoso laboral en las escuelas públicas.

Según los datos obtenidos y discutidos en ésta investigación se desprende que los factores ambientales (clima organizacional) predisponen al acoso laboral sino son manejados adecuadamente por los maestros. De aquí también la importancia de poner en marcha intervenciones para mejorar el clima laboral dentro de los centros educativos.

Resulta impactante el dato que muestra que los maestros han sido acosados no solo por sus compañeros de trabajo con los que deben lidiar a diario en su entorno de trabajo, sino también por sus jefes inmediatos (directores escolares), e incluso han sufrido acoso hasta de altos funcionarios (superintendentes de escuelas), estos últimos jerárquicamente más poderosos que sus directores escolares.

Por último, las consecuencias de sobrevivir al acoso laboral pueden ser graves. Los síntomas que sufren los maestros redundan a largo plazo en condiciones incapacitantes como: depresión y ansiedad que conllevan medicación y hospitalización para trastornos tales como alta presión arterial, problemas musculares, etc. En último término, el acoso laboral afecta a su entorno familiar y de pareja, llevando a las discusiones frecuentes, e incluso a una disminución del deseo sexual que puede desencadenar un divorcio y afecta negativamente a los hijos, convirtiéndose en un problema social y con importantes consecuencias económicas.

### **6.7. Reflexiones Finales**

Los cuerpos legislativos de Puerto Rico aprobaron el Proyecto de Ley contra el Acoso Laboral, el pasado 5 de mayo de 2014 (Bauzá, 2014). Además, y según los resultados y las conclusiones de este estudio es imperativo actuar poniendo en marcha estrategias de prevención. En primer lugar, se ha de empoderar a los maestros con estrategias efectivas de asesoramiento legal (en forma de campañas informativas, por ejemplo), búsqueda de información, ayuda psicológica para ellos y sus familias. Como investigadora principal y autora de la presente Tesis Doctoral me comprometo a colocar copia de esta investigación en las universidades más prominentes de Puerto Rico (Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Escuela de Medicina de Ponce, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras). Además, se enviará a publicación un artículo con el resumen de esta investigación a la Revista del Colegio de Profesionales del Trabajo Social de Puerto Rico y a la Revista de la Asociación de Maestros de Puerto Rico. Finalmente, resulta vital llevar a las escuelas y sus directores

escolares las implicaciones legales que redundan en continuar con este clima organizacional insano.

## REFERENCIAS

- Acevedo, E. (2011). *Frecuente el Acoso Laboral en Puerto Rico*. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de: <http://www.noticel.com/noticia/106501/1347992378000>
- Acosta, C. (2011). Diagnóstico del Clima Organizacional del Colegio Gran Bretaña, Concepción. *Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación*. Valparaíso, Chile. 1-23.
- Adams, A. & Crawford, N. (1992). *Bullying at Work: How to Confront and Overcome it*. London: Virago Press.
- Aglamisis, J., Aguirre, E., Andrade, A. M., Blanklejder, A., García, L. A., Korinfeld, S., Montauti, E., Montes, J., Pompa, R. C. & Ruiz, A. D. (2011). *Violencia, Maltrato, Acoso Laboral: El Mobbing como Concepto*. Lugar Editorial, S. A. Buenos Aires, Argentina.
- Aguilar, M., Pereyra, L. F. & Alcazar, R. M. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. *Grupo Empresarial Buenaventura*. Chiapas, México. Recuperado el 10 de abril de 2012 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>
- Ahumada, O. (2010). *El Acoso Laboral en la Administración Pública*. Recuperado el 9 de noviembre de 2011 de: [http://www.google.com.pr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=29&ved=0CH4QFjAIOBQ&url=http%3A%2F%2Foahumada.ublog.cl%2Farchivos%2F3490%2Fel\\_acoso\\_laboral.pdf&ei=IMVJUcfqPJPM9gT7-IHYDQ&usg=AFQjCNEs-HgTrg6-OdkZakXhM8wYR9hleg&sig2=fD6kEuI9HxW2iW65REpTLw](http://www.google.com.pr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=29&ved=0CH4QFjAIOBQ&url=http%3A%2F%2Foahumada.ublog.cl%2Farchivos%2F3490%2Fel_acoso_laboral.pdf&ei=IMVJUcfqPJPM9gT7-IHYDQ&usg=AFQjCNEs-HgTrg6-OdkZakXhM8wYR9hleg&sig2=fD6kEuI9HxW2iW65REpTLw)
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 9(1-2), 123-133. ISSN: 1132-239x
- Araujo, M. C. & Guerra, M. L. (2008). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. *CIGAG*, 4(2), 132-147. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.

- Arroyo, J., Martínez, M. & Pérez, J. (2004). El Acoso Psicológico en el Trabajo: Descripción del Fenómeno en una Muestra de Empleados en Puerto Rico. *Ponencia Presentada en Quincuagésimo Primero Convención Anual Asociación de Psicología de Puerto Rico, Ponce, Puerto Rico.*
- Asepeyo, (2007). *Ver Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.*
- Baillien, E., Rodríguez, A., De Witte, H., Notelaers, G. & Moreno-Jiménez, B. (2011). The Demand Control Model and Target's Reports of Bullying at Work: a Test Within Spanish and Belgian Blue-Collar Workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20(2), 157-177.
- Barón, M., Munduate, L. & Blanco, M. J. (2003). La Espiral del Mobbing. *Papeles del Psicólogo*. 23(84), 71-82.
- Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*. 22, 161-173.
- Baumeister, R. E., Smart, L., & Boden, J. M. (1996). Relation of Threatened Egotism to Violence and Aggression: The Dark Side of High Self-Esteem. *Psychological Review*. 103, 5-33.
- Bauzá, N. (2014). Cámara Aprueba Proyecto de Ley que Prohíbe el Acoso Laboral. Periódico Primera Hora. Recuperado el 11 de abril de 2015 de: <http://www.primerahora.com/noticias/gobiernopolitica/nota/camaraapruebaaprojectodeleyqueprohibeelacosolaboral-1007773/>
- Becerra, J. (2003). *Piñuel Continúa con su Cruzada "Anti-Mobbing"*. El Mundo. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de: <http://www.elmundo.es/universidad/2003/06/17/campus/1055849608.html>
- Björkqvist, K. (1994). Sex Differences in Physical, Verbal, and Indirect Aggression: A Review of Recent Research. *Sex Roles*. 30, 177-188.
- Boada, J., De Diego, R. & Vigil, A. (2003). Mobbing: Análisis de las Propiedades Psicométricas y Estructura Factorial de Cuatro Escalas (MOBB-90; MOBBCF-21; MOBBCG-15 y MOBBCS-28). *Revista Encuentros en Psicología Social*. 1, 5.
- Borrás, L. (2002). El Mobbing o Acoso Moral en el Trabajo. *Psicopatología Clínica Legal y Forense*. 2(2), 113-120.
- Bromley, D. B. (1986). The Case-study Method in Psychology and Related-Disciplines.

Chichester: John Wiley & Sons. New York: Wiley.

Caballero, J. (2010). Acoso Psicológico en el Trabajo: Mobbing. *Revista Papeña de Medicina Familiar*. 2(2), 132-138.

Caligiore, I. & Díaz, J. A. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA: Estudio de un Caso. *Revista Venezolana de Gerencia*. 8(24), 644-658. ISSN: 1315-9984

Camacho, A. R. (2008). *El Acoso Laboral en Puerto Rico*. Tesis de Maestría, Departamento de Administración Pública. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Carretero, N., Gil-Monte, P. R. & Luciano, J. V. (2011). Antecedentes y Consecuencias del Acoso Psicológico en el Trabajo. *Psicothema*, 23(4), 617-623. Recuperado el 9 de diciembre de 2013 de: <http://www.psicothema.com/pdf/3931.pdf>

Casales, J. C., Ortega, Y. & Romillo, M. D. (2000). Clima Organizacional y Fluctuación Laboral en una Institución Financiera. *Revistas de Psicología*. 17(3), 288-296.

Castellanos, J. R. & Castellanos, C. A. (2010). El Desempeño Laboral de los Directivos, Procedimiento General Para su Gestión en Unidades de Ciencia y Técnica en Instituciones de Educación Superior. *Eumet.net. Revista Contribuciones a la Economía*, 1-15. Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Santa Clara. Villa Clara, Cuba.

Castro, M. I. & Sánchez, J. A. (2009). Técnicas Gerenciales Efectivas para Reducir el Maltrato Psicológico, los Problemas, sus Consecuencias y la Violencia en el Trabajo. *Revista OIKOS*. 13(27), 51-66. Recuperado el 12 de febrero de 2013 de: <http://www.acosolaboral.org.uybibliotecatgrMaltrato.pdf.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana, México, D. F. 8ª edición.

Cintrón, L. (2007). *La Percepción de Justicia Organizacional y su Relación con el Acoso Moral y los Comportamientos Contraproducentes en una Muestra de Empleados del Área Sur Oeste de Puerto Rico*. Disertación Doctoral, Departamento de Psicología Industrial y Organizacional, Colegio de Estudios Graduados en Ciencias de la Conducta y Asuntos de la Comunidad. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Recinto de Ponce.

Clerc, J., Saldivia, A. & Serrano, M. (2006). Liderazgo y su Influencia sobre el Clima Laboral. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar. *Universidad Austral de Chile*.

- Colunga, C., González, M. A., Lorelei, P. & Gómez, H. A. (2012). Workplace Harassment and Workers' Health: Review of the "Mobbing and Health" Working Groups. *Social Medicine*. 6(4), 264-268. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de: <http://www.socialmedicine.infoindex.php...1245>
- Cowie, H., Jennifer, D., Neto, C., Angulo, J.C., Pereira, B., Del Barrio, C. & Ananiadou, K. (2000). Comparing the Nature of Workplace Bullying in Two European Countries: Portugal and UK", in M. Sheehan, S. Ramsay and J. Patrick (Eds.) *Transcending Boundaries: Integrating people, Processes and Systems*, Conference Proceedings, Brisbane, Queensland.
- Cowie, H., Naylor, P., Talamelli, L., Chauhan, P. & Smith, P. K. (2002). Knowledge, Use of And Attitudes Towards Peer Support. *Journal of Adolescence*. 25, 453-67.
- Davenport, N. Schwartz, R. D. & Elliott, G. P. (2002). *Mobbing. Emotional Abuse in the American Workplace*. Ames, IO: Civil Society Publishing.
- Dawn, J., Cowie, H., & Ananiadou, K. (2003). Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations. *Aggressive Behavior*. 29, 489-496.
- De Castro, J. R. & Rosales, E. (2010). Cansancio y Somnolencia Durante el Desempeño Laboral de los Conductores Interprovinciales: Experiencia Peruana y Planteamiento de Propuestas. *Revista Peruana de Medicina Experiencia Pública*. 27(2), 237-242.
- Del Álamo, A. R. & Poveda, A. (2006). *Mobbing: El Acoso Dentro de la Empresa: Cuestionario de Del Álamo sobre Mobbing (Acoso Laboral)*. Recuperado el 31 de julio de 2011 en: [www.psicologia-online.com/autoayuda/trabajo/mobbing.shtml](http://www.psicologia-online.com/autoayuda/trabajo/mobbing.shtml)
- Del Río, J. R. Manuares, A., Montalvo, H. (2013). Clima Organización en Trabajadores de un Hospital general de Ica. *Revista Médica Panacea*. 3(1), 11-14. Recuperado el 24 de octubre de 2014 de: <http://www.unica.edu.pe/rev.med.panacea/index.php/med/article/download/51/64>
- Del Toro, J. (2012). Herramienta contra el Acoso Laboral. *El Vocero*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.vocero.com/herramienta-contrael-acosolaboral/>
- Del Valle, S. (2012). Azota el Bullying en la Oficina. *El Nuevo Día*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.elnuevodia.com/azotaelbullyingenlaoficina-1258351.html>

- Departamento de Educación (2013). *Informe del Perfil Escolar para el Año Académico 2013-2014*. Secretaría para Asuntos Académicos de Puerto Rico. Recuperado el 20 de febrero de 2014 de: [www.de.gobierno.pr/tags/escuelas](http://www.de.gobierno.pr/tags/escuelas)
- Departamento de Educación (2013). *Informe del Perfil Escolar por Escuelas para el Año Académico 2013-2014*. Secretaría para Asuntos Académicos de Puerto Rico. Recuperado el 20 de febrero de 2014 de: <http://intraedu.dde.pr/evaluacion/Site%20Pages/rcard.aspx>
- Díaz, R. & Zavala, G. (2006). *Diagnóstico de Clima Organizacional: un Análisis Conceptual y Metodológico*. Recuperado el 10 de abril de 2012 de: <https://www.u-cursos.cl/icei/2009/1/PER75/1/material.../492334>
- Di Martino, V., Hoel, H. & Cooper, C. L. (2003). *Preventing Violence and Harrassment in the Work Place*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Recuperado el 13 de junio de 2007 de: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef02109.htm>
- East, M. (2007). *Definición de Clima Laboral*. Recuperado el 4 de abril de 2012 de: [http://www.arearh.com/rrhh/definición\\_clima.htm](http://www.arearh.com/rrhh/definición_clima.htm)
- Ed.Microjuris.com (2012). *Fijada la Política Pública con Respetto al Acoso Laboral*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://aldia.microjuris.com/2012/06/26/fijada-la-politica-publica-con-respecto-al-acoso-laboral/>
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in The Workplace and The Victimization of Men. *Violence and Victims*. 12, 247-263.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study. *European Work and Organizational Psychology*. 4(3), 381-401.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organisations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: a Review of the Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behaviour*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S. & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual Effects of Exposure to Bullying at Work. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.

- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2003). The Concept of Bullying at Work: the European Tradition. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (eds), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*, (pp. 3-30). Londres: Taylor Francis,
- Einarsen, S. & Hauge, L. J. (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), 251-274.
- Erazo, C. (2011). El Acoso Moral en el Trabajo. *Periódico La Cordillera 2008-2012*. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de: [http://www.lacordillera.net/index.php?Option=com\\_content&view=article&id=3342:el-acoso-moral-en-el-trabajo&catid=42:noticias&itemid=109](http://www.lacordillera.net/index.php?Option=com_content&view=article&id=3342:el-acoso-moral-en-el-trabajo&catid=42:noticias&itemid=109)
- Escartín, J., Rodríguez, A. & Zapf, D. (2012). *Guías de Intervención: Mobbing Acoso Psicológico en el Trabajo*. Editorial Síntesis. Madrid, España.
- Evans, A. C. (2011). *Hostigamiento Laboral o Mobbing y su Prevención*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.elsitio.com.ar/Noticias/NoticiaMuestra.asp?Id=2247>
- Feldman, R. S. (1998). *Psicología con Aplicaciones a los Países de Habla Hispana*. Tercera Edición. México: Mc. Graw Hill.
- Fernández, M. E. & Nava, Y. J. (2010). El Mobbing o Acoso Moral en el Trabajo y su Tratamiento en Venezuela. *Revista de Derecho*, 33, 62-95. Universidad del Norte.
- Fichas Prácticas (2001). El Hostigamiento Psicológico en el Trabajo: Mobbing. *Prevención, Trabajo y Salud*, 15, 143-198.
- Fidalgo, A. M. (2002). Reseña de Mobbing: Cómo Sobrevivir al Acoso Psicológico en el Trabajo de Iñaki Piñuel y Zabala. *Psicothema*, 14(1), 187-189.
- Figueroa, B. J. (2012). Mobbing: Cultura de Terror en el Trabajo. *Primera Hora*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: [http://www.primerahora.com/mobbing\\_culturadeterroreneltrabajo-635513.html](http://www.primerahora.com/mobbing_culturadeterroreneltrabajo-635513.html)
- Fuentes, R. (2008). Mobbing o Acoso Psicológico Laboral. *Revista de Sanidad Militar Mexicana*. 62(2), 91-96. Recuperado el 15 de noviembre de 2011 de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lth&AN=32588061&lang=es&site=ehost=live>
- García, G. E. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. *Revista PORIK, AN*, 151-177. Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga, Colombia.

- García, I. (2006). *La Formación del Clima Psicológico y su Relación con los Estilos de Liderazgo*. Disertación Doctoral, Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Universidad de Granada, España.
- García, M. G., & Ibarra, L. A. (2009). Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación. *Universidad de Guanajuato*, México.
- González, J. L. (2002). *El Maltrato Psicológico. Cómo Defenderse del Mobbing y Otras Formas de Acoso*. Madrid: Espasa-Calpe.
- González, J. L. & Rodríguez, M. (2006). Acoso Psicológico en el Trabajo y Psicopatología: un Estudio con el LIPT-60 y el SCL-90-R. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 22(3), 397-412.
- González, L. M. (2008). *La Política Pública del Acoso Moral en Suecia y Francia: Implicaciones para una Legislación en Puerto Rico*. Tesis de Maestría, Departamento de Administración Pública. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- González, D. & Delgado, S. (2008). El Acoso Psicológico en el Lugar de Trabajo Antecedentes Organizacionales. *Boletín de Psicología*. 93, 7-20.
- González, L. N. (2007). *Mobbing*. Recuperado el 12 de junio de 2012 de: <http://www.slideshare.net/DrWalterLopezMoreno/mobbing-1905740>
- González, D. (2007a). *El Acoso Psicológico en el Lugar de Trabajo: Epidemiología, Características Psicosociales y Repercusiones Forenses*. Tesis Doctoral. Dir.: Prof. Dr. José Luis Graña Gómez. Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid.
- González, D. (2007b). El Acoso Psicológico en el Lugar de Trabajo: Una Aproximación Desde la Psicología Forense. *Psicopatología Clínica Legal y Forense*. 7, 41-62.
- González, D. & Graña, J. L. (2007). El Acoso Psicológico en el Lugar de Trabajo: Análisis Descriptivo en una Muestra de Trabajadores. *Psicopatología Clínica Legal y Forense*, 7, 63-76.
- Granda, E. (2006). *La Insatisfacción Laboral como Factor del Bajo Rendimiento del Trabajador*. Recuperado el 23 de enero de 2009 en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibVirtualData/publicaciones/quipukamayoc/2006/segundo/a10.pdf>
- Guillén, I. J. & Aduna, A. P. (2008). La Influencia de la Cultura y del Estilo de Gestión sobre el Clima Organizacional: Estudio de Gestión sobre el Clima

- Organizacional, Estudio de Caso de la Mediana Empresa en la Delegación Iztapalapa. Universidad ICESI. *Revista de Estudios Gerenciales*. 24(106). Recuperado el 10 de abril de 2012 de: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/253/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/253/html)
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Interamericana, México.
- Hernández, P. & Del Carmen, M. (2009). Análisis Comparativo de la Inserción y Desempeño Laboral de los Graduados de la Carrera de Diseño Industrial, con las Características Psicológicas y de Rendimiento Académico Relevadas en su Trayectoria como Estudiantes, Segunda Etapa. *Revista de Investigación*, 2-9. *Universidad Nacional de Cuyo*.
- Herranz, J., Reig, A. & Cabrero, J. (2006). La Presencia de Mobbing y sus Determinantes Laborales en Profesores Universitarios. *Análisis y Modificación de Conducta*, 32(142), 145-163.
- Hirigoyen, M. F. (2001). *El Acoso Moral en el Trabajo: Distinguir lo Verdadero de lo Falso*. Editorial Paidós, Madrid, España.
- Hoel, H., Rayner, C. & Cooper, C. L. (1999). Workplace Bullying. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley.
- Hoel, H. & Cooper, C. L. (2001). Origins of Bullying: Theoretical Frameworks for Explaining Workplace Bullying. En N. Tehrani (Ed.), *Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work*, (pp. 3-32). London: Taylor and Francis.
- Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organisational Antecedents of Workplace Bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, (pp. 3 - 61). London: Taylor and Francis.
- Huertas, M. (2008). *Estrategias para Lidar con el Acoso Moral en las Empresas*. Departamento de Administración de Sistemas de Oficina, Facultad de Administración de Empresas. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de: <http://sistemasdeoficina.uprrp.edu/acosomoral.htm>
- Hubert, A., & Veldhoven, M. Van (2001). Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10(4), 415-424.
- Inostroza, M. & González, C. (2008). *Estudio Exploratorio: Vivencias y Consecuencias de Víctimas de Mobbing Según Género*. Tesis de Maestría, Escuela de

Psicología. Universidad Académica de Humanismo Cristiano, Chile.

Inter News Service (2012). Con Apoyo Gubernamental Medida Contra Acoso Psicológico en el Empleo. *El Nuevo Día*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.elnuevodia.com/conapoyogubernamentalmedidacontraacosopsicologicoenempleo-1257587.html>

Jaén, M. (2010). *Predicción del Rendimiento Laboral a Partir de Indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales*. Disertación Doctoral, Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid, España.

Justicia, F., Benítez, J. L., Fernández, E. & Berben, A. G. (2007). El Fenómeno del Acoso Laboral entre los Trabajadores de la Universidad. *Psicología em Studo*, 12 (3),457-463. Recuperado el 11 de marzo de 2011 de: <http://www.scielo.br/pdf/pe/v12n3/v12n3a02.pdf>

Kahale, D. T. (2007). El Acoso Moral en el Trabajo (Mobbing): Delimitación y Herramientas Jurídicas para Combatirlo. *Revista Gaceta Laboral*. 13(1), 76-94. ISSN: 1315-8597

Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation. *Violence and Victims*, 9(4), 341-357.

Kendall, K. E. & Kendall, J. E. (1997). *Análisis y Diseño de Sistemas*. México: Pearson Education.

Kivimäki, M., Elovainio, M. & Vahtera, J. (2000). Workplace Bullying and Sickness Absence in Hospital Staff. *Occupational and Environmental Medicine*. 57, 656-660.

Landy, F. & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F.

Lasio, M. V. (2003). Clima y su Evolución hacia un Concepto Estratégico. Academia: *Revista Latinoamericana de Administración*. Cladea, Bogotá. 30, 87-95.

Lebrón, J. (2007). *Hostigamiento Psicológico en los empleados no Docentes Pertenecientes a la Unidad Apropriadada de la Hermandad de Empleados Exentos No Docentes de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras*. Tesis de Maestría, Departamento de Administración Pública. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Lee, D. (2000). An Analysis of Workplace Bullying in the UK. *Personnel Review*. Farnborough, 29(5), 593-610.

- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing Psychological Terror at Work, and How One Can Defend Oneself*, Reinbeck: Rowohlt Verlag.
- 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, B. (1984). Psykisktvåld i arbetslivet. Två explorative undersökningar [Psychological violence at workplaces. Two explorative studies]. Undersökningar rapport 42. Stockholm: Arbetraskyddsstyrelsen.
- Leymann, H. & Gustafsson, B. (1996). Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorder. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Lexjuris, Leyes de Puerto Rico (2013a). *Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico*. Recuperado el 4 de febrero de 2013 de: <http://www.lexjuris.com/>
- Lexjuris, Leyes de Puerto Rico (2013b). Ley Núm. 16 del 5 de agosto de 1975 (Occupational Safety And Health Act of 1970, OSHA) *Ley de Seguridad y Salud en el Empleo*. Recuperado el 4 de febrero de 2013 de: <http://www.lexjuris.com/>
- Lexjuris, Leyes de Puerto Rico (2013c). *Ley Núm. 271 del 29 de septiembre de 2006: Protocolo sobre Manejo de Violencia Doméstica en el Empleo*. Recuperado el 4 de febrero de 2013 de: <http://www.lexjuris.com/>
- Lexjuris, Leyes de Puerto Rico (2013d). *Ley Núm. 271 del 26 de diciembre de 2006: Protocolo sobre Manejo de Violencia Doméstica en el Empleo*. Recuperado el 4 de febrero de 2013 de: <http://www.lexjuris.com/>
- Lexjuris, Leyes de Puerto Rico (2013e). *Ley Núm. 376 del 16 de septiembre de 2004: Ley contra el Acecho*. Recuperado el 4 de febrero de 2013 de: <http://www.lexjuris.com/>
- Liefvooghe, A. & Mackenzie, D. (2001). Accounts of Workplace Bullying: The Role of the Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10(4), 375- 392.
- Liefvooghe, A. & Olafsson, R. (1999). Scientists and Amateurs: Mapping the Bullying Domain. *International Journal of Manpower*, 20, 1/2, 39-49.

- Lobato, M. (2010). Compendio de Estadísticas: Violencia en Puerto Rico, 2009. *Proyecto Tendenciaspr*. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Recuperado el 5 de febrero de 2012 de: <http://www.tendenciaspr.com/violencia>
- Lorenz, K. (1966). *On Agression*. (Marjorie Kerr Wilson, Trans.) New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- López, J. J. (2008). El Efecto del Reforzador Social sobre el Desempeño Laboral de un Colaborador del Departamento de Intendencia de una Institución Privada. *Universidad Tecnológica de México*, 1-12. Recuperado el 9 de noviembre de 2011 de: <http://www.apsique.com/mode/1110>
- López, M. A., Picón, E. & Vázquez, P. (2008). Estudio del Acoso Psicológico en la Universidad Pública de Galicia. ISSN: 1576-5962. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 24(1). Recuperado el 25 de octubre de 2011 de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622008000100003](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000100003)
- López, M. A., Vázquez, P. & Montes, C. (2010). Mobbing: Antecedentes Psicosociales y Consecuencias sobre la Satisfacción Laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 42(2), 215-224. ISSN: 0120-0534
- Mangarelli, C. (2006). Acoso Laboral, Concepto y Protecciones. *Revista de Derecho*. Universidad de Montevideo. 5(9), 67-74. ISSN: 1510-5172. Recuperado el 15 de noviembre de 2011 de: [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=229\\_02247&lang=es&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=229_02247&lang=es&site=ehost-live)
- Martín, F., Pérez, J. & López, A. (1998). *Nota Técnica Preventiva (NTP) 476. El Hostigamiento Psicológico en el Trabajo: Mobbing*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Martínez, M. E. (2006). El Acoso Psicológico en el Trabajo: La Experiencia en Puerto Rico. *Aletheia*, 24, 21-33.
- Martínez, D. (2009). Violencia Psicológica en el Trabajo: Métodos de Evaluación y Variables Sociodemográficas Relevantes. *Universidad de Valencia*, España.
- Martínez, E. (2008). El Acoso Psicológico en el Trabajo: La Experiencia en Puerto Rico. *Universidad Carlos Albizu*. San Juan, Puerto Rico. Recuperado el 24 de octubre de 2011 de: <http://huellas-foros.es/foro/index.php?topic=1254.0>
- Martínez, E., Agudelo, A. A. & Vázquez, E. M. (2010). Mobbing, un Aspecto a Vigilar en los Profesionales en Colombia. *Revista Gerencial de Política y Salud*. 9(19), 41-52.

- Matos, M. E. (2011). *Consideraciones Legales sobre el Hostigamiento Laboral: Seminario Laboral de la Cámara de Comercio de Puerto Rico*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: [myriam@matoslawoffice.com](mailto:myriam@matoslawoffice.com)
- Martucci, F. & Fioretti, G. (2009). Clima Organizacional en una PYME. *VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo*. Buenos Aires, Argentina.
- Mayan, M. J. (2001). Una Introducción a los Métodos Cualitativos: Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales. *Internacional Institute for Qualitative Methodology*. Ittapalapa, México.
- Mc Donald, A. F. (2008). La Influencia del Mobbing en los Países Latinoamericanos. *Ecofield*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://ecofield.com.ar/blog/la-influencia-del-mobbing-en-los-paises-latinoamericanos/>
- Meseguer, M. & Soler, M. I. (2004). El Acoso Psicológico en el Trabajo. *Mobbing*. CSI-CSIF. Murcia. Recuperado el 10 de julio de 2014 de: <http://webs.um.es/marianom/m/miwiki/doku.php?id=investigacion>
- Meseguer, M., Soler, M. I., García, M., Sáez, M. & Sánchez, J. (2007). Los Factores Psicosociales de Riesgo en el Trabajo como Predictores del Mobbing. *Psicothema*. 19(2), 225-230. ISSN: 0214-9915
- Meseguer, M., Soler, M. I., Sáez, M. & García, M. (2007). Incidencia, Componentes y Origen del Mobbing en el Trabajo en el Sector Hortofrutícola. *Anales de Psicología*. 23(1), 92-100. ISSN: 0212-9728/ ISSN: 1695-2294. Recuperado el 8 de noviembre de 2011 de: [www.um.es/analesps](http://www.um.es/analesps)
- Meseguer, M., Soler M. I., Sáez, M. C. & García-Izquierdo, M. (2008). Workplace Mobbing and Effects on Workers Health. *Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 219-227.
- Meseguer, M., Soler, M.I., García-Izquierdo, M. & Hidalgo, M. D. (2010). Validación del Cuestionario de Conductas de Hostigamiento (Mobbing) de Einarsen & Raknes en una Muestra del Sector Hortofrutícola. *Ansiedad y Estrés*, 16 (2-3), 151-162.
- Meseguer, M. (2011). *El Acoso Psicológico en el Trabajo (Mobbing) y su Relación con los Factores de Riesgo Psicosocial en una Empresa Hortofrutícola*. Disertación Doctoral, Departamento de Psiquiatría y Psicología Social, Universidad de Murcia.
- Meseguer, M. y Soler, M. I. (2012 2ª Edición). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Una Propuesta de Formación Basada en Competencias para el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos*. Murcia: Diego Marín.

- Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlatos. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-413.
- Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2002). Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complains: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43, 397-405.
- Millon, T. (1999). Treatment Planning and Outcome in Adults: The Millon Clinical Multiaxial Inventory-III. In M.E. Maruish (Ed.), *The Use of Psychological Testing For Treatment Planning and Outcome Assessment (2nd edition)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Moreno, B., & Rodríguez, A. (2006). Introducción del Número Monográfico Sobre Acoso Psicológico en el Trabajo: Una Perspectiva General. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 245-249.
- Moreno, B., Rodríguez, A., Garrosa, E., Morante, M. E. & Sanz, A. I. (2005). Diferencias de Género en el Acoso Psicológico en el Trabajo: un Estudio en Población Española. *Psicología em Estudio*, 10, 3-10.
- Moreno, B., Rodríguez, A., Garrosa, E., Morante, M. E. & Sanz, A. I. (2010). Post-Traumatic Symtoms Among Victims of Workplace Bullying: Exploring Gender Differences and Shattered Assumptions. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(10), 2616-2635.
- Moreno, B., Rodríguez, A., Garrosa, E., Morante, M. E. & Sanz, A. I. (2011). Acoso Psicológico en el Trabajo y Problemas de Salud: el Papel Moderador de la Activación Fisiológica. *Psicothema*, 23(2), 227-232.
- Moreno, B., Rodríguez, A., Morante, M. E., Garrosa, E., Rodríguez, R. & Díaz, L. (2008). Evaluación del Acoso Psicológico en el Trabajo: Desarrollo y Estudio Exploratorio de una Escala de Medida. *Universitas Psychologica*. Bogotá, Colombia. 7(2), 25-36. ISSN 1657-9257. Recuperado el 15 de noviembre de 2011 de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=34308377&lang=es&site=ehost-live>
- Moreira, J. M. & Álvarez, M. C. (2002). Clima Organizacional y Estrés en una Unidad de Alto Riesgo. *Emergencias*, 14(6), 6-12.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Vol.12. Industrial and organizational psychology* (pp. 39-53). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Mujica, M. & Pérez, I. (2007). Gestión del Clima Organizacional: Una Acción Deseable en la Universidad. *Revista de Educación*, 13(24), 290-304.
- Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social (ASEPEYO), (2007). *Clima Organizacional*. Dirección de Seguridad e Higiene. 151, 1-7.
- Neuman, J. H. & Baron, R. A. (2003). Social Antecedents of Bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Work-place. International Perspectives in Research and Practice*, (pp.165-177). London: Taylor and Francis.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5, 239-249.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2004). When the Bully is a Leader: The Relationship Between Destructive Leaders and Symptoms of Post Traumatic Stress Disorder Among Victims of Workplace Bullying. *The 4th International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace*. Bergen, Norway, June 28-29.
- Noboa, A. (2009). Especificidades del Clima Organizacional en las Instituciones de Salud. *Universidad de la República de Uruguay, Región Norte*. Recuperado el 10 de abril de 2012 de: <http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>
- Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales (2009). *Acoso Psicológico en el Trabajo*. Madrid, España. 1-32. Recuperado el 8 de noviembre de 2011 de: <http://www.fspmadriddgt.orgdependenciadocumentacionGuias%20y%20manualesGu%C3%ADa%20Acoso%20en%20el%20trabajo.pdf>
- Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales (2008). *Violencia Laboral en el Trabajo y sus Manifestaciones: Cómo Gestionar la Violencia en el Trabajo, Desde Meros Conflictos hasta Conductas más Graves como el Acoso Moral*. Madrid, España. Recuperado el 13 de febrero de 2013 de: <http://www.fspmadriddgt.orgdependenciadocumentacionGuias%20y%20manualesGu%C3%ADa%20Violencia%20en%20el%20trabajo.pdf>
- Oceguera, A., Aldrete, G. & Ruíz, A. G. (2009). Estudio Comparado de la Legislación del Mobbing en Latinoamérica. *Acta Republicana Política y Sociedad*. 8(8), 83-94. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de: [http://148.202.18.157sitiospublicacionessiteperiodrepublicanapdfActaRep08ActaRep08\\_8.pdf.pdf](http://148.202.18.157sitiospublicacionessiteperiodrepublicanapdfActaRep08ActaRep08_8.pdf.pdf)

- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. & Smith, M. (1998). Victims of Bullying at Work in Ireland. *The Journal of Occupational and Health Safety. Australia and New Zealand*. 14(6). 569-574.
- Orbegoso, A. (2008). *El Clima Organizacional: ¿Qué es y Como Analizarlo?*. Recuperado el 4 de abril de 2012 de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>
- Orbegoso, A. (2010). Problemas Teóricos del Clima Organizacional: un Estado de la Cuestión. *Revista de Psicología*. 12, 347-362.
- Orellana, G., Llulluy, M. R. & Bossio, S. (2009). Clima Organizacional y Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias de la Comunicación. *Universidad Nacional del Centro del Perú*. 1-11. Recuperado el 8 de noviembre de 2011 de: [www.felafacs.org/lahabana](http://www.felafacs.org/lahabana)
- Organización de Directores y Administradores Escolares de Puerto Rico (ODAEPR) (2014). Ley 160 del 23 de diciembre de 2013. Recuperada el 13 de agosto de 2014 de: <http://www.odaep.com/ley-160-23-de-diciembre-de-2013-srm/>
- Ovalle, M. M. (2008). *Desempeño Laboral de las y los Egresados/as de la Carrera de Psicología Industrial de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA Durante el Periodo 1998-2008*. Departamento de Investigaciones y Publicaciones. Santiago, Chile.
- Ovejero, A. (2004). Delito y Exclusión Social: Una Aproximación desde la Psicología Social Crítica. En Álvarez, F. (Ed): SERTA: In Memoriam Alexandri Baratta. Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Salamanca. Recuperado el 9 de diciembre de 2013 de: [http://educa.feyts.uva.es/psi/cursos/file.php?file=/1/gir\\_social.html](http://educa.feyts.uva.es/psi/cursos/file.php?file=/1/gir_social.html)
- Ovejero, A. (2006). *Psicología del Trabajo en un Mundo Globalizado*. Madrid: Biblioteca Nueva. Recuperado el 9 de diciembre de 2013 de: [http://educa.feyts.uva.es/psi/cursos/file.php?file=/1/gir\\_social.html](http://educa.feyts.uva.es/psi/cursos/file.php?file=/1/gir_social.html)
- Padovani, C. M. (2007). *El Acoso Psicológico Laboral en una Muestra de Empleados de la Región Sur Oeste de Puerto Rico*. Tesis de Maestría, Departamento de Psicología Industrial y Organizacional, Colegio de Estudios Graduados en Ciencias de la Conducta y Asuntos de la Comunidad. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Recinto de Ponce.
- Pagán, M. (2011). Mobbing...¿Cómo Protegerse para Sobrevivir y Mantener el Derecho a la Dignidad Humana Cuando Hay Acoso Psicológico Laboral?. *Para Servirte: Revista del Colegio de Trabajadores Sociales de Puerto Rico*. 14, 15-16.

- Paoli, P. & Merllié, D. (2001). *Third European Survey and Working Conditions 2000*. Publicaciones de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Recuperado el 8 de noviembre 2011 de: [www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0121.htm](http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0121.htm)
- Pastrana, J. I. (2002). ¿Cuánto Cuesta el Mobbing en España?. *Lan Harremanak*, 2, 171-181.
- Parra, L. & Acosta, M. (2010). La Investigación Cuantitativa del Acoso Psicológico Laboral en los Sectores de la Educación Superior y de la Salud: Una Revisión Sistemática. *Entramado*, 6(1), 158-172. Recuperado el 13 de febrero de 2013 de: <http://www.redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2654265419646010.pdf>
- Peiró, J. M. & Gil-Monte, P. R. (1999). Perspectivas Teóricas y Modelos Interpretativos para el Estudio del Síndrome de quemarse por el Trabajo. *Anales de Psicología*, 15(2), 261-268. Recuperado el 27 de enero de 2014 de: [http://www.um.es/analesps/v15/v15\\_2pdf/12v98\\_05Llag2.PDF](http://www.um.es/analesps/v15/v15_2pdf/12v98_05Llag2.PDF)
- Peralta, M. C. (2004). El Acoso Laboral –Mobbing- Perspectiva Psicológica. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 111-122. Recuperado el 15 de noviembre de 2011 de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=20319579>
- Pereda, S. & Berrocal, F. (1999). El Entorno Empresarial. La Empresa, su Organización y Funcionamiento. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 15-35.
- Pérez, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.
- Pérez, J., Nogareda, C., Martín, F. & Sancho, T. (2001). *Mobbing, Violencia Física y Acoso Sexual*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Pérez, L. N. (2012). Respuesta al Acoso Laboral. *El Nuevo Día*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.elnuevodia.com/nota-1258098.html>
- Pinilla, A. (2008). *Cognición y Afectividad*. Publicación Independiente. Gurabo, Puerto Rico.
- Piñuel, I. (2001): *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae.
- Piñuel, I. (2003). *Mobbing Manual de Auto Ayuda: Claves para Reconocer y Superar el Acoso Psicológico en el Trabajo*. Madrid, España: Aguilar.

- Piñuel, I. (2004). *Estudio Cisneros IV sobre Riesgos Psicosociales en la Universidad de Alcalá*. Recuperado el 25 de octubre de 2011 de: <http://www.acosescolar.com/estudios/CISNEROS-IV.pdf>
- Piñuel, I. (2008, 2010). *Mi Jefe es un Psicópata: Por qué la Gente Normal se Vuelve Perversa al Alcanzar el Poder*. Editorial Planeta, S. A. U.
- Piñuel, I. & Oñate, A. (2002). *La Incidencia del Mobbing o Acoso Psicológico en el Trabajo en España*. *Lan Harremanak*, 7(2), 35-62.
- Piñuel, I. & Oñate, A. (2006). La Evaluación y Diagnóstico del Mobbing o Acoso Psicológico en la Organización: el Barómetro de Cisneros. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 22(3), 309-332. ISSN: 1576-5962
- Piñuel, I. & Zabala, I. (2001). *Mobbing: Cómo Sobrevivir al Acoso Psicológico en el Trabajo*. Santander España: Sal Terrae.
- Primera Hora, (2014). Casa Acreditadora Fitch Degrada Bonos De La Isla A Chatarra. *Periódico Primera Hora*. Recuperado el 13 de agosto de 2014: <http://www.primerahora.com/noticias/gobierno-politica/nota/casaacreditadorafitchdegradabonosdelaislaachatarra-989290/>
- Proyecto del Senado 1008, (2005, 7 de octubre). *Ley para Fijar la Política Pública con Respecto al Acoso Moral*. Estado Libre Asociado de Puerto Rico, Senado de Puerto Rico.
- Proyecto del Senado 2901, (2004, 10 de mayo). *Ley para Definir, Prohibir y Sancionar el Acoso Psicológico y Moral*. Estado Libre Asociado de Puerto Rico, Senado de Puerto Rico.
- Proyecto de la Cámara 3898, (2012, 12 de junio). *Ley contra la Violencia Psicológica en el Ámbito Laboral en Puerto Rico*. Estado Libre Asociado de Puerto Rico, Cámara de Representantes de Puerto Rico. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: [www.camaraderepresentantes.org/.../%7B7F09799F-00C3-45D0-85E...](http://www.camaraderepresentantes.org/.../%7B7F09799F-00C3-45D0-85E...)
- Queipo, B. & Useche, M. C. (2002). El Desempeño Laboral en el Departamento de Mantenimiento del Ambulatorio La Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*, 8(3), 486-496.
- Quevedo, A. J. (2006). Medición del Clima Organizacional. *Entorno Empresarial.com*. Recuperado el 10 de abril de 2012 de: <http://www.entorno-empresarial.com/?ed=74&pag=articulos&aid=373>

Quintero, N., Africano, N. & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal: Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM de las Ciencias Sociales*, 3(9), 33-51.

Quiroz, M. (2011). Evaluación Docente II. El cese o despido por rendimiento laboral Deficiente. El caso peruano. *Revista Electrónica de Pedagogía*. 9(17), 1-15. ISSN 1870-1477. Recuperado el 10 de noviembre de 2011 de: <http://www.odiseo.com.mx/bitacora-educativa/evaluacion-docente-ii-cese-o-despido-rendimiento-laboral-deficiente-caso-peruano/>

Rayner, C. (1997). The Incidence of Workplace Bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*. 7(1), 199-208.

Reddin, W. J. (2004). Gestión del Clima Organizacional en la Mejora de la Efectividad. *Cuadernos de Management: Para una Dirección Eficaz*, 120, 79-84.

Ríos, C. H. (2011). *El Acoso Moral "Mobbing" en el Contexto Universitario: Implicaciones en la Administración Pública*. Tesis de Maestría, Departamento de Administración Pública. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Rivera, C. B. (2006). *La Capacidad de la Oficina de Administración de los Tribunales de la Rama Judicial para Prevenir, Detectar e Intervenir en Casos de Mobbing*. Disertación Doctoral, Departamento de Administración Pública. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Rivera, R. K. (2009). *El Acoso Psicológico en el Lugar de Trabajo*. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de: <http://krnonline.com/wrapper-mainmenu-8/17-blog-demo/52-el-acoso-psicologico-en-el-trabajo.html>

Rodríguez, E. (2007). El Acoso Moral (Laboral) en el Trabajo: Consciencia y Desarrollo en Puerto Rico. *Revista Empresarial Inter Metro*. 3(1), 12-34.

Romero, F. J. & Urdaneta, F. (2009). Desempeño Laboral y Calidad de Servicio de Personal Administrativa en las Universidades Privadas. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 4(7), 66-79.

Rosado, J. (2006a). *Acoso Laboral o Mobbing en Puerto Rico*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://mobbingpr.blogspot.com/2006/05/acoso-laboral-o-mobbing-en-puerto-rico.html>

Rosado, J. (2006b). *La Estigmatización del Mobbing y sus Consecuencias en Puerto Rico*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://mobbingpr.blogspot.com/2006/05/la-estigmatizacin-del-mobbing-y-sus.html>

- Rosado, J. (2006c). *Definición Legal en Puerto Rico Según Lcdo. Carlos Mondríguez*. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de: <http://www.mobbingpr.blogspot.com/2006/05/definición-legal-en-puerto-rico-según.html>
- Roulet, F. (2012). *La Existencia de la Violencia a Través del Hostigamiento Laboral en República Dominicana*. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de: <http://do.globe.com/existencia-violencia-traves-hostigamiento-laboral-republica-dominicana>
- Ruíz, I. (2006). El Acoso Moral en Nuestro Entorno Jurídico. *Revista Jurídica de LexJuris de Puerto Rico*, 9(2). Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.lexjuris.com/revista/opcion1/2006/Acoso%20Moral%20en%20lo%20Jur%C3%ADdico.htm>
- Ruíz, M. (2005). *La Relación del Mobbing y la Satisfacción Laboral en una Muestra de Empleados del Área Sur Oeste de Puerto Rico*. Disertación Doctoral, Departamento de Psicología Industrial y Organizacional, Colegio de Estudios Graduados en Ciencias de la Conducta y Asuntos de la Comunidad. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Recinto de Ponce.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C. Machado, Y. B. & Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral. *Acimed*. 20(4). Recuperado el 10 de abril de 2012 de: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_2\\_06/aci08206.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm)
- Salgado, J. F., Remeseiro, C. & Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Psicothema*. 8(2), 329-335. ISSN: 0214-9915
- 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*, 10 (4), 425-441.
- Salin, D. (2002). Gender Differences in Prevalence, Forms and Explanations of Workplace Bullying. Actas de la *International Conference on Bullying and Harassment at Work*, Birkbeck University, Londres.
- Sandoval, M. C. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económicoadministrativas*. 10(27), 83-88. Recuperado el 10 de abril de 2012 de: [www.ujat.mx/publicaciones/hitos](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos)
- Sanmartín, J. (2002). *La Mente de los Violentos*. Editorial Ariel, España. ISBN: 8434412446
- Sanmartín, J. (2013). *La Violencia y Sus Claves*. Editorial Planeta, S. A. Barcelona, España. ISBN: 978-84-344-0931-6

- Santos, S. (2009). *Manejo de la Violencia en el Área Laboral Comparación entre el Sector Público y Privado*. Tesis de Maestría, Departamento de Administración Pública. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Sanz, A. I. & Rodríguez, A. (2011). El Efecto del Acoso Psicológico en el Trabajo sobre la Salud: el Papel Mediador del Conflicto Trabajo-Familia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 93-102.
- Secretariado de la Comisión para la Cooperación Laboral de América del Norte (2006). *Violencia en el Trabajo en América del Norte*. Comisión para la Cooperación Laboral de América del Norte, Washington, D.C.
- Serrano, W., Díaz, L. & Torres, L. (2012). Conversatorio sobre bullying en el Trabajo. Escuela de Negocios y Empresarismo, Universidad del Turabo, Puerto Rico.
- Silva, G. (2008). La Teoría del Conflicto. Un Marco Teórico Necesario. *Derechos y Valores*. XI(22), 29-43. Recuperado el 16 de diciembre de 2013 de: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=87602203](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87602203)
- Silva, G. (1996). La Concepción sobre el Crimen. Un Punto de Partida para la Exploración Teórica. *Derecho Público, Filosofía y Sociología Jurídicas: Perspectivas para el Próximo Milenio*. Universidad Externado de Colombia y Consejo Superior de la Judicatura. Bogotá, Colombia.
- Soto, W. E. (2005). El Manejo de Crisis Ante el Acoso Moral o Psicológico, Mobbing: y Cuando eres Víctima en tu Diario Vivir. *Mobbing-Opinion.com*. Recuperado el 13 de febrero de 2013 de: <http://mobbing-opinion.com/artman/publish>
- Soto, W. E. (2006). *¿Qué Nos Pasa Puerto Rico? Desde Cuándo el Psicoterrorismo Laboral o Mobbing es una Herramienta de Poder en el Trabajo?*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/mobbing-herramienta-laboral-puerto-rico.htm>
- Stegmann, T. (2003). *Evaluación de Desempeño Docente: Antecedentes Históricos, Bases Psicológicas del Aprendizaje*. Fundación SEPEC. Santiago, Chile, 1-18.
- Stein, S., Hoosen, I., Brooks, E., Haigh, R., Christie, D. (2002) Staff Under Pressure: Bullying within NHS Therapeutic Communities. *Therapeutic Communities*, 23 (3) 149 - 158. Recuperado el 9 de diciembre de 2013 de: <http://discovery.ucl.ac.uk/87705/>
- Suárez, C. G. (2008). Cultura y Clima Organizacional. *Universidad Argentina de la Empresa*. Recuperado el 12 de abril de 2012 de: <http://www.losrecursoshumano>

[s.comphpscriptdescargar\\_pdf.php?id=287.pdf](#)

Suárez, M. A. (2012). Mobbing, Acoso Laboral u Hostigamiento Psicológico. *Oficina 302*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://miguelsuarezsandoval.blogspot.com/2012/04/mobbing-acoso-laboral-u-hostigamiento.html>

Todazo, R., Godoy, L. & Abramo, L. (2001). Desempeño Laboral de Hombres y Mujeres: Opinión de los Empresarios. *Cadernos Pagu*. Chile. 17(18), 197-236.

Toohey, J. (1991). *Occupational Stress. Managing a Metaphor*. Sydney: Macquarie University.

Topa, G., Depolo, M. & Morales, J. F. (2007). Acoso Laboral: Meta-Análisis y Modelo Integrador de sus Antecedentes y Consecuencias. *Psicothema*. 19(1), 89-94. ISSN: 0214-9915. Recuperado el 15 de noviembre de 2011 de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=24805798&long=es&site=ehost-live>

Torres, M. & Lajo, R. (2009). Dominancia Cerebral Asociada al Desempeño Laboral de los Docentes de una UGEL de Lima. *Revista de Investigación en Psicología*. 12(1), 83-96.

Ugarte, O., Melitón, E., Clendenes, M. & García, L. V. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. *Ministerio de Salud*. Lima, Perú.

Unión Sindical de Madrid, (2002). *Acoso Psicológico en el Trabajo (Mobbing): Los Efectos de la Nueva Organización del Trabajo sobre la Salud*. Región de CCOO. Madrid, España. Recuperado el 6 de marzo de 2013 de: [http://www.acosomoral.org/pdf/mobbing\\_1.pdf](http://www.acosomoral.org/pdf/mobbing_1.pdf)

Universidad de Arte y Ciencias Sociales-Arcis (2010). *VIII Congreso de Psicología Social Comunitaria*. Valparaíso, Chile. Recuperado el 9 de diciembre de 2013 de: [http://valparaiso.universidadarcis.cl/v2.0/index.php?option=com\\_content&task=view&id=224&Itemid=530](http://valparaiso.universidadarcis.cl/v2.0/index.php?option=com_content&task=view&id=224&Itemid=530)

Urbano, E. (2013). *Mobbing o Acoso Laboral*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://psicoarea.org/mobbing.htm>

Uribe, J. F. (2011). *Violencia y Acoso en el Trabajo: Mobbing*. Editorial Manual Moderno, S. A. de C. V. México.

Uribe, J. F., Trejo, E., Vázquez, G., García, A. & García, S. (2010). Mobbing y su Relación con Factores Psicosomáticos: Factores Prevalentes en una Muestra Mexicana. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

*Tercer Foro de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales, Estrés y Salud Mental en el Trabajo.*

- 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. (2003). *Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health*. Tesis Doctoral no publicada, Helsinki.
- Vázquez, M. S. (1992). Hacia una Definición Comprehensiva del Clima Organizacional. *Revista de Psicología Gral. y Aplicada*, 45(4), 443-451.
- Vázquez, R. & Guadarrama, J. J. (2001). El Clima Organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior. *Tiempo de Educar: Revista Interinstitucional de Investigación Educativa*, 3(5), 105-131.
- Vázquez, J. G. (2010). *¿Qué Cambios Podemos Esperar a Nivel Federal y Local?*. Goldman Antonetti & Córdova, P.S.C. Recuperado el 12 de febrero de 2013 de: [http://www.camarapr.orgpresentaciones7-SemLab\\_Vazquez.pdf.pdf](http://www.camarapr.orgpresentaciones7-SemLab_Vazquez.pdf.pdf)
- Velázquez, M. (2009). *La Respuesta Jurídico Legal ante el Acoso Moral en el Trabajo o "Mobbing"*. Recuperado el 12 de junio de 2012 de: [http://yunque.ls.fi.upm.es/seguridad/Acoso\\_Moral.pdf](http://yunque.ls.fi.upm.es/seguridad/Acoso_Moral.pdf)
- Velázquez, M. (2014). *Acoso Psicológico Provoca Mal Clima Laboral y Eleva Siniestros*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de: <http://www.acosolaboral.org.uy/articulos/malClimaLaboral.php>
- Vélez, L. M. (2004a, septiembre). Acoso Moral en el Trabajo o Mobbing. *Revista Jurídica de LexJuris de Puerto Rico*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.lexjuris.com/revista/opcion1/2004/Art%C3%ADculo%20acoso%20moral,%20colaboraci%C3%B3n%20peri%C3%B3dico.htm>
- Vélez, L. M. (2004b, septiembre). Enfrente el Acoso Moral en el Trabajo o "Mobbing". *Revista Jurídica de LexJuris de Puerto Rico*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.lexjuris.com/revista/opcion1/2004/2da%20colaboraci%C3%B3n%20Mobbing%20Nuevo%20Nuevo.htm>
- Vélez, L. M. (2005a). Desarrollo del Acoso Grupal/moral (Mobbing) en el Trabajo. *Revista Jurídica de LexJuris de Puerto Rico*, 7(1). Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.lexjuris.com/revista/opcion1/2005/Acoso%20Grupal.htm>

- Vélez, L. M. (2005b). Identificando las Actividades de Acoso Moral en el Trabajo o Mobbing. *Revista Jurídica de LexJuris de Puerto Rico*, 7(1). Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.lexjuris.com/revista/opcion1/2005/Acoso%20moral.htm>
- Vélez, L. M. (2006a). Evaluación y Diagnóstico del Acoso Moral o Mobbing en el Trabajo. *Revista Jurídica de LexJuris de Puerto Rico*, 8(1). Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.lexjuris.com/revista/opcion1/2006/Evaluacion%20y%20Dia%20gnostico%20del%20Acoso%20Morall.htm>
- Vélez, L. M. (2006b). Grados de Acoso Moral o “Mobbing”. *Revista Jurídica de LexJuris de Puerto Rico*, 8(1). Recuperado el 11 de febrero de 2013 de: <http://www.lexjuris.com/revista/opcion1/2006/Grados%20de%20Acoso%20moral.htm>
- Vélez, L. M. (2011). Mobbing: Consejería y Consultoría en Puerto Rico. *Revista Jurídica de LexJuris de Puerto Rico*, 16(1). Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.lexjuris.com/revista/opcion1/2011/Mobbing%20Consejeria%20y%20Consultaria.htm>
- Ventín, E. (2012a). *El Acosador y las Circunstancias*. Recuperado el 15 de febrero de 2012 de: <http://www.evaventin.com>
- Ventín, E. (2012b). *El Mobbing y la Reforma Laboral*. Recuperado el 18 de febrero de 2012 de: <http://www.evaventin.com>
- Ventín, E. (2011a). *¿Qué es el Mobbing?* Recuperado el 8 de noviembre de 2011 de: <http://www.evaventin.com>
- Ventín, E. (2011b). *Las Vicisitudes de la Víctima de Mobbing*. Recuperado el 11 de abril de 2011 de: <http://www.evaventin.com>
- Ventín, E. (2011c). *El Mobbing como delito. Prevenir o Lamentar*. Recuperado el 11 de abril de 2011 de: <http://www.evaventin.com>
- Ventín, E. (2011d). *Gestionar las Emociones Frente a un Acoso Laboral-Mobbing*. Recuperado el 12 de enero de 2012 de: <http://www.evaventin.com>
- Ventín, E. (2011e). *La Soledad del Mobbing*. Recuperado el 11 de abril de 2011 de: <http://www.evaventin.com>
- Ventín, E. (2011f). *Yo Misma Como Víctima de Mobbing. El Camino Hacia el Compromiso*. Recuperado el 11 de abril de 2011 de: <http://www.evaventin.com>
- Ventín, E. (2011g). *Control de las Emociones en los Casos de Acoso Laboral-Mobbing*. Recuperado el 13 de enero de 2012 de: <http://www.evaventin.com>

- Vilanova, V. (2011). Hostigamiento y Conducta Abusiva en el Empleo: Últimos Desarrollos y Recomendaciones Prácticas. *Cámara de Comercio de Puerto Rico*. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.camarapr.orgpresentaciones...Laboral-1-Viviana-Vilanova.pdf...pdf>
- Vold, G. B. (1967). *Theoretical Criminology*, 4ta ed. Nueva York, Oxford University.
- Werther, B. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas*, 6ta ed. McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F.
- Zabala, L. A. (2002). Respuesta al Acoso Laboral: Programas y Estrategias. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 20(2), 337-350. ISSN: 1131-8635
- Zapf, D. (1999). Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497-522.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying. In S. Einarsen & H. Hoel & D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 165-184). London: Taylor & Francis.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2003). Empirical Findings on Bullying in the Workplace. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*, Londres: Taylor y Francis, 103-126.
- Zapata, L. M. & Restrepo, C. (2009). Propuesta de los Elementos a Tener en Cuenta en la Prevención Primaria del Mobbing o Acoso Laboral en el Contexto Organizacional. *Universidad de San Buenaventura*, Medellín. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de: [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.cojspuibitstream108192041Propuesta Elementos Prevencion Zapata 2009.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.cojspuibitstream108192041Propuesta%20Elementos%20Prevencion%20Zapata%202009.pdf)
- Zoghbi, P. & Caamaño, G. (2010). El Impacto de la Alineación Laboral sobre las Conductas Desviadas en el Trabajo: Un Estudio Exploratorio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 26(1), 79-93. Recuperado el 15 de noviembre de 2011 de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=49161747&lang=es&site=ehost-live>

# **ANEXOS**

4 de octubre de 2012

Directores de Escuela  
Distrito Escolar de Santa Isabel  
Región Educativa de Ponce

Estimado Director/a Escolar:

Saludos Cordiales! Mi nombre es Julissa Morales Franceschi y soy estudiante del Programa de Doctorado INTEGRACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO Y TERRITORIAL de la Universidad de León, España. Como parte de los requisitos del programa para optar por el grado de doctor debo llevar a cabo una investigación, titulada: *Acoso Psicológico Laboral (Mobbing) y su Impacto en el Desempeño Laboral. Aplicación a los Maestros de los Municipios de Juana Díaz y Ponce, Puerto Rico*. Por tal motivo, solicito de usted su colaboración para suministrar los cuestionarios a sus maestros.

La información obtenida a través de este estudio será mantenida bajo estricta confidencialidad y el nombre del participante ni de su escuela serán utilizados. El maestro tiene el derecho de retirar el consentimiento de participación en cualquier momento. El estudio no conlleva riesgo, tampoco el maestro recibirá ningún beneficio. No recibirá compensación por participar. Si tiene alguna pregunta sobre esta investigación, se puede comunicar conmigo al 787-627-0642.

Si tiene preguntas o dudas sobre los derechos para los participantes en este estudio, estas pueden ser dirigidas a la Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER): Arecibo Mini Plaza, Calle José A. Cedeño #521 Arecibo, Puerto Rico 00612, Teléfono: 1-787-878-2121. Gracias por su colaboración.

Cordialmente,



Julissa Morales Franceschi  
Investigadora

jmf



universidad  
de león

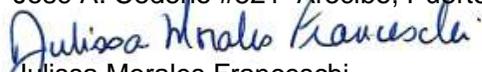
## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado Participante:

Mi nombre es Julissa Morales Franceschi y soy estudiante del Programa de Doctorado INTEGRACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO Y TERRITORIAL de la Universidad de León, España. Como parte de los requisitos del programa para optar por el grado de doctor se llevará a cabo una investigación titulada: *Acoso Psicológico Laboral (Mobbing) y su Impacto en el Desempeño Laboral. Aplicación a los Maestros de los Municipios de Juana Díaz y Ponce, Puerto Rico*. Usted ha sido seleccionado para participar en esta investigación la cual consiste en contestar unas preguntas que le tomará aproximadamente 20 minutos.

*La información obtenida a través de este estudio será mantenida bajo estricta confidencialidad y su nombre no será utilizado. Usted tiene el derecho de retirar el consentimiento de participación en cualquier momento. El estudio no conlleva riesgo ni recibirá ningún beneficio. No recibirá compensación por participar. Si tiene alguna pregunta sobre esta investigación, se puede comunicar conmigo al 787-627-0642.*

Si tiene preguntas o dudas sobre sus derechos como participante en este estudio pueden ser dirigidas a la Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER): Arecibo Mini Plaza, Calle José A. Cedeño #521 Arecibo, Puerto Rico 00612, Teléfono: 1-787-878-2121.

  
Julissa Morales Franceschi  
Investigadora

## AUTORIZACIÓN PARA PARTICIPAR

He leído el procedimiento antes expuesto. La investigadora me ha explicado el estudio y ha contestado mis preguntas. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar en la investigación de la estudiante, Julissa Morales Franceschi titulada: *Acoso Psicológico Laboral (Mobbing) y su Impacto en el Desempeño Laboral. Aplicación a los Maestros de los Municipios de Juana Díaz y Ponce, Puerto Rico*.

\_\_\_\_\_  
Nombre

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Fecha

## **ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

*Género:*

Femenino

Masculino

*Edad:*

21-30

31-40

41-50

51-60

*Estudios Alcanzados:*

Bachillerato

Maestría

Doctorado

*Estudia Actualmente:*

Maestría

Doctorado

No estoy estudiando actualmente

*¿Años que lleva trabajando para el Departamento de Educación?:*

0-10

11-20

21-30

*¿Tienes algún impedimento o discapacidad?*

Sí

No

---

## CUESTIONARIO DEL ÁLAMO: SOBRE MALTRATO (ACOSO Ó MOBBING) LABORAL

### PARTE I Valoración Cuantitativa

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso (maltrato o mobbing) que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado. Marque el cero (0) si no ha experimentado la situación en lo absoluto; el uno (1) si la ha experimentado un poco y el dos (2) si la ha experimentado mucho.

0: No me ocurre.

1: Me pasa un poco.

2: Me pasa mucho.

	Situación o Conducta	No me ocurre	Me pasa poco	Me pasa mucho
		0	1	2
1.	En mi trabajo se dirigen a mí con palabras soeces o groseras.			
2.	Me dicen cosas con las que se me desprecia, se burlan de mí, se me denigra o se me devalúa.			
3.	Me hacen sentir que no valgo para nada, solo con el modo cómo se comportan hacia mí.			
4.	Me tratan de forma impredecible, cambiando rápidamente su conducta, sin darme explicación por ello.			
5.	Me tratan de forma fría, distante, sin hablarme, o como si yo no existiera.			
6.	Me ignoran a mí, a mis opiniones, mis informes o actividades (nunca tienen valor).			
7.	Me marginan socialmente (por ejemplo siempre voy a tomar café sólo).			
8.	Me aíslan físicamente en el trabajo, en una habitación sólo o muy apartado de otros.			
9.	Han prohibido a compañeros u otros que hablen conmigo, incluso por teléfono o email.			
10.	Me han prohibido a mí que hable con nadie, directamente o por carta o por teléfono.			
11.	Propagan rumores maliciosos sobre mí a mis espaldas.			
12.	Dicen que yo tengo problemas psíquicos, que estoy desquiciado.			

Situación o conducta		No me ocurre	Me pasa poco	Me pasa mucho
		0	1	2
13.	Dicen que todo lo malo que pasa en el departamento o empresa es por mi culpa.			
14.	Siempre me hacen sentir culpable por diferentes medios.			
15.	Dicen que yo me invento problemas en el trabajo donde realmente no los hay.			
16.	Se hacen las víctimas debido a mí, que otros tienen que hacer mi trabajo, etc.			
17.	Me amenazan con rebajarme de categoría, cambiarme de puesto, o despedirme.			
18.	Tengo que aguantar acoso sexual.			
19.	Se me grita y abochorna en público.			
20.	Se me grita en privado.			
21.	Se me compara siempre negativamente con otros trabajadores.			
22.	Se me critica aspectos privados míos: voz, gestos, peso, ropa, mi familia.			
23.	Todo lo hago mal, aunque intento mejorar lo que sea para complacer a la empresa o jefe			
24.	No tengo ninguna autonomía, todo me lo controlan y me lo supervisan.			
25.	Lo que me dejan hacer está muy por debajo de mi capacidad y nivel profesional.			
26.	Sólo me asignan tareas sin sentido.			
27.	Me obligan a hacer cosas que están en contra de mi moral y mi conciencia íntima.			
28.	No hago nada en el trabajo, me paso las horas muertas.			
29.	Me ordenan demasiadas tareas, no tengo un minuto de descanso.			
30.	Me ocultan informaciones básicas o material de oficina que lo necesito para mi trabajo.			
31.	Me dan informaciones u órdenes confusas, erróneas o contradictorias.			

*Acoso Psicológico Laboral (Mobbing) y su Impacto en el Desempeño Laboral*

	Aseveraciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo No en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		0	1	2	3	4
30.	En mi organización participo en la toma de decisiones.					
31.	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.					
32.	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.					
33.	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					
34.	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.					
35.	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.					
36.	En mi organización, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
37.	Existe un ambiente organizado en mi organización.					
38.	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
39.	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando lo necesito.					
40.	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
41.	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
42.	La innovación es característica de nuestra organización.					
43.	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
44.	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
45.	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
46.	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
47.	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
48.	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					

	Aseveraciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo No en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		0	1	2	3	4
49.	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
50.	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
51.	Mi salario y beneficios son razonables.					
52.	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
53.	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.					

## PARTE II Valoración Cualitativa

A continuación hallará una lista de diez (10) preguntas sobre acoso (maltrato o mobbing) que usted puede haber sufrido en su trabajo. Conteste la pregunta que haya usted experimentado.

1. Identifique quién ejerce el mobbing (altos jefes, jefes inmediatos, compañeros, todos, no sabe).

2. ¿Cuántas veces lo sufre actualmente al mes, a la semana, o al día?

3. Especifique desde hace cuanto tiempo se inició el maltrato, y cuales fueron sus primeras manifestaciones, aunque usted no las identificara como maltrato.

4. ¿Desde cuánto tiempo hace que ya se ha vuelto de tal intensidad que es insoportable para usted?

5. Describa si hubo o no un acontecimiento desencadenante inicial.

6. Identifique las situaciones actuales, si las hubiere, que desencadenan típicamente el maltrato contra usted.

7. El maltrato, ¿va a más con los años, o va a menos, o se mantiene igual?; ¿varía el tipo de maltrato con los años?

8. ¿Qué hace usted ante el maltrato laboral (que dice o hace usted, se somete o no, se enfrenta o no), etc.?

9. Describa las consecuencias negativas que para usted le ha producido o le están produciendo, el hecho de sufrir el maltrato laboral (rendimiento laboral, motivación, satisfacción laboral), a nivel:

- Psicológico y emocional:

- Familia propia (hijos, padres, hermanos...):

- Amistades:

- Hobbies y actividades sociales:

---

- Laboral:

- Económico:

- Calidad de vida general

10. ¿Ha buscado usted ayuda de algún tipo de información o de ayuda externa ante el maltrato laboral? ¿Cuál, dónde, qué tipo de apoyo recibió, para qué le sirvió?

**Nota:** Este cuestionario fue utilizado con permiso del Dr. Alfredo Del Álamo (2006), perito judicial en maltrato, neuropsicólogo, psicólogo clínico y terapeuta. (Ver referencias)

---

Por favor, conteste a la siguiente pregunta sobre su rendimiento, utilizando la escala de respuesta que se provee:

¿Piensa que su rendimiento laboral ha disminuido significativamente?

- 0: No, en absoluto
  - 1: Un poco o bastante
  - 2: Mucho
-

**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**Creado: Ministerio de Salud. Lima, Perú (2009)**

A continuación hay una lista de distintas aseveraciones que usted puede estar presentando en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que usted se halla de acuerdo o en desacuerdo. Utilice la siguiente escala para su respuesta:

- 0: Totalmente en desacuerdo.
- 1: En desacuerdo.
- 2: Ni de acuerdo no en desacuerdo.
- 3: De acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

	Aseveraciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo No en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		0	1	2	3	4
1.	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.					
2.	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.					
3.	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.					
4.	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
5.	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
6.	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
7.	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
8.	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.					
9.	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos del departamento de educación.					
10.	Me interesa el desarrollo de mi organización.					
11.	Estoy comprometido con el departamento de educación.					
12.	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					

*Acoso Psicológico Laboral (Mobbing) y su Impacto en el Desempeño Laboral*

---

	Aseveraciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo No en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		0	1	2	3	4
13.	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos del departamento de educación.					
14.	Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.					
15.	Existe sana competencia entre mis compañeros.					
16.	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.					
17.	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.					
18.	Recibo mi pago a tiempo.					
19.	La limpieza de los ambientes es adecuada.					
20.	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
21.	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.					
22.	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					
23.	Me siento a gusto de formar parte de la organización.					
24.	En mi trabajo se encuentran organizados para prever los problemas que se presentan.					
25.	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.					
26.	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.					
27.	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
28.	Recibo buen trato en mi trabajo.					
29.	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.					

---

*Acoso Psicológico Laboral (Mobbing) y su Impacto en el Desempeño Laboral*

	Aseveraciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo No en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		0	1	2	3	4
30.	En mi organización participo en la toma de decisiones.					
31.	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.					
32.	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.					
33.	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					
34.	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.					
35.	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.					
36.	En mi organización, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
37.	Existe un ambiente organizado en mi organización.					
38.	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
39.	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando lo necesito.					
40.	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
41.	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
42.	La innovación es característica de nuestra organización.					
43.	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
44.	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
45.	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
46.	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
47.	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
48.	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					

	Aseveraciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		0	1	2	3	4
49.	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
50.	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
51.	Mi salario y beneficios son razonables.					
52.	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
53.	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.					

---