



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“DIAGNÓSTICO DE MOBBING EN EL PLANTEL 2 DEL
COBAEP, PARA EVALUAR SUS CONSECUENCIAS EN
EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN”**

DIRECTOR:

M.A. Jesús Urrutia Alvarado

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración

PRESENTA:

María Olimpia Yolanda Sosa Hamud

Puebla, Pue., Febrero 2015



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO

"DIAGNÓSTICO DE MOBBING EN EL PLANTEL 2 DEL COBAEP,
PARA EVALUAR SUS CONSECUENCIAS EN EL CLIMA LABORAL DE
LA INSTITUCIÓN"

DIRECTOR:

M.A. Jesús Urrutia Alvarado

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración

PRESENTA:

María Olimpia Yolanda Sosa Hamud

Puebla, Pue., Febrero 2015



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: "**DIAGNOSTICO DE MOBBING EN EL PLANTEL 2 DE COBAEP, PARA EVALUAR SUS CONSECUENCIAS EN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN**", elaborada por la alumna de la **Maestría en Administración** de nombre:

MARÍA OLIMPIA YOLANDA SOSA HAMUD

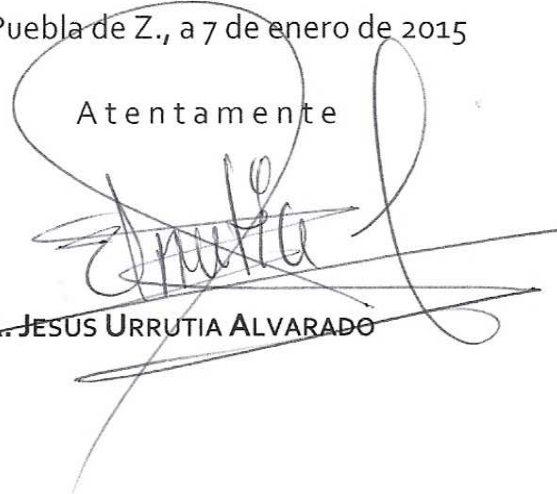
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 7 de enero de 2015

Atentamente


M. A. JESUS URRUTIA ALVARADO



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesor de la Tesis denominada: "DIAGNÓSTICO DE MOBBING EN EL PLANTEL 2 DEL COBAEP, PARA EVALUAR SUS CONSECUENCIAS EN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

MARÍA OLIMPIA YOLANDA SOSA HAMUD

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 16 de febrero de 2015

Atentamente


M.A. Patricia Eugenia García Castro



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesor Metodológico de la Tesis denominada: "DIAGNÓSTICO DE MOBBING EN EL PLANTEL 2 DEL COBAEP, PARA EVALUAR SUS CONSECUENCIAS EN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

MARÍA OLIMPIA YOLANDA SOSA HAMUD

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 16 de febrero de 2015

Atentamente


M.A. Emma Rosa Cruz Sosa





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/017/15

Asunto: Digitalización de Tesis

C. MARÍA OLIMPIA YOLANDA SOSA HAMUD

PRESENTE

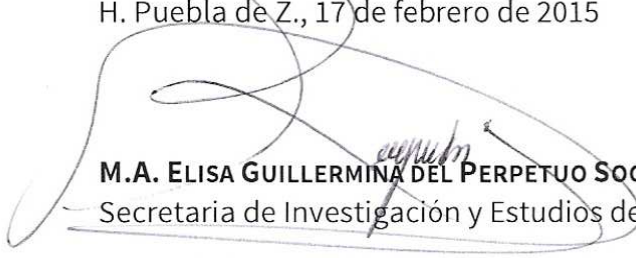
Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“DIAGNOSTICO DE MOBBING EN EL PLANTEL 2 DE COBAEP, PARA EVALUAR SUS CONSECUENCIAS EN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 17 de febrero de 2015


M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.



A mis hijas: Nahir y Wadet por su apoyo incondicional, con todo mi amor.

A mi Director y a mis Asesoras de proyecto: M.A. Jesús Urrutia Alvarado, M.A. Emma Rosa Cruz Sosa y M.A. Patricia Eugenia García Castro; mi más sincero agradecimiento por su dedicación y orientación en este trayecto.

RESUMEN

El Mobbing o acoso moral en el trabajo, es un problema sumamente común en la actualidad. Resulta tan dañino como cualquier otro tipo de acoso, por ejemplo, el sexual o el escolar; ya que es capaz de mermar la autoestima de las personas, desmotivar, deprimir e incluso orillar a los individuos a poseer padecimientos psicológicos importantes, que podrían llevarlos a la incapacidad y en los peores casos hasta el suicidio.

El Mobbing se da en entornos laborales, sin embargo, no solamente tiene que ver con cuestiones laborales; pues no únicamente implica criticar o atacar a los empleados en lo que respecta al trabajo que desempeñan dentro de una organización, sino también en muchas ocasiones, incluye el hecho de agredirlos en lo concerniente a aspectos de su vida personal, su aspecto físico o su forma de ser. Situaciones como éstas, no son normales ni deben tolerarse de ninguna manera, puesto que son un reflejo claro de violencia; por tanto, ninguna persona y mucho menos las autoridades de una empresa o institución, deben practicar ni aprobar este tipo de conductas; las cuales, más allá de afectar a los empleados, también afectan a la productividad de una organización debido al ambiente negativo que generan dentro de ella.

Los comportamientos referentes a Mobbing, están directamente relacionados con la dirección que toma el clima laboral de una empresa o institución –el clima laboral es entendido como el ambiente interno existente en una organización, el cual es percibido de tal o cual forma por todos los colaboradores de la misma- ya que éste se halla determinado por la suma de actitudes y acciones de todos los individuos que la conforman, por tanto, si la manera de conducirse de los empleados respecto a las relaciones interpersonales que sostienen con el resto de los compañeros es sustentada en el Mobbing, el entorno se percibirá tenso; como consecuencia, los colaboradores se sentirán insatisfechos y desmotivados, lo que los llevará a tener un bajo desempeño,

mermando así su productividad y por ende la de la organización, de tal forma que se incumplirán los objetivos establecidos.

Debido al panorama planteado y a la relación existente entre Mobbing y clima laboral, resulta indispensable detectar, prevenir y erradicar el acoso moral en las empresas e instituciones; hacerlo traerá grandes beneficios tanto a los trabajadores como a las altas jerarquías, así como a los dueños o accionistas de las organizaciones. Si hay ausencia de Mobbing, existirán mayores probabilidades de tener un clima laboral favorable, lo que llevará a obtener un alto desempeño por parte de los colaboradores; hecho que fructificará en resultados productivos y monetarios sumamente satisfactorios, puesto que se impulsará el buen funcionamiento de la instancia organizacional, así como su competitividad y crecimiento.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN

I.	INTRODUCCIÓN.....	i
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	iii
III.	JUSTIFICACIÓN.....	iv
IV.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	v
V.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	vi
VI.	HIPÓTESIS.....	vi
VII.	VARIABLES.....	vii
VIII.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	vii
IX.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	x
1.	CAPÍTULO 1: Clima Laboral.....	1
1.1	Concepto de clima laboral.....	1
1.2	Variables que intervienen en la percepción del clima laboral.....	3
1.3	Dimensiones del clima laboral.....	7
1.4	Importancia de estudiar el clima laboral en las organizaciones.....	12
1.5	Análisis y medición del clima laboral.....	13
2.	CAPÍTULO 2: Mobbing.....	19
2.1	Concepto de Mobbing.....	19
2.2	Tipos de Mobbing.....	22
2.3	Fases del Mobbing.....	24
2.4	Manifestaciones del Mobbing.....	26
2.5	Consecuencias que trae consigo el Mobbing.....	30
2.6	Mobbing en las instituciones educativas.....	35
2.7	Prevención del Mobbing.....	36

3. CAPÍTULO 3: Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla.....	38
3.1 Historia.....	38
3.2 Declaración de misión, visión y objetivos.....	41
3.2.1 Misión.....	41
3.2.2 Visión.....	42
3.2.3 Objetivo general.....	42
3.2.4 Objetivos particulares.....	42
3.3 Oferta educativa.....	43
3.4 Estructura jurídica y organizacional.....	45
3.4.1 Organigrama.....	46
3.4.2 Profesiograma.....	48
3.5 Reglamentación respecto al personal académico.....	50
3.6 Afiliación sindical.....	54
3.7 Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla.....	58
4. CAPÍTULO 4: Diagnóstico y Evaluación de Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla.....	61
4.1 ¿Qué es un diagnóstico?.....	61
4.2 La Escala Cisneros como herramienta para diagnosticar el Mobbing.....	61
4.3 Aplicación de la Escala Cisneros al personal del Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla.....	62
4.3.1 Población de estudio.....	62
4.3.2 Procedimiento para la realización del estudio.....	63
4.3.3 Análisis e interpretación gráfica de los resultados obtenidos a partir del estudio realizado.....	63
4.3.4 Interpretaciones generales respecto a los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la <i>Escala Cisneros</i>	111
4.3.5 Interpretaciones respecto al Mobbing y su relación con el Clima Laboral en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla.....	113

5. CAPÍTULO 5: Propuesta.....	116
5.1 ¿Por qué tomar acciones respecto al Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla?.....	116
5.2 Recomendaciones y acciones que se pueden poner en práctica para prevenir y erradicar el Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla.....	117
 CONCLUSIONES.....	 132
REFERENCIAS.....	134
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	138
ANEXOS.....	140

I. INTRODUCCIÓN

La Administración Contemporánea se ha dado a la tarea de estudiar los procesos en las organizaciones desde un punto de vista más humano y menos mercantilista, es por ello que en tiempos recientes, le ha otorgado un gran peso al papel que juegan los individuos en el ámbito laboral, pues se ha constatado que la clave para el éxito de cualquier empresa o institución; es la motivación y satisfacción de sus trabajadores, ya que ellos son el sustento fundamental de cualquier entidad organizacional. Sin su desempeño y colaboración, ninguna organización puede funcionar, a pesar de que cuente con grandes recursos financieros o materiales.

A partir del mencionado enfoque humanista con el que ahora se deben conducir las empresas e instituciones y por medio de diversos estudios, se ha detectado la existencia de las llamadas “enfermedades laborales”, las cuales se refieren a aquellos padecimientos detonados por el ámbito de trabajo en el que una persona se desempeña; los cuales merman la salud, las capacidades, y en general, la calidad de vida de los empleados; por lo que merecen especial atención por parte de la población en general y específicamente, por parte de los directivos o accionistas de las diversas organizaciones.

Dentro de las mencionadas “enfermedades laborales”, se encuentra el llamado Mobbing, el cual implica una agresión perpetrada por una persona o un grupo de personas, hacia un compañero de trabajo; de manera concertada, deliberada, sistemática y recurrente, durante un periodo de tiempo prolongado; teniendo como finalidad anular, aislar o expulsar a un colaborador del centro de trabajo al cual se pertenece.

Desafortunadamente, el Mobbing es una práctica común en muchas organizaciones, pues la gran mayoría de los directivos de las entidades, no lo ven como un problema grave que merezca atención y mucho menos prevención, sin

darse cuenta que en realidad es un factor de alto alcance que deteriora las relaciones humanas en las organizaciones, provocando a muchos empleados una fuerte desmotivación y un bajo rendimiento; propiciados por el entorno laboral hostil en el que realizan sus actividades. Como resulta notable, el Mobbing impacta directamente en el clima laboral de la organización, es decir, en el ambiente de trabajo percibido por los empleados, el cual entre más negativo es, menos deseable resulta para cualquier persona.

A partir de este escenario, surge la preocupación de realizar un diagnóstico respecto a la existencia de Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla -institución educativa de nivel medio superior que funge como Organismo Público Descentralizado- puesto que debido al conocimiento que se tiene respecto al entorno laboral de dicha entidad, se puede percibir que existen síntomas que hacen pensar acerca de la presencia de situaciones de Mobbing en ella. Por tanto, surge la inquietud de detectar qué es lo que ocurre al respecto, para en el caso correspondiente, proponer acciones para solucionar el conflicto o bien, para prevenirlo; ya que de esta manera, se evitará que la insatisfacción y la desmotivación de los trabajadores del centro educativo aumente, y que como consecuencia, ellos mermen su rendimiento y su productividad; hecho que inevitablemente afectaría de manera grave el desempeño global del Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla.

Resulta fundamental hacer esta clase de estudios como el que continuación se presenta, en cualquier tipo de organización; pues tal y como afirman los expertos, para actuar contra el Mobbing no se debe esperar a que un trabajador denuncie su existencia, es responsabilidad absoluta de las altas jerarquías de las organizaciones, implementar acciones preventivas al respecto por el simple hecho de tener la obligación moral de salvaguardar la integridad de los empleados y de la misma organización; precisamente, ese debería ser el caso del Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, así como el de cualquier otra institución o empresa seria.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se llama Mobbing a la situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen violencia psicológica extrema de forma sistemática (al menos una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (por lo menos 6 meses) sobre otra persona, en el lugar de trabajo.

El Mobbing o acoso moral en el trabajo, consiste en la práctica de acciones conducentes a producir miedo, terror, menosprecio o desánimo en el trabajador afectado. Dicho fenómeno representa un problema grave, pues trae severas consecuencias al clima laboral de una organización, las cuales son reflejadas en la salud psicosocial de los trabajadores, así como en el desempeño organizacional de cualquier entidad; por tanto, existe la necesidad de comprobar su existencia real o posible, para posteriormente encontrar medidas adecuadas de prevención e intervención para así dar solución a este tipo de conflictos.

Según varios estudios, el Mobbing se observa a menudo en organizaciones dedicadas a la labor educativa, debido a la rigidez de jerarquías y a la existencia de favoritismos e imposiciones para asignar cargos en este tipo de instituciones. El Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, a simple vista, presenta síntomas que hacen pensar en la probable existencia de acoso moral entre sus colaboradores; por tanto, surge la inquietud de hacer un análisis sobre la posible existencia de esta problemática al interior de la institución, desde el punto de vista de la Administración y de la Psicología del Trabajo; evaluando así los riesgos laborales de naturaleza psicosocial y sus consecuencias en el clima laboral de la entidad organizacional sujeto de estudio, con el fin de emitir una propuesta que pueda coadyuvar a la prevención o solución de las situaciones de Mobbing que se presenten actualmente o que puedan llegar a presentarse en un futuro, dentro de la organización mencionada.

III. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, los factores psicosociales poseen una gran importancia para el favorable o desfavorable desempeño de los individuos dentro el ámbito laboral. Dentro de estos factores psicosociales, desafortunadamente, cada vez existe una mayor incidencia del llamado Mobbing o acoso moral en el trabajo.

En el caso del Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, se percibe un ambiente conflictivo existente entre colaboradores, lo cual hace sospechar que posiblemente se podrían estar dando situaciones de Mobbing al interior de la institución. Resulta de gran importancia alertar a las autoridades y a los trabajadores del Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla sobre este asunto, pues para trabajar de manera pacífica y fructífera, es indispensable establecer un nivel de *Tolerancia Cero* ante cuestiones de acoso moral; ya que sucesos de este tipo alteran la armonía en las relaciones de los colaboradores, y por tanto, merman su nivel de productividad a nivel personal y organizacional.

Debido a este panorama, resulta necesario indagar respecto a la existencia o ausencia de Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, para así poder evaluar su impacto en el clima laboral, y ofrecer alguna propuesta de prevención o resolución de dicho conflicto, según sea el caso; propiciando siempre que las acciones que se lleven a cabo, se sustenten en el respeto a la integridad física y moral de todos los trabajadores, sea cual sea el nivel jerárquico al que pertenezcan.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) Objetivo general

Determinar la posible existencia de Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, evaluando su impacto en el clima laboral de la institución, y de ser afirmativo, proponer medidas de prevención y solución al respecto.

b) Objetivos específicos

- Definir lo que es el clima laboral, así como sus variables y dimensiones.
- Analizar la importancia de estudiar y medir el clima laboral en las organizaciones.
- Conceptualizar el término Mobbing y diferenciarlo de otras situaciones abusivas que pudieran afectar a los trabajadores.
- Establecer los tipos, las fases y las manifestaciones del Mobbing.
- Analizar las posibles consecuencias que el Mobbing trae consigo a las organizaciones.
- Identificar algunas posibles opciones para prevenir el Mobbing.
- Establecer un panorama general sobre el funcionamiento organizacional y administrativo del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Después de los puntos comentados y del panorama visualizado, surgen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿A qué se le llama Mobbing?
- ¿A qué se le llama Clima Laboral?
- ¿Por qué es importante el estudio y detección del Mobbing en las organizaciones?
- ¿Cuál es la relación existente entre Mobbing y Clima Laboral?
- ¿Existe Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla?
- ¿Qué propuesta se puede generar para prevenir o solucionar el Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla?

VI. HIPÓTESIS

“La existencia de Mobbing repercute negativamente en el clima laboral de las organizaciones, propiciando consecuencias desfavorables en la motivación y desempeño de los trabajadores”.

VII. VARIABLES

a) Variable Independiente: Mobbing

b) Variable Dependiente: Clima laboral

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

a) Diseño de investigación

Los diseños que se utilizarán para la realización de esta investigación serán *bibliográfico y de campo*. Para el primer caso, la investigación se sustentará en información y documentos escritos existente respecto a los hechos indagados; para el segundo caso, se recogerán datos reales encuestando directamente a los trabajadores del Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, para de este modo, dialogar con las personas indicadas y así poder obtener fundamentos suficientes en cuanto al tema de interés.

b) Métodos de investigación

La investigación que se pretende llevar a cabo es *descriptiva*, puesto que la finalidad es demostrar la existencia del panorama previsto en la hipótesis a través de la caracterización de éste en términos reales (Hernández y Fernández, 1997); para ello es necesario tener un fuerte acercamiento al universo de estudio, analizando los diversos factores que se encuentran en juego dentro de la problemática existente. A partir de las conclusiones obtenidas, será posible dar una descripción detallada de los hechos que se presentan y posteriormente se podrá emitir la propuesta correspondiente.

El método que se utilizará para la realización de la investigación será *estudio de caso*, puesto que se analizará el estado actual del Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla y su relación con el Clima Laboral de la institución; tomando como puntos de partida las percepciones y opiniones de los trabajadores de la organización. A partir de ello se determinará cuál es la situación actual de la problemática establecida.

c) Población

La población de estudio serán los 102 trabajadores del Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla; por tanto, no habrá muestra, ya que se analizará el universo total de empleados de la institución, pues se encuestará a cada uno de ellos, para así poder obtener información fidedigna respecto al tema de investigación.

d) Métodos y técnicas de recolección de datos

Para la realización de esta investigación se hará uso de dos instrumentos: *observación y encuesta*. Respecto a la encuesta, se utilizará la herramienta *Escala Cisneros*, la cual es una propuesta muy reciente para detectar situaciones de Mobbing; ha sido ampliamente utilizada por diversas organizaciones, otorgando resultados favorables.

La *Escala Cisneros* es un cuestionario desarrollado por el Profesor Especialista en Recursos Humanos, Iñaki Piñuel, perteneciente a la Universidad de Alcalá, España. Dicho instrumento es de carácter auto-administrado y está compuesto por 43 ítems que objetivan y valoran 43 conductas de acoso psicológico en el centro de trabajo. Forma parte del Barómetro CISNEROS (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales), integrado por una serie de escalas cuyo objetivo es

sondear de manera periódica el estado y las consecuencias de la violencia en el entorno laboral de las organizaciones.

En cuanto a la *observación*, es un método sumamente enriquecedor pues permite al investigador ser perceptivo y analizar a fondo las diversas situaciones que se le presentan (Hernández y Fernández, 1997); en este caso, a partir de ella se realizará una interpretación respecto al Mobbing y al Clima Laboral en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, así como las consecuencias de la situación que se vive en dicho entorno laboral.

En el caso de la encuesta, es una herramienta que permite medir asuntos concretos y que está en posibilidad de que el grupo de estudio la responda anónimamente (Hernández y Fernández, 1997); ésta será aplicada a los trabajadores de la institución sujeto de investigación, para tener un acercamiento más certero al panorama real de lo que ocurre en lo que respecta a la problemática abordada.

Los instrumentos mencionados serán de utilidad para el tipo de estudio a realizar, pues su combinación, puede hacer posible la obtención de datos certeros y concretos que coadyuven a obtener conclusiones respecto a la supuesta realidad previamente planteada.

e) Herramientas para el procesamiento de datos

El conteo de datos conseguidos a partir de la aplicación de las encuestas, se realizará a través de Microsoft Excel, hecho que permitirá mayor rapidez y confiabilidad en cuanto a la obtención de cifras. Posteriormente, por medio del mismo software, se elaborarán gráficas de pastel; las cuales reflejarán la información adquirida para cada ítem de la herramienta aplicada en la realización de esta investigación.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances

La investigación a realizar es de carácter descriptivo, por tanto, su principal pretensión es estudiar la situación del Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla y su impacto en el Clima Laboral de la institución. Tiene como objetivo proponer acciones para prevenir y combatir el acoso moral y así lograr una mejora importante en el desempeño y la productividad de los trabajadores, al igual que en lo referente a la organización.

Limitaciones

Las limitaciones con las que posiblemente se enfrentará la presente investigación, serán fundamentalmente de carácter administrativo, dado que al ser el Mobbing un tema delicado que involucra directamente el actuar de las personas, especialmente de las altas jerarquías; es probable que se encuentre renuencia por parte de ellas para colaborar con la investigación, ya que aunque el tema representa un factor importante para la satisfacción de los trabajadores y su buen desempeño, aun es un tópico tabú del que no siempre se habla abiertamente, debido a las consecuencias negativas que las personas crean que esto les puede traer en lo que respecta a su cargo o a su situación laboral en la institución.

CAPÍTULO 1

CLIMA LABORAL

1.1 Concepto de Clima Laboral

En términos generales, se le llama clima laboral al ambiente interno existente en una organización, el cual posee características y propiedades muy peculiares, otorgadas por la manera en que se relacionan los miembros que pertenecen a la empresa o institución. Está determinado por la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización.

Realmente no existe un consenso sobre el término clima laboral, pues varios autores tienen concepciones distintas. Las definiciones dadas por cada experto, giran alrededor de factores organizacionales tales como: estructura, políticas y reglas, e incluso atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de concordancia, se plantean diversas definiciones.

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) expresa que es “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) afirma que el clima laboral hace referencia a “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), dice que es “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Más recientemente, Luc Brunet (1999) retoma lo propuesto por los investigadores James y Jones, quienes definen al clima laboral desde tres puntos de vista, éstos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como “un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”. La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción, por tanto, en este contexto el clima laboral se define como: “los elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”. En el caso de la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”.

Todas las posturas teóricas poseen diferencias importantes, sin embargo coinciden en que: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, el clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

El clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una organización, pues se asienta sobre la cultura organizacional, ya que es un factor derivado de la historia, los valores y las creencias de la empresa o institución; por tanto, influye directamente en el desempeño de los empleados y como consecuencia, en su productividad, satisfacción y motivación.

El clima laboral no se halla en un estatus permanente, puesto que evoluciona según dinámicas internas propias de las entidades organizacionales, las cuales dependen de procesos de percepción básicos como: la credibilidad, el liderazgo, la opinión de las personas, los procesos individuales, los procesos grupales y las normas establecidas.

1.2 Variables que intervienen en la percepción del Clima Laboral

Likert (1987) en su teoría de clima laboral afirma que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben; debido a sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por tanto, la reacción de cada uno de ellos, está determinada por la percepción que tienen de su entorno organizacional.

Según Likert, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de la misma. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes, son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización; entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de todas las variables mencionadas, determinan dos grandes tipos de clima laboral, los cuales están centrados en dos extremos: sistemas muy autoritarios o sistemas muy participativos.

El clima de tipo autoritario se clasifica en Sistema I (Autoritarismo explotador) y Sistema II (Autoritarismo paternalista). Por su parte, el clima de tipo participativo, se divide en Sistema III (Consultivo) y Sistema IV (Participación en grupo).

En el clima de tipo autoritario Sistema I, la dirección no confía en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cúpula de la organización. Los empleados perciben una atmósfera de temor y opresión, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo. La comunicación sólo existe en forma descendente y sirve fundamentalmente para dar instrucciones.

En el caso del clima de tipo autoritario Sistema II, existe confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones casi siempre se toman en la cima, pues algunas veces en los niveles inferiores se deciden los castigos. Las recompensas son métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima, la dirección se enfoca relativamente en cubrir mínimamente las necesidades

sociales de los empleados, por lo que da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado; aunque si se ahonda en ciertos aspectos, no precisamente la actuación real de la organización, transcurre de esa manera.

Respecto al clima de tipo participativo Sistema III, la dirección tiene confianza en sus empleados, muchas de las decisiones se toman en la cúpula, pero los subordinados pueden tomarlas también en los niveles más bajos. Para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, pero satisfaciendo sus necesidades de prestigio y de estima. Constantemente existe interacción entre ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos sólidos por alcanzar.

En el clima participativo Sistema IV, se forman grupos de trabajo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones se da en todos los niveles de la organización. La comunicación se hace presente de forma ascendente, descendente y horizontal. La manera en que se motiva a los colaboradores es a través del fomento de la participación, el establecimiento de objetivos y la mejora continua de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos, basándose en planeación estratégica.

Como es notable, los Sistemas I y II corresponden a un clima rígido que se caracteriza por una organización burocrática y rigurosa, en la que normalmente los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la organización, debido a que no se sienten parte de ella como consecuencia de la marginación que sufren por parte de la empresa o institución, hecho que propicia una fuerte desmotivación constante en su centro de trabajo.

Los Sistemas III y IV corresponden a un clima flexible en el que la organización se percibe dinámica, capacitada para alcanzar sus objetivos y siempre dispuesta a intentar satisfacer las necesidades laborales y sociales de los

colaboradores, quienes se sienten parte importante de la organización debido a que interactúan directamente con el proceso de toma de decisiones.

De acuerdo a lo propuesto por Likert y a la postura de varios autores respecto lo que es el clima laboral, se puede inferir que éste está determinado por ciertos factores fundamentales, como: condiciones objetivas de la organización, factores propios de la organización y factores personales.

Las condiciones objetivas de la organización son las características establecidas que se hallan claramente definidas, como por ejemplo: horarios, estructura jerárquica, procesos, etc. Éstas son filtradas por la percepción del trabajador y como consecuencia de ello, se genera cierto tipo de clima.

Los factores propios de la organización se refieren al modo de desempeño que tiene la entidad organizacional en lo referente a la interacción con sus miembros y a la imagen global que las personas y el entorno poseen de ella, la cual está determinada por los mensajes organizacionales y corporativos emitidos.

Los factores personales son aquellos propios de las características individuales del trabajador, como: la personalidad, la actitud ante el trabajo, el grado de iniciativa y la motivación.

Estos factores son relativamente permanentes en el tiempo, puesto que las organizaciones son sistemas abiertos que siempre están expuestos a la influencia del entorno, sin embargo, mantienen su esencia; lo cual propicia la diferenciación entre una y otra entidad organizacional, e incluso, la diferenciación de entidades grupales dentro de una misma empresa o institución.

1.3 Dimensiones del Clima Laboral

Se les llama dimensiones del clima laboral a las características susceptibles de ser medidas en una organización, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos. Para conocer el clima laboral de una entidad organizacional, resulta necesario investigar y analizar a fondo las mencionadas dimensiones, ya que serán determinantes para el estudio del mismo. Diversos autores han propuesto distintas dimensiones al respecto.

Bowers y Taylor (1997) estudiaron cinco grandes dimensiones que sirven como referente para el análisis del clima laboral:

1. **Apertura a los cambios tecnológicos:** se basa en la disposición manifestada por la dirección, frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que puedan facilitar o mejorar el trabajo de los colaboradores.
2. **Recursos Humanos:** se refiere a la atención prestada por parte de la dirección, en lo que respecta al bienestar de los empleados en el centro de trabajo.
3. **Comunicación:** implica las redes de interacción existentes dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados para hacer que se escuchen sus propuestas y quejas en los niveles directivos.
4. **Motivación:** hace referencia a las condiciones que influyen en el hecho de que los empleados trabajen con mayor o menor intensidad dentro de la organización.
5. **Toma de decisiones:** se refiere al uso y evaluación de la información disponible que sirve como base para tomar cierta dirección en el actuar de la organización, así como en lo que respecta a los procesos de actividades de los empleados.

Por su parte, Litwin y Stringer (1978) afirman que el clima laboral depende de seis dimensiones:

1. **Estructura:** manera en que se encuentra organizada la entidad empresarial. Desde este ámbito, los colaboradores perciben obligaciones, reglas y políticas que tiene como base la organización a la que pertenecen.
2. **Responsabilidad individual:** se refiere al grado de sentimiento de autonomía que poseen los trabajadores en cuanto a la realización de sus labores.
3. **Remuneración:** percepción de equidad en lo referente a pagos, prestaciones, interacción y trato de los directivos hacia los subordinados.
4. **Riesgos y toma de decisiones:** percepción del nivel de retos y riesgos que se presentan durante el desempeño de las labores del trabajador dentro de la organización.
5. **Apoyo:** hace referencia a los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en su centro de trabajo.
6. **Tolerancia al conflicto:** se enfoca en la confianza que un empleado tiene respecto a la organización en la que labora, implica asimilación de riesgos sin que existan opiniones negativas respecto a la labor realizada por cada individuo.

Por su parte, Brunet (2004) afirma que para evaluar el clima laboral de una organización es indispensable analizar cuatro dimensiones:

1. **Autonomía Individual:** incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio jefe y de conservar un cierto grado de decisión personal.
2. **Grado de estructura que impone el puesto:** esta dimensión mide el nivel en el que los individuos y los métodos de trabajo se establecen, así como la comunicación existente entre subordinados y superiores.
3. **Tipo de recompensa:** se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción que posean los trabajadores de la organización.
4. **Consideración, agradecimiento y apoyo:** estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un colaborador recibe por parte de su superior.

Pritchard y Karasick (1973) desarrollaron una propuesta para la medición del clima laboral, la cual se halla conformada por once dimensiones:

1. **Autonomía:** se refiere al grado de libertad que el individuo posee en cuanto a la toma de decisiones y en cuanto a la manera en que soluciona los problemas que se le presentan.
2. **Conflicto y cooperación:** esta dimensión hace referencia al nivel de colaboración que se observa entre los miembros de la organización, durante el ejercicio de su labor; apoyándose en recursos materiales y humanos que les brinda la empresa o institución.

3. **Relaciones sociales:** analiza la atmósfera social y de amistad que se vive dentro de la organización.
4. **Estructura:** esta dimensión se refiere a las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización, y que afectan directamente la manera en que se desempeñan las tareas.
5. **Remuneración:** este aspecto se enfoca en la manera en la cual se dan pagos y prestaciones a los trabajadores.
6. **Rendimiento:** se refiere a la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho, conforme a las habilidades del ejecutante.
7. **Motivación:** esta dimensión hace alusión a la forma en que se alienta a los colaboradores para desempeñar su papel correspondiente dentro de la organización.
8. **Estatus:** se refiere a las diferencias jerárquicas existentes en los distintos sectores de la organización y a la importancia de la repercusión de estas diferencias en la vida de cada empleado.
9. **Flexibilidad e innovación:** esta dimensión se enfoca a analizar la voluntad de una organización para experimentar vivencias nuevas, así como su disposición para cambiar y mejorar la manera en que se desempeñan las labores.
10. **Centralización de la toma de decisiones:** se refiere a la manera en la que la organización delega el proceso de elegir qué hacer en las diversas situaciones que se presentan, englobando a todos los niveles jerárquicos.

11. Apoyo: este aspecto se centra basa en el respaldo que da la alta dirección a los empleados, frente a los problemas relacionados las diversas situaciones laborales.

Likert (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- 1. Los métodos de mando:** se refiere a la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2. Las características de las fuerzas motivacionales:** implican los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3. Las características de los procesos de comunicación:** hace referencia a la naturaleza de intercambiar mensajes en una organización, así como la manera en que se les da uso a los mismos.
- 4. Las características de los procesos de influencia:** analizan la importancia de la interacción entre superiores y subordinados, para establecer los objetivos de la organización.
- 5. Las características de los procesos de toma de decisiones:** se refieren a la pertinencia del uso de información en la que se basan los trabajadores para elegir qué línea de acción tomar.
- 6. Las características de los procesos de planificación:** hace referencia a la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control: analizan el ejercicio y la vigilancia de los procesos que se llevan a cabo en las entidades organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: hacen alusión a la planeación de metas que se quieren alcanzar y a la puesta en práctica de procesos de mejora continua en cuanto al desempeño de la organización.

Resulta relevante conocer las diversas dimensiones a través de las cuales se puede medir el clima laboral de una organización, para así poder identificar las posibles fallas o deficiencias existentes en las empresas o instituciones y con base en ello llevar a cabo diagnósticos certeros que sirvan para mejorar y corregir lo que no se halla en adecuado funcionamiento.

1.4 Importancia de estudiar el Clima Laboral en las organizaciones

El clima laboral está directamente relacionado con la motivación de los colaboradores de una organización, puesto que de la vinculación establecida entre ambas partes, dependerá el desempeño de los miembros de la instancia organizacional. Esto impactará consistentemente en los resultados productivos y competitivos de cierta empresa o institución.

Según Gan (2007), la situación en la que se halle el clima laboral, repercutirá en la satisfacción de los trabajadores, ya que al verse ellos envueltos dentro de un clima laboral agradable, responderán de una mejor manera a los estímulos y como consecuencia, colaborarán en mayor medida con sus superiores para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización, de esta manera, se podrán alcanzar con mayor facilidad las metas comunes.

La relación existente entre clima laboral y motivación, afecta directamente a la competitividad de una entidad organizacional, puesto que al mejorar el ambiente interno de la empresa o institución, se fortalece el rendimiento de los empleados; el cual puede verse reflejado claramente en su desempeño propio y en el desempeño de la organización.

Indudablemente, el clima laboral es un factor fundamental para la supervivencia de una instancia organizacional, pues genera un alto grado de competitividad; es por ello que resulta fundamental, que las altas cúpulas de empresas e instituciones, se mantengan al tanto de él, ya que de esto dependerá que dichas entidades mantengan un equilibrio y un papel destacado en su ámbito.

Es importante realizar estudios formales respecto al clima laboral de las organizaciones de manera periódica, pues así es fácil detectar problemas a tiempo, evitando de este modo que se vuelvan graves o casi imposibles de erradicar. Con mayor razón, de acuerdo a lo dicho por Martínez (2003), resulta recomendable ejecutar análisis de este tipo cuando las entidades organizacionales pasan por momentos de inestabilidad, cuando hay cambios en la administración y en la operatividad, o bien cuando se detecta una disminución o estancamiento de la productividad. Por lo anterior, resulta imprescindible implementar modelos para la evaluación del clima laboral dentro de las organizaciones, ya que gracias ellos se mantendrá un ambiente sano y armónico en el entorno de trabajo, el cual permitirá que los colaboradores den lo mejor de sí para lograr alcanzar e incluso superar, los objetivos planteados por la entidad organizacional a la que pertenecen.

1.5 Análisis y medición del Clima Laboral

La medición y análisis del clima laboral de una organización implica conocer la opinión que los colaboradores poseen respecto a las condiciones particulares de la empresa o la institución para la cual trabajan. Según Castillo (2006), esta

medición aporta detalles significativos para ubicar los motivos que dan pie a la existencia de problemas específicos, de igual manera, ayuda a evaluar los orígenes de los conflictos y de las insatisfacciones, todo ello con el fin de diseñar programas para la eliminación de las deficiencias, los cuales permitirán lograr mejorar las condiciones laborales, hecho que a su vez coadyuvará a la mejora en el desempeño de los empleados y por ende, en el de la organización.

Los diagnósticos de clima laboral no solo permiten establecer los factores que intervienen en el ambiente organizacional, sino que hacen posible la introducción de cambios que favorecen las actitudes de los empleados, la cultura organizacional y el estilo administrativo. También sirven para implementar nuevas técnicas de motivación, comunicación y liderazgo. Este tipo de análisis se pueden aplicar a ciertos sectores de una organización o a la organización completa, sin embargo, siempre será de mayor utilidad, aplicarlos de manera global a empresas e instituciones.

Dado el carácter colectivo del clima laboral, la herramienta más eficaz para analizarlo es la encuesta. Según Gan (2005), realizar una encuesta de este tipo, tiene un doble efecto sobre la organización; por un lado comunica a los trabajadores el interés de la dirección respecto a sus opiniones, y por otra parte, permite detectar posibles insatisfacciones y factores negativos que puedan incidir en el desempeño individual de cada colaborador, el cual, por supuesto impactará en el desempeño global.

De acuerdo a Silva (1996), las encuestas de clima laboral miden los siguientes factores:

- **De organización:** objetivos, valores, integración de los trabajadores, etc.

- **Del entorno laboral:** condiciones de trabajo, seguridad y salud, ausentismo, etc.
- **De definición de puesto de trabajo:** responsabilidades, medios, horarios, retribuciones, etc.
- **De relación:** estilo de dirección, delegación, cooperación, trabajo en equipo, etc.
- **De desarrollo personal:** formación, participación y perspectivas profesionales.
- **De la persona entrevistada:** edad, género, antigüedad, nivel salarial, área organizativa, etc.

Es muy importante diseñar la encuesta de tal modo que se ajuste a las muy peculiares problemáticas y a la situación específica de la organización sujeto de análisis. Según Gan (2005), los elementos que se deben tomar en cuenta para hacer un adecuado diseño de encuesta son:

- **Datos disponibles:** información que toda organización tiene sobre su composición (número de trabajadores, retribuciones, tasa de ausentismo, etc.) y sobre el sector dentro del cual ejerce su actividad.
- **Datos cualitativos:** información específica obtenida mediante entrevistas personales y reuniones en grupo. Este tipo de encuentros no estructurados generan dinámicas que apuntan a posibles conflictos o situaciones que requieren de un estudio más amplio.

Dependiendo del tipo de organización a la que se le aplique el diagnóstico de clima laboral, se establecerán los elementos a medir. La encuesta debe tener

una redacción simple y entendible para todos los colaboradores, así mismo, las opciones de respuesta deben estar perfectamente bien delimitadas, para así facilitar la recolección de datos. El diseño de la encuesta se basará fundamentalmente en preguntas cerradas enfocadas a estilos de escalas de puntuación o de valoración y respuestas múltiples. La herramienta tiene que ser preparada a profundidad, posteriormente revisada, y finalmente, debe tener bien definido el procedimiento que seguirá para su aplicación. Los datos que se obtengan a partir de la investigación respecto al clima laboral, se deben preservar en el anonimato, pues la encuesta debe garantizar condiciones de universalidad, discreción, voluntariedad y transparencia. Es preciso que la encuesta sea realizada por personal experto, ya que esto es fundamental para garantizar la objetividad y fiabilidad de las respuestas de los entrevistados.

Cantera (2004) propone actuar conforme al siguiente proceso, para la aplicación de una encuesta de clima laboral:

- 1. Planeación de estudio de clima laboral:** la dirección asume la decisión de hacer un estudio de este tipo y establece con los diversos agentes implicados, los objetivos y la metodología de estudio. En esta etapa es clave la implicación de los mandos intermedios.
- 2. Diseño del cuestionario:** después de realizar un estudio sobre los datos ya disponibles, se conforma un cuestionario adaptado a la situación particular de la entidad organizacional y a su sector. Esto puede llevarse a cabo en grupos de trabajo.
- 3. Distribución del cuestionario:** se comunica previamente de manera interna que se llevará a cabo el estudio, para posteriormente distribuirse de manera universal y anónima.

- 4. Análisis de datos:** en esta etapa se lleva a cabo la interpretación de los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas. Este proceso comprende varias fases:
- a) *Fase decisiva:* Se tabulan los resultados y se cruzan para buscar variables significativas. Los contrastes de datos son determinantes cuando se dan entre departamentos y grados jerárquicos.
 - b) *Análisis multivariante:* se buscan las variables interrelacionadas.
 - c) *Contraste de consistencia:* los cuestionarios deben contener preguntas muy similares que requieran ser contestadas con la misma lógica. Si esto no ocurre, deberán surgir dudas respecto a la consistencia y certeza de las respuestas del encuestado.
- 5. Comunicación de los resultados:** los resultados obtenidos a partir de la interpretación de las encuestas, deben ser consultables para los colaboradores de la organización, puesto que la ausencia de transparencia sobre esto, da a entender que no se piensa actuar respecto a las problemáticas detectadas en la empresa o institución.
- 6. Traslación a medidas:** si el estudio muestra la existencia de un clima problemático y conflictivo, la dirección tendrá que emprender medidas correctivas, específicamente en aquellas áreas en las que el estudio haya manifestado mayor incidencia.
- 7. Distribución periódica:** para poder comparar los resultados obtenidos a través del tiempo y el impacto de las medidas adoptadas en el estudio anterior, es indispensable realizar periódicamente este tipo de diagnósticos; a pesar de que aparentemente todo esté en orden.

La aplicación de diagnósticos de clima laboral, permite no solo la detección de problemáticas globales, sino también la detección de microclimas o subclimas dentro de la misma organización, por ejemplo, en grupos o departamentos especialmente conflictivos, los cuales de una u otra manera, impactan en el resto de los sectores de la organización.

Gracias a la medición y análisis del clima laboral en las entidades organizacionales, se pueden obtener datos importantes que permitirán implementar adecuados planes de acción y seguimiento que servirán para convertir las debilidades de las empresas o instituciones, en fortalezas; hecho que probablemente las llevará a una constante mejora y evolución.

CAPÍTULO 2

MOBBING

2.1 Concepto de Mobbing

El término Mobbing, fue establecido por primera vez en 1990 durante un “Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo”, gracias a la aportación del Doctor en Psicología del Trabajo, Heinz Leymann. Él define al Mobbing como:

Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo. (1996)

No obstante, según Brodsky (1976), aunque el concepto de Mobbing es relativamente reciente, el fenómeno fue estudiado por el etólogo Konrad Lorenz desde 1966; pues en aquel entonces observó el comportamiento de determinadas especies animales constatando que en ciertos casos los individuos más débiles del grupo se coaligaban para atacar a otro más fuerte. Para definir esta situación utilizó el verbo inglés “to mob” que se define como atacar con violencia, acosar, atropellar, atacar en masa a alguien. La palabra “mob” (del latín “mobile vulgus”) se traduce como multitud, turba, muchedumbre. Posteriormente, el mismo Brodsky (1976) hizo referencia a casos de Mobbing, en su publicación denominada “El Trabajador Hostigado”. Sin embargo, Brodsky no estaba directamente interesado en analizar estos casos, ya que fueron presentados conjuntamente con accidentes laborales, estrés psicológico y agotamiento físico, producidos por horarios excesivos, tareas monótonas, etc. El mencionado libro se centró en la dureza de la vida del trabajador de base y su situación, los cuales son problemas que hoy se abordan desde la perspectiva de investigación sobre estrés laboral, no desde el punto de vista del Mobbing.

Por su parte, el profesor Sergio Gamonal (2006) define el acoso moral laboral como un “proceso conformado por un conjunto de acciones u omisiones, en el ámbito de las relaciones laborales públicas y privadas, en virtud de las cuales uno o más sujetos acosadores crean un ambiente laboral hostil e intimidatorio respecto de uno o más acosados, afectando gravemente su dignidad personal y dañando la salud del o los afectados con miras a lograr distintos fines de tipo persecutorio”.

Como es notable, el Mobbing hace referencia a situaciones de carácter psicológico laboral que afectan al trabajador a tal punto que dañan o perjudican su dignidad personal y que significan un daño a su salud física o psíquica y que vulneran derechos esenciales ocasionando un grave detrimento o perjuicio para la víctima de tales abusos. Esto último tiene especial relevancia, ya que explica la necesidad de sanción y regulación legal del acoso moral laboral, por cuanto el Mobbing implica al afectar los derechos fundamentales de un trabajador.

El profesor Gamonal (2006) cita a Leymann, quien explica que:

“Las actividades hostiles pueden ser identificadas sólo si se entiende la estructura del proceso del Mobbing. De lo contrario, estas actividades pueden pasar desapercibidas, aunque puedan llegar a ser claramente negativas en ciertos casos a pesar de que en sí mismas no tengan tal carácter. Consisten en una gran gama de actitudes normales de interacción, sin embargo, usadas frecuentemente por un período largo con la intención de acosar pueden cambiar de sentido y, consecuentemente, devenir en un arma peligrosa”.

De lo anterior se desprende que el Mobbing no se trata de una conducta aislada, sino de un conjunto de situaciones que afectan gravemente al trabajador en su equilibrio psíquico de tal manera que puede acarrear depresión, aislamiento y llevando en los casos más típicos finalmente a la renuncia al empleo debido

justamente a que no soporta los malos tratos en su lugar de trabajo. Leymann señaló que el Mobbing o también llamado Psicoterror en la vida laboral, conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra una única persona, quien, a consecuencia de ello, es arrojada a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado período (al menos durante seis meses). Como consecuencia de la alta frecuencia y larga duración de estas conductas hostiles, tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social para los trabajadores.

Por otro lado, la Psiquiatra Marie France Hirigoyen (1998) propone la siguiente definición de Mobbing: "toda conducta abusiva que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando su ambiente de trabajo".

Respecto a esto, Muñoz (2006) en su obra "Mobbing en Chile", señala que la expresión Mobbing, en un primer momento no se refería específicamente a una consecuencia negativa, sino que también podría estar vinculada a una situación de apoyo, reafirmando el carácter colectivo del concepto. No obstante ello, es en materia laboral en donde la expresión alcanzó su popularidad vinculada al acoso moral laboral.

Según estudios realizados, el Mobbing aparece con mayor frecuencia en empresas o instituciones medianas o grandes, que por lo menos cuentan con 50 empleados –aunque ninguna organización está exenta- y muy especialmente, en centros educativos y hospitales. El Mobbing se produce mayormente en este tipo de centros laborales debido a que en ellos, el actuar de los trabajadores está constantemente sometido a la opinión de la gente, lo que conlleva a que para evaluar su labor, se tomen en cuenta percepciones subjetivas de terceros y no

solo de los superiores; conjuntamente con ello, el hecho de ocupar ciertos puestos en este tipo de organizaciones, está sometido a la votación del personal.

El profesor Piñuel (2001) considera que el acoso se produce, sobre todo, en los casos en los que no se puede despedir a un trabajador, bien porque es funcionario público, o porque su prestigio y su capacidad de trabajo harían improcedente el despido. El inicio del acoso suele empezar de forma insignificante, como un cambio repentino de una relación que hasta el momento se consideraba neutral o positiva. Suele coincidir con algún momento de tensión en la empresa como modificaciones organizacionales, tecnológicas o jerárquicas. La persona que sufre el Mobbing comienza a ser criticada por la forma de realizar su trabajo, que normalmente, hasta el momento era bien visto. Al principio, las personas acosadas evitan sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas o humillaciones. No obstante, la situación resulta extraña para la víctima, pues no entiende lo que está pasando y por tanto, tiene dificultades para aceptar lo que ocurre y hacer algo en favor de su defensa.

2.2 Tipos de Mobbing

El Mobbing es una manifestación de violencia laboral que puede proceder de distintas fuentes, según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (1999), el cual hace referencia a las siguientes clasificaciones de episodios violentos en el centro de trabajo, considerando a las personas implicadas y al tipo de interacción que se genera entre ellas:

- a) Violencia Tipo I:** en este grupo se encuentran quienes llevan a cabo las acciones violentas y no tienen ninguna relación legítima de trato con la víctima, es decir no existe un trato comercial de usuario entre el perpetrador y la víctima. Los casos más usuales corresponden a acciones con ánimo de robo y quienes están más propensos a sufrirla

son los establecimientos comerciales, bancos, y en general, organizaciones abiertas al público.

b) Violencia Tipo II: se caracteriza porque existe algún tipo de relación profesional entre el causante del acto violento y la víctima. El primero puede ser quien recibe un servicio por el lugar afectado por el hecho violento o que ofrece la propia víctima (un cliente, un paciente, un consumidor, etc.). Los hechos violentos de este segundo tipo se producen mientras se ofrece el servicio (personal de atención a clientes, personal de hospitales o consultorios, profesores, vendedores u trabajadores del sector público o privado que ofrecen servicios profesionales, públicos o privados).

c) Violencia Tipo III: en esta categoría, el causante de la violencia tiene una tipo de vinculación laboral directa con algún trabajador o grupo de trabajadores de la organización. Las acciones realizadas pueden estar motivadas por envidia, coraje o dificultades percibidas en la relación del perpetrador con la probable víctima; lo que se busca obtener puede ser un desquite, una revancha, un ajuste de cuentas o en algunos casos hacer justicia por sí mismo.

En esta última categoría, Violencia Tipo III, es donde generalmente encuadran las conductas relacionadas con Mobbing. A partir de esta categorización de la violencia ejercida en los centros de trabajo, se desprenden los tres tipos de Mobbing existentes, de acuerdo a Riquelme (2006):

1. Ascendente: una persona con rango jerárquico superior en la organización es agredida por uno o varios subordinados. Esto ocurre en forma general cuando se incorpora una persona desde el exterior y sus métodos no son aceptados por sus subordinados, ya sea porque ese puesto es ansiado por alguno de ellos; o bien porque un funcionario o

trabajador es ascendido a un cargo donde debe dirigir y organizar a antiguos compañeros, los cuales no están de acuerdo con la elección.

2. Horizontal: en esta categoría, las conductas de acoso pueden ser ejecutadas por un individuo o por un grupo de individuos, en contra de otro trabajador que se encuentra dentro del mismo rango jerárquico. En este caso, se sabe que un grupo tiene identidad y comportamientos que son propios, se rige por reglas y códigos, los cuales no necesariamente corresponden a la suma de los comportamientos individuales de sus miembros; bajo esta premisa, un trabajador puede ser acosado por ser “diferente” a los restantes miembros del grupo, o bien, por no pertenecer al grupo, los integrantes lo toman como blanco de sus ataques.

3. Descendente: esta modalidad es la más habitual, pues la víctima se encuentra en una relación de inferioridad jerárquica o de hecho con respecto al agresor. Las conductas ejecutadas por la persona que ostenta el poder, tienen por objetivo minar el ámbito psicológico del trabajador, ya sea para mantener su posición jerárquica o como una estrategia de la organización para que el afectado se retire en forma voluntaria sin que ésta incurra en costos económicos compensatorios.

2.3 Fases del Mobbing

Todos los casos de Mobbing son diferentes, las condiciones de cada situación están determinadas por características particulares que incluyen a los agresores, las víctimas y el entorno en el que se da a problemática; por tanto, las fases por las que transcurre el proceso de Mobbing, no son necesariamente iguales para todos los casos. Sin embargo, Leymann (1997) propone 4 etapas que se han observado con frecuencia en la mayoría de las situaciones relacionadas con Mobbing:

- 1. Fase de Conflicto:** se da cuando los problemas existentes entre personas que laboran en una organización, se tornan graves y exceden la línea de respeto entre individuos. En una entidad integrada por personas que tienen intereses y objetivos distintos -y en algunos casos hasta contrapuestos- no debe extrañar la existencia de conflictos, siempre y cuando puedan solucionarse positivamente a través del diálogo, ya que si no son resueltos; pueden dar origen a un problema más profundo que podría provocar el ingreso a la siguiente fase.
- 2. Fase de Estigmatización:** en esta fase, el o los acosadores inician el proceso de hostigamiento hacia su víctima, utilizando en forma sistemática y por un tiempo prolongado, un conjunto de conductas que tienen como objetivo ridiculizar y apartar socialmente a la persona atacada. En este momento ya se puede hablar de acoso psicológico como tal. La víctima no puede afrontar adecuadamente lo que le acontece y en algunos casos niega la evidencia de lo sucedido ante la actitud pasiva y permisiva del resto de sus compañeros de trabajo, quienes posiblemente, pueden colaborar en el proceso de acoso o desligarse de él y mostrarse indiferentes ante los hechos.
- 3. Fase de Intervención desde la Organización:** en esta etapa, lo que inicialmente era un problema conocido por los miembros del grupo al que pertenece la víctima, trasciende a niveles superiores. Por tanto, el conflicto puede evolucionar hacia dos vertientes: una solución positiva en la que las autoridades de la organización realicen una investigación del problema y tomen las medidas apropiadas ya sea cambiando de puesto al trabajador o al acosador, amonestando verbalmente o por escrito a éste último o manifestando que estas conductas son faltas graves, por lo que no serán toleradas por parte de ningún miembro de la organización, independientemente del nivel que ocupe en la estructura jerárquica; o bien, una solución negativa en la que se haga a un lado la

existencia del problema o se minimicen las consecuencias del mismo, con lo cual la víctima queda en estado de indefensión y el acosador tiene libertad de continuar con su acción, debido a que no se le da importancia a la existencia del acoso y no se le considera grave, por tanto, no se sancionan este tipo de conductas y todo sigue su curso negativamente.

- 4. Fase de Marginación o Exclusión de la Vida Laboral:** en esta etapa, el trabajador decide dejar su empleo y presenta la renuncia a su puesto como solución al conflicto que vive, o si es posible, pide un cambio de sede para laborar; pues considera que la organización ha hecho poco o nada por ayudarle a solucionar su problema.

2.4 Manifestaciones del Mobbing

Resulta complicado establecer comportamientos enfocados al acoso laboral, debido a las diferentes peculiaridades de relaciones interpersonales establecidas para cada caso; ya que ello depende de cómo son los agresores, las víctimas y el entorno en el que se desarrolla el conflicto, así como el modelo de organización en el que se suscita el problema. Como consecuencia, suele haber ciertas confusiones al percibir el modo de actuar de los diversos individuos. Lo más difícil es detectar cuándo comienza el Mobbing y por qué. Según Riquelme (2006), se pueden observar de manera general, 3 manifestaciones de Mobbing en las organizaciones:

- 1. Manipulación de la comunicación:** se manifiesta no informando a la persona sobre su trabajo, no dirigiéndole la palabra, no haciéndole caso, amenazándole, criticándole respecto a temas laborales y también respecto a su vida privada.

- 2. Manipulación de la reputación:** se manifiesta haciendo comentarios injuriosos al colaborador, ridiculizándole o burlándose de él/ella, propagando comentarios negativos acerca de su persona y formulando repetidas críticas en su contra.
- 3. Manipulación del trabajo:** se manifiesta proporcionándole a la persona trabajos en exceso; los cuales son monótonos, repetitivos, o bien, sin ninguna utilidad; así como trabajos que están por encima o por debajo de su nivel de cualificación.

Por su parte, Luna (2003) afirma que se pueden considerar conductas de Mobbing o acoso psicológico, las siguientes acciones:

- 1. Provocar el Aislamiento Social:** restringiendo las vías de comunicación de la víctima, de forma que el acosador evita dirigirle la palabra y no permite que los compañeros de trabajo se comuniquen con el acosado. Además se le restringe, y en algunos casos extremos se niega, el acceso a los medios de comunicación que ha utilizado con anterioridad, como, teléfono, fax, Intranet o sistemas de radio comunicación. Esta situación genera en la víctima una sensación de impotencia, ya que al negarse el acosador a explicar su comportamiento, conjuntamente con la actitud que toman los compañeros de trabajo -sea respaldo al acosador por miedo a éste o indiferencia al hecho- la persona afectada no tiene posibilidades de solucionar el problema por la vía del diálogo pacífico.
- 2. Cambios en las Labores Asignadas:** trasladando al acosado de un lugar físico de trabajo a otro, de manera constante; no asignándole nuevas tareas, utilizando como pretexto su falta de preparación o incapacidad para ejecutarlas; encomendándole tareas que por el nivel de complejidad o de minuciosidad, no son posibles de llevar a cabo en

forma satisfactoria dentro de los plazos determinados; asignando tareas que se encuentran muy por debajo de sus capacidades, teniendo éstas nulo sentido o siendo degradantes y provocando frustración. Es frecuente inducir a la víctima a cometer errores, mediante procedimientos de manipulación de información; por ejemplo, ocultando o alterando datos, de manera que el acosado dé resultados negativos en su desempeño.

- 3. Ataques a la Vida Privada y a las Características Personales:** los acosadores desacreditan de forma pública a la víctima, a través de la invención o mal interpretación intencional de sucesos o acontecimientos que corresponden a su vida privada o a sus características personales; por ejemplo, el tono de voz, apariencia física, complexión, condición social, nivel educativo, pertenencia a algún grupo étnico, creencias religiosas, creencias políticas, edad, vestimenta, o incluso hasta el hecho de padecer alguna discapacidad.
- 4. Amenazas Verbales:** son las manifestaciones más utilizadas por él o los acosadores, para dañar psicológicamente a su víctima. Esto es realizado a través de gritos e insultos, con la finalidad de llamar la atención por una falta cometida o simplemente para dirigirse a la persona; en este caso, también se suele emplear un apodo que hace referencia al individuo en forma denigrante.

Heinz Leymann, establece en LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, 1990) 45 comportamientos susceptibles de ser considerados Mobbing si se presentan de forma sistemática (al menos una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (al menos durante seis meses). De ellos se puede deducir lo que sí y lo que no son manifestaciones de Mobbing.

Es Mobbing:

- Una situación que se da de forma repetida (más de una vez por semana) y que se alarga en el tiempo (dura más de seis meses).
- Buscar desprestigiar personal o laboralmente al individuo.
- Manipular a las personas con fines negativos.
- Las agresiones por celos o envidia.
- El uso de las malas condiciones de trabajo como pretexto para el ataque personal.
- Buscar aislar al trabajador.
- Crear rumores y mentiras sobre la vida privada de un compañero de trabajo.
- Ocultar información para crearle problemas a alguien.
- Discriminar para evitar la mejora profesional de un individuo.
- Humillar a la persona y propiciarle sentimientos de incapacidad o ineficacia.

No es Mobbing:

- Una situación aislada entre personas, la cual se da en momentos específicos.

- La existencia de diferencias, cuando el objetivo es mejorar el trabajo y el rendimiento de una persona.
- El autoritarismo excesivo por parte de un superior.
- Los conflictos normales de trabajo.
- Las malas condiciones de trabajo.
- El trabajo individual o aislado para desempeñar una propia actividad.
- El murmullo amistoso, no negativo necesariamente.
- La mala organización de trabajo o falta de comunicación.
- El estancamiento profesional por falta de méritos.
- Los roces, tensiones y conflictos cotidianos.
- La ineficacia para realizar un trabajo.

2.5 Consecuencias que trae consigo el Mobbing

Los efectos del Mobbing, en general, se han estudiado desde dos puntos de vista: consecuencias respecto a la víctima y consecuencias respecto a la organización.

En el caso de las víctimas (Riquelme, 2006), las secuelas del Mobbing pueden ser devastadoras, pues desde el punto de vista clínico; esta situación puede dar origen a trastornos de ansiedad generalizada, cuadros de estrés y estados depresivos severos, pudiendo llegar en grados extremos hasta el suicidio.

Por su parte González de Rivera (2002) ha propuesto, como resultado de sus investigaciones, la existencia de una nueva patología que ha denominado “Síndrome de Acoso”, donde el factor estresante principal son las relaciones interpersonales negativas con los demás miembros del grupo laboral, que no son ni siquiera conflictivas, sino peor aún: decididamente persecutorias. El factor estresante principal es la propia naturaleza del trabajo, que puede carecer de experiencias positivas, con acumulación de sucesos negativos; o bien, ser traumático, peligroso o producir tensión por una excesiva carga de problemas. Algunos de los síntomas que se pueden presentar cuando se padece este Síndrome, son:

- Apatía, desinterés, falta de iniciativa.
- Tristeza y abatimiento de ánimo.
- Irritabilidad y debilidad emocional.
- Cansancio y fatiga fáciles.
- Agresividad e hipersensibilidad.
- Sentimientos de Inseguridad.
- Recuerdos obsesivos.
- Arrebatos de rabia.
- Episodios de llanto.
- Náuseas y vómito.

- Pérdida subjetiva de memoria.
- Malestar generalizado.
- Sudoración.
- Sequedad de Boca.
- Dolores musculares.
- Sueño inquieto y perturbado.
- Despertar precoz.
- Insomnio tardío.
- Temor al lugar de trabajo.
- Desinterés en la vida social.

Como resulta notable, el Mobbing es una forma característica de estrés laboral, con la particularidad de que no se da por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con el funcionamiento de la organización; sino que tiene que ver, como afirma Leymann (1997), con un "temor psicológico en el trabajo que implica una comunicación hostil y amoral, dirigida sistemáticamente por una o varias personas, casi siempre contra otra que se siente acorralada en una posición débil y a la defensiva".

Las situaciones de Mobbing no provocan exactamente los mismos efectos y reacciones en todas las personas; ya que las diferencias entre las habilidades, capacidades y recursos para afrontar los problemas, pueden ser muy distintas; sin

embargo, sus consecuencias no son sanas en ninguno de los casos, para ningún individuo.

En el caso de las organizaciones, la existencia de Mobbing tiene fuertes efectos, puesto que esencialmente, el ambiente se enrarece; lo que trae consigo el aumento del índice de siniestralidad y la disminución de la calidad del trabajo desempeñado, ocasionando así, baja en la productividad de la empresa o institución.

Según puntos de vista coincidentes de varios autores, el Mobbing afecta comúnmente, 3 cuestiones en las organizaciones:

1. El rendimiento: es un hecho que el Mobbing afecta a la productividad laboral; ya que al distorsionar la comunicación y la colaboración entre trabajadores, interfiere en las relaciones que los empleados deben establecer para la ejecución de las tareas. Como consecuencia, se produce una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por la persona afectada, el entorpecimiento o la imposibilidad de las labores en grupo, así como problemas en los circuitos de información y comunicación. En los casos más graves, según el profesor Eduardo Vinyamanta (2013), la productividad de una empresa puede llegar a reducirse hasta un 20% cuando existen este tipo de problemas.

Por otro lado, se produce un aumento en el absentismo (ausentarse del puesto de trabajo) de la persona afectada. Es posible también que se produzcan pérdidas en la fuerza laboral, ya que posiblemente, el trabajador intentará cambiar sus actividades, rotando funciones con sus compañeros, para así tratar de evitar su presencia física en la empresa o institución.

2. La accidentabilidad: algunos estudios relacionan el Mobbing con la posibilidad de que se incrementen los accidentes en el trabajo, ya que cuando se labora en un ambiente de tensión, existen mayores distracciones y situaciones de ansiedad que propician la existencia de negligencias, descuidos y hasta accidentes voluntarios.

3. El clima laboral: indudablemente el clima laboral de una organización se ve afectado cuando existe Mobbing, ya que aspectos como la cohesión, la colaboración, la cooperación y la calidad de las relaciones interpersonales; se ven sumamente deteriorados por la situación que viven las personas acosadas.

Toro (2010) afirma que la influencia del clima laboral sobre los procesos cognitivos de las personas y sus juicios, necesariamente afecta su motivación, satisfacción y acción. Por tanto, cuando las relaciones laborales en una organización no son adecuadas, afectan directamente la motivación de los trabajadores, su satisfacción, compromiso y esfuerzo; y como consecuencia de todo esto, su desempeño, deteriorando significativamente su productividad y la de la empresa. Cuando existe Mobbing, aparecerá o se intensificará la conflictividad laboral, habrá más quejas y menos trabajo de calidad.

Como es lógico, mantener sanas relaciones interpersonales en los centros de trabajo resulta vital para el éxito y crecimiento de las organizaciones, ya que el principal sustento de todas ellas es el factor humano; por tanto, el día que el desempeño y comportamiento de éste falla, la consecuencia puede llegar a ser una fatal debacle de las instituciones o empresas involucradas.

2.6 Mobbing en las instituciones educativas

Según estudios realizados, el Mobbing se presenta de manera más persistente en ciertos ámbitos: instituciones relacionadas con salud, oficinas de administración pública y escuelas.

Posiblemente el Mobbing se da de manera más frecuente en estas esferas, debido a que son entornos laborales que poseen una estructura muy rígida, con niveles de jerarquía verticales; en los que la consecución de los objetivos son órdenes, pues no hay posibilidad de intervenir durante la toma de decisiones.

En este tipo de organizaciones son perjudicados los trabajadores que más destacan por su eficacia, ya que son vistos por sus superiores como una amenaza a su estatus y por tanto, buscan la manera de quitarlos del camino, posiblemente, acosándolos moralmente.

Según José Buendía (2003), Profesor de la Universidad de Murcia, España; la estructura organizacional de las instituciones educativas es obsoleta, pues son sectores inflexibles y altamente burocratizados, con grandes vacíos de poder, en los que algunas personas asumen competencias que no les corresponden y que como consecuencia, producen tensiones en las relaciones con el resto de los colaboradores.

La estructura organizacional de las escuelas, normalmente se halla establecida en departamentos que no permiten que exista un encargado claro que asuma las responsabilidades de las acciones emprendidas, pues en muchas ocasiones, la persona facultada para desempeñar la función de dirección suele ser alguien que llegó ahí gracias a votos y nombramientos arbitrarios, pero que posiblemente no tiene la facultad para ejercer adecuadamente sus labores. Con el tiempo, situaciones de este tipo dan lugar a la creación de normas implícitas y estructuras de poder informales y paralelas que perduran más allá de los mandatos oficiales de los centros educativos. Como consecuencia de estos

hechos, las personas de altas jerarquías, no actúan para resolver problemáticas que ocurren entre los trabajadores; pues además de que posiblemente no se hallen facultadas para hacerlo, solo están interesadas en conservar su cargo agradando a los poderosos que les asignaron el puesto, pero no les preocupa tomar una responsabilidad real respecto a los hechos problemáticos que se presentan entre los colaboradores de la organización. Como consecuencia, cuestiones como el Mobbing, terminan por verse como algo normal, algo con lo que los trabajadores deben lidiar si es que quieren conservar su empleo, y que por tanto; no es necesario solucionar, ya que es parte común de la vida laboral y de los méritos que se deben hacer para mantenerse en la posición asignada.

2.7 Prevención del Mobbing

Resulta indispensable prevenir la existencia de Mobbing en las organizaciones, ya que además de afectar gravemente el desempeño de los trabajadores, y por tanto, de las empresas e instituciones; es una práctica que ataca fuertemente la salud e integridad de los empleados.

Las actividades preventivas deben estar encaminadas a evitar en la medida de lo posible, la aparición de conflictos; o en su caso, la resolución de los mismos. Esto se conseguirá a través de una adecuada organización del trabajo y de la puesta en práctica de los instrumentos necesarios para prevenir, regular y cuando sea necesario, sancionar la aparición de estas situaciones.

Existen muchas propuestas que han demostrado ser efectivas para erradicar el Mobbing, sin embargo, muchas de ellas no se han estudiado aun de manera formal; no obstante, Riquelme (2006) se centra en algunos aspectos fundamentales para la prevención del mismo:

- **Detección oportuna del Mobbing:** acordar protocolos de prevención en la empresa, estableciendo canales de detección y actuación, por

ejemplo, la puesta en práctica de estudios y diagnósticos periódicos al respecto.

- **Ajuste de medidas organizacionales cuando sea necesario:** modificar los procesos, aumentar la participación de los trabajadores, disminuir las exigencias cuando excedan los límites alcanzables, ampliar las posibilidades de control de las tareas, revisar los objetivos, otorgar reconocimientos, proveer salarios adecuados y prestaciones. Es fundamental disminuir la presión excesiva y evitar situaciones de estrés que con frecuencia suelen ocasionar este tipo de conductas.
- **Prestar apoyo, atención médica y psicológica a los acosados:** valiéndose de personas profesionales en el ámbito y por supuesto, teniendo el consentimiento del afectado.
- **Capacitación:** es preciso instruir a los mandos de todos los niveles, respecto a la gestión de conflictos y relaciones interpersonales en cuanto a los equipos de trabajo.
- **Establecer códigos de conducta:** exigir comportamientos éticos y responsables en todas las áreas de la organización, para evitar la existencia de situaciones de tensión y conflictos.
- **Aplicación de medidas disciplinarias:** sanciones, despidos o traslados de los agresores.

En general, los responsables de las empresas e instituciones, deben fomentar un entorno armónico, con exigencias razonables; estableciendo políticas preventivas para evitar que los conflictos avancen a situaciones de riesgos graves, que puedan traer consecuencias fatales tanto para las personas como para las organizaciones.

CAPÍTULO 3

COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE PUEBLA

3.1 Historia

De acuerdo a datos oficiales recabados (COBAEP, 2014), el Lic. Guillermo Jiménez Morales, Gobernador del Estado de Puebla de 1981 a 1987; decretó la creación del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla (COBAEP), el 12 de septiembre de 1982.

La Junta Directiva, máximo órgano de gobierno del Colegio, quedó integrada por los funcionarios: Lic. Marco Antonio Rojas Flores, Secretario de Educación Pública Estatal; Lic. Enrique García Arista, Delegado Federal de la SEP; Prof. Jorge Murad Macluf, Secretario de Finanzas; Francisco Adame Díaz, Secretario de Planeación Educativa. Como primer Director General del COBAEP fue designado el Prof. Salvador Lobato Contreras, quien permaneció en el cargo hasta 1990.

El Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, inició labores escolares el 4 de octubre de 1982 en instalaciones prestadas, contando solo con 3 planteles en la Ciudad Capital y 8 al interior del estado, distribuidos de la siguiente manera:

PLANTEL	MUNICIPIO	UBICACIÓN
U1	Puebla	Centro Escolar Niños Héroes de Chapultepec
U2	Puebla	Escuela Normal Superior
U3	Puebla	Centro Escolar Gregorio de Gante
F4	Tecali de Herrera	Secundaria Ambrosio Herrera
F5	San Martín Texmelucan	Preparatoria Tecayehuatzin
F6	San Juan Ixcaquixtla	Escuela Normal Jesús Merino Nieto
F7	Chiautla de Tapia	Secundaria Mariano Antonio Tapia
F8	Tehuacán	Centro Escolar Venustiano Carranza
F9	Teziutlán	Edificio Municipal
F10	Huauchinango	Centro Escolar Rafael Cravioto
F11	Xicotepec de Juárez	Secundaria 5 de Mayo

De 1982 a 1994 el COBAEP trabajó con Programas Educativos del COBACH México. De 1994 a 2000, ejerció su función bajo los lineamientos del Modelo ABC (Aprendizaje Basado en Competencias). En 2003, la DGB (Dirección General de Bachillerato) instrumentó la Reforma Curricular Nacional bajo las directrices que establece el Programa Nacional de Educación 2001- 2006. En 2007 se inician los trabajos hacia una Reforma Integral de la Educación Media Superior, misma que se articula en un Marco Curricular Común.

La evolución del Colegio durante sus 29 años de existencia, se cifra en el incremento de la presencia y cobertura en el Estado, puesto ha crecido más de tres veces el número de planteles, al pasar de 11 en el momento de su fundación, a los 37 que operan actualmente.

Los 37 Planteles del COBAEP están distribuidos de la siguiente manera, en 7 regiones en todo el Estado de Puebla:

ZONA 1, PLANTELES URBANOS

- **Plantel 1:** San Francisco Totimehuacán
- **Plantel 2:** San Bernardino Tlaxcalancingo
- **Plantel 3:** San Jerónimo Caleras
- **Plantel 14:** Unidad Habitacional la Margarita
- **Plantel 15:** Unidad Habitacional Manuel Rivera Anaya
- **Plantel 20:** Junta Auxiliar Ignacio Romero Vargas
- **Plantel 21:** Unidad Habitacional Loma Bella
- **Plantel 26:** Chachapa
- **Plantel 36:** Unidad Habitacional Villa Frontera

ZONA 2, ORIENTE

- **Plantel 4:** Tecali de Herrera
- **Plantel 16:** Tlachichuca
- **Plantel 19:** Acatzingo

- **Plantel 22:** Ciudad Serdán
- **Plantel 31:** San Miguel Zacaola
- **Plantel 35:** Chilchotla

ZONA 3, OCCIDENTE

- **Plantel 5:** San Martín Texmelucan
- **Plantel 13:** San Miguel Xoxtla
- **Plantel 18:** Santa Ana Xalmimilulco
- **Plantel 32:** Santiago Coltzingo

ZONA 4, SURORIENTAL

- **Plantel 6:** San Juan Ixcaquixtla
- **Plantel 8:** Tehuacán
- **Plantel 30:** Tlacotepec de Benito Juárez

ZONA 5, SUROCCIDENTE

- **Plantel 7:** Chiautla de Tapia
- **Plantel 12:** Izúcar de Matamoros
- **Plantel 28:** Atlixco

ZONA 6, NORORIENTE

- **Plantel 9:** Teziutlán
- **Plantel 17:** Tlatlauquitepec
- **Plantel 25:** Libres
- **Plantel 27:** Zaragoza
- **Plantel 34:** San José Acateno
- **Plantel 37:** Atempán

ZONA 7, NORTE

- **Plantel 10:** Huauchinango
- **Plantel 11:** Xicotepec de Juárez
- **Plantel 23:** Zacatlán
- **Plantel 24:** Zapotitlán de Méndez
- **Plantel 29:** Tetela de Ocampo
- **Plantel 33:** Pahuatlán del Valle

A través de 9 planteles en la Ciudad Capital y 27 al interior del estado, el COBAEP atiende actualmente a una población superior a 22 mil estudiantes, con un egreso anual aproximado de 7,000 jóvenes.

3.2 Declaración de misión, visión y objetivos

Desde su fundación en el año de 1982, el Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, ha mantenido como objetivo fundamental la formación de alumnos a través de planes de estudio que comprenden conocimientos científicos, humanísticos y tecnológicos; conjugados con la capacitación para el trabajo y la realización de actividades culturales y deportivas. (COBAEP, 2014)

Actualmente, el COBAEP trabaja para mejorar la oferta educativa, ampliar la cobertura y vincular a sus alumnos con instituciones de educación superior, con el fin de proveerlos de las herramientas necesarias para competir en el mundo laboral. Para lo anterior, toma como base la declaración de su misión, su visión y sus objetivos.

3.2.1 Misión

Impartir educación del nivel medio superior con excelencia académica, con planes de estudios acordes a las nuevas demandas en enseñanza y del mercado laboral, que permitan a los estudiantes su inserción a estudios universitarios, al

trabajo y la vida con una elevada preparación educativa y un alto sentido humanístico. (COBAEP, 2014)

3.2.2 Visión

Consolidar al COBAEP como la mejor opción del sistema de educación media superior del Estado, mediante modernos modelos educativos, con criterios de calidad y equidad, que generen egresados proactivos, emprendedores y solidarios con el desarrollo de sus comunidades, el Estado y el país. (COBAEP, 2014)

3.2.3 Objetivo General

Instrumentar y operar los objetivos, estrategias y líneas de acción que en correspondencia con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 2011 - 2017, impulse el desarrollo del Colegio, consolidando su prestigio educativo y su compromiso social. (COBAEP, 2014)

3.2.4 Objetivos Particulares

El Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, se ha planteado los siguientes objetivos particulares (COBAEP, 2014):

- ***Mejorar la calidad de los servicios que ofrece el COBAEP:*** impulsar la mejora constante en la calidad de los servicios que ofrece el COBAEP a través de un rediseño institucional orientado a mejorar la excelencia académica, la eficiencia administrativa y el uso de las tecnologías de la información, mediante la capacitación y actualización del personal docente, administrativo y directivo, así como con la construcción de infraestructura y el equipamiento de planteles y oficinas centrales.

- ***Ampliar la cobertura de los servicios que ofrece el COBAEP:*** incrementar las opciones de ingreso al Colegio, a través de la creación de nuevos planteles y la consolidación de los existentes, además de generar alternativas de educación abierta y a distancia con el propósito de acercar la oferta educativa a regiones de baja densidad poblacional y/o de difícil acceso.
- ***Vinculación social y productiva:*** promover la participación social de la comunidad del Colegio, así como su vinculación con el sector productivo, para contribuir al mejoramiento del nivel de vida de la población del Estado, mediante la colaboración con instituciones y organizaciones públicas y privadas.

3.3 Oferta educativa

El Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla imparte educación de nivel medio superior, teniendo como base planes de estudios diseñados para dar una formación integral que permita al alumno insertarse social y profesionalmente, de manera mucho más rápida y sencilla.

Además de las asignaturas obligatorias, el COBAEP cuenta con una amplia gama de actividades extra escolares como: artes plásticas, música, ajedrez, hockey, soccer, basquetbol, karate, Tae Kwon Do, danza, teatro y bandas de guerra.

En cuanto a las áreas específicas de capacitación especializada que se imparten en el Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, se encuentran (COBAEP, 2014):

- **Capacitación en Informática:** la capacitación en Informática proporciona las herramientas necesarias para que el estudiante

adquiera conocimientos y desarrolle habilidades y destrezas, así como una actitud responsable que le permita incursionar en los sitios de inserción laboral en el ámbito de la Informática, de manera exitosa.

- **Capacitación en Contabilidad:** La capacitación en Contabilidad a través del desarrollo de las competencias profesionales y genéricas, ofrece a los estudiantes la posibilidad de gestionar procesos empresariales, realizar el registro contable de operaciones mercantiles, elaborar los papeles de trabajo para el manejo del proceso contable, elaborar estados financieros básicos, establecer relaciones interpersonales, integrarse de manera efectiva a los equipos de trabajo. Además, facilita la incorporación exitosa al nivel inmediato superior o al mundo laboral, de manera independiente, de acuerdo a las necesidades profesionales o sociales de los estudiantes.
- **Capacitación en Administración de Negocios:** la capacitación Administración de Negocios tiene como objetivo formar a estudiantes con una visión empresarial, otorgándoles los conocimientos necesarios para abrirse paso dentro del mundo de los negocios.
- **Capacitación en Elaboración y Conservación de Alimentos:** esta capacitación es de carácter práctico, en ella se enseñan técnicas de elaboración y conservación de alimentos logrando con ello una transformación de la materia prima básica; teniendo como propósito mejorar la calidad de vida de la comunidad en lo que respecta a la alimentación, basados en valor nutricional de los alimentos de la región.
- **Capacitación en Turismo:** favorece el trabajo en equipo, auto-aprendizaje, liderazgo y rescate cultural de la nación. Promueve el cuidado del medio ambiente a través de la identificación y valoración de los recursos con que cuenta el país. Desarrolla competencias para

desempeñarse en el sector turístico tales como, servicios de hospedaje y restaurante, recorridos turísticos, promoción de compañías transportadoras y agencias de viaje, promoción de productos turísticos de México, organización de eventos socioculturales.

- **Capacitación en Técnicas Agropecuarias:** esta Capacitación permite al alumno adentrarse al mundo de las actividades que se llevan a cabo en el sector agropecuario, con la intención de despertar el interés de mejorar las formas de explotación de los recursos naturales de la región, fortaleciendo el arraigo; además, permite valorar los alcances que se tienen en el sector agropecuario a nivel municipal, regional y nacional.
- **Capacitación en Higiene y Salud Comunitaria:** esta capacitación permite al estudiante tener un pensamiento crítico sobre el proceso de Salud-Enfermedad, dándole los conocimientos necesarios para manejar las diferentes medidas de prevención, además conocer y entender la estructura del cuerpo humano; hecho necesario para aquellos que tienen la vocación hacia la Medicina o las Ciencias Humanísticas, y como parte de la cultura general que todos los individuos deben poseer.

3.4 Estructura jurídica y organizacional

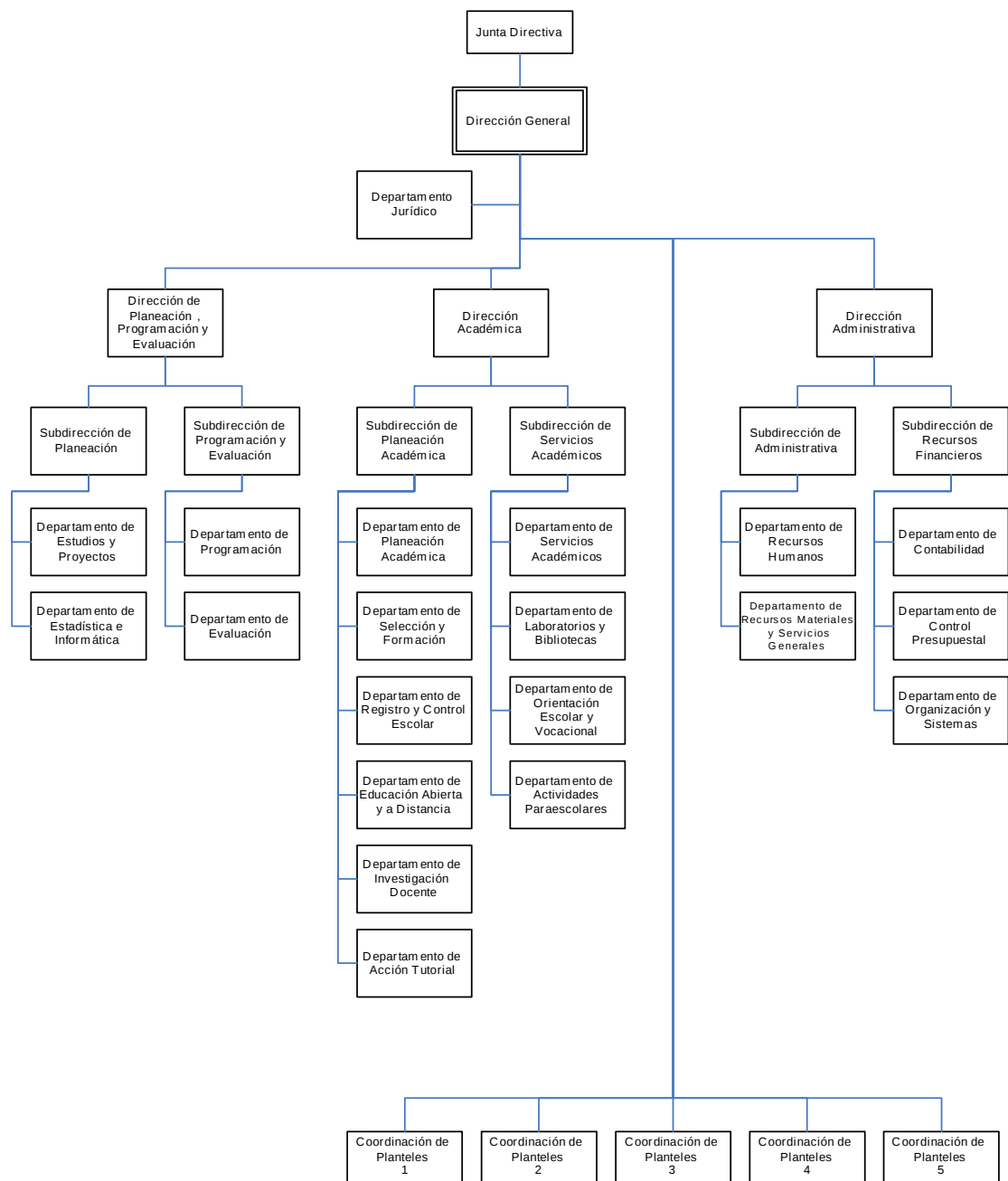
De acuerdo a datos oficiales publicados en el Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla (2010), el día 27 de agosto de 1982, el C. Lic. Guillermo Jiménez Morales, quien fungía como Gobernador Constitucional del Estado de Puebla, sometió a consideración del H. Congreso del Estado, una iniciativa del Decreto por el que se creó el Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla como Organismo Público Descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios; por lo que el 12 de septiembre de 1982 se publicó en el Periódico Oficial, el Decreto de Creación del Organismo.

Posteriormente, el 7 de julio de 1994 se publicó en el Periódico Oficial del Estado, el Decreto por el cual se adicionó al Decreto de Creación, el artículo 8 Bis que da origen a la figura Jurídica de la Comisaría Pública en sustitución de la denominada Contraloría Interna. Después, con fecha 2 de septiembre de 1998, se publicó en el Periódico Oficial del Estado, el Decreto del H. Congreso del Estado, el cual reforma, deroga y adiciona diversas disposiciones del Decreto que crea el Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla. Por otra parte el Gobierno del Estado, conjuntamente con el Gobierno Federal firmó el convenio de coordinación para la creación, operación y apoyo financiero del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla.

El 17 de agosto de 2009, fue firmado el Convenio Marco, en el cual se establece por parte del Ejecutivo Federal, la coordinación con varios organismos estatales, entre ellos el COBAEP; para promover y prestar servicios educativos del tipo medio superior dentro del Sistema Nacional de Bachillerato, así como para fortalecer la formación para el trabajo.

3.4.1 Organigrama

Finalmente, después de los acuerdos y decretos tomados en el Convenio Marco mencionado anteriormente, se estableció el organigrama vigente del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, el cual está encabezado por la junta Directiva. A cargo de la Dirección General del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, se encuentra el Lic. José Antonio Gómez Mandujano. El gráfico se presenta a continuación:



FUENTE: Departamento de Programación. (2012). *Manual de Organización*. Puebla, México: COBAEP.

3.4.2 Profesiograma

El Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, al pertenecer a la Dirección General de Bachillerato y operar bajo sus lineamientos, tiene como modelo a seguir para la contratación de sus docentes, el llamado Profesiograma, el cual es un documento que define aquellas carreras y posgrados que tienen un perfil profesional acorde a cada una de las asignaturas que integran el mapa curricular del Bachillerato General. Para lograr esto, es necesario contar con personal docente altamente capacitado y preparado, considerando los elementos, estipulados en el “Profesiograma para el Bachillerato General, Modalidad Escolarizada” (2014), los cuales se mencionan a continuación:

- Los docentes de todas de las asignaturas del Bachillerato General de los tres componentes de formación (Básico, Propedéutico y Profesional) deben contar con título profesional de licenciatura, de técnico superior universitario y de posgrado, que acredite la formación afín a la asignatura que impartirá.
- Para las asignaturas de lengua extranjera, deberá acreditar su afinidad profesional a través de título o certificado de estudios referente al idioma que pretenda impartir, el mismo debe ser expedido por alguna institución perteneciente al sistema educativo nacional, que cuente con estándares internacionales para medir el conocimiento de idiomas y habilidades para enseñarlos.
- En cuanto a actividades artísticas, culturales, físicas, deportivas y recreativas, orientación educativa y tutorías, los docentes deben acreditar su perfil profesional con título profesional de licenciaturas relacionadas, a través de un certificado de competencias laborales expedido por la autoridad competente, o en su defecto, comprobando experiencia laboral o docente de por lo menos tres años en el área en que se desempeñará.

Además de los elementos mencionados anteriormente, el Profesiograma también establece las competencias docentes para quienes imparten Educación Media Superior, primero que nada, definiendo al personal docente como el "conjunto de educadores que satisfacen los requisitos necesarios y que como promotores y agentes del proceso educativo, ejercen la docencia a través de la cátedra, la orientación, la tutoría y en general cualquier actividad ligada a estos procesos" Así mismo, indica que las competencias docentes "son las que formulan las cualidades individuales de carácter ético, académico, profesional y social que debe reunir el docente de la Educación Media Superior, y consecuentemente definen el perfil docente" (DGB, 2014). Dichas competencias son las siguientes:

- El docente organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional.
- El docente domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo.
- El docente planifica los procesos de enseñanza y aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y los ubica en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios.
- El docente lleva a cabo procesos de enseñanza aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora.
- El docente evalúa los procesos de enseñanza aprendizaje desde un enfoque normativo.
- El docente construye ambientes para el aprendizaje autónomo.
- El docente contribuye a la creación de un ambiente que facilite el desarrollo integral de los estudiantes.

- Colabora en proyectos de mejora a la escuela y en la gestión educativa.

Las Instituciones de Educación Superior actualizan su oferta educativa continuamente, tomando en cuenta las necesidades que demanda la sociedad, el sector productivo y los intereses de los estudiantes; situación por la cual el Profesiograma actual, está sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas.

3.5 Reglamentación respecto al personal académico

El Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, cuenta con varios reglamentos, entre ellos, el “Reglamento de Administración Académico Escolar”; el Título Sexto de éste, habla específicamente sobre el Personal Académico. Dicho Título consta de 3 capítulos. (COBAEP, 2012)

El primer capítulo aborda las Jefaturas de Materia indica que son atribuciones del personal administrativo adscrito a la Dirección Académica: realizar análisis, seguimientos, planeación y evaluación del quehacer docente de los planteles. La figura de los Jefes de Materia estará sujeta a las indicaciones de la Dirección Académica bajo la siguiente normatividad:

- I. Dominar su área en contenidos, enfoques, historia de su disciplina, corrientes y tendencias.
- II. Conocer los planes de estudios vigentes en el subsistema, en cuanto a estructura propuesta metodológica.
- III. Proponer y promover metodologías de enseñanzas para las Academias en los planteles.
- IV. Realizar, análisis e interpretación estadística de aprovechamiento de los docentes de su área. Especificando: perfil, desarrollo académico,

índices de reprobación estilos de enseñanza, manejo de programas y actualización docente.

- V. Mantener actualizada una base de datos de los docentes de su área, especificando, perfil, desarrollo académico, índices de reprobación, estilos de enseñanza, manejo de programas y actualización docente.
- VI. Conocer las directrices del Colegio.

En otro artículo indica que los Jefes de Materia deberán proponer un plan anual de trabajo que coordinará y revisará al Dirección Académica; y que las actividades relacionadas con la organización de concursos internos y externos, deberán estar coordinados con la Subdirección y Departamento de Servicios Académicos.

Por su parte, el capítulo 2, habla específicamente del personal docente. Afirma que se le llama personal docente a aquel que realiza funciones académicas y de orientación. Sus ocupaciones son:

- I. Con base en los planes y programas de estudio vigentes, autorizados por la Dirección Académica del COBAEP, desempeñar las actividades de docencia frente a grupos, para facilitar el aprendizaje de manera efectiva, e innovadora a su contexto académico haciendo uso intensivo de las tecnologías de la comunicación y la información y creando ambientes positivos que propicien el desarrollo integral de las y los estudiantes.
- II. Desarrollar en la (el) estudiante las competencias para el estudio y la vocación por la ciencia, la técnica y las humanidades.

- III. Evaluar el aprendizaje de los y las estudiantes conforme a los lineamientos establecidos en este reglamento.
- IV. Al inicio de cada periodo escolar, dar a conocer a las y los Estudiantes el programa de la asignatura y la forma de evaluación del curso.
- V. Durante y al fin del curso, informará a las y los Estudiantes los resultados de su aprovechamiento, de requerirse revisión de examen se realizará en presencia de alguna autoridad del Plantel, así como de la (el) Estudiante y el padre o tutor.
- VI. Entregar al Departamento de Registro y Control Escolar, de acuerdo a los procedimientos establecidos, la documentación relacionada con el rendimiento académico de los grupos atendidos, debidamente integrada y en las fechas establecidas.
- VII. Participar en las reuniones de trabajo de las Academias del Plantel.
- VIII. Formarse y actualizarse a través de postgrados, cursos, talleres, diplomados, seminarios y conferencias promovidos por la Dirección Académica con el fin de desarrollar las competencias docentes con base en lo establecido en el Acuerdo Secretarial 447 emitido en el contexto de la Reforma Integral de la Educación Media Superior.
- IX. Participar en las actividades de evaluación del desempeño docente para identificar las necesidades de fortalecimiento de las competencias docentes, así como en los programas de carácter académico y de mejora continua que desarrolla el Colegio.

- X. Producir documentos, prototipos didácticos o audiovisuales, materiales didácticos que apoyen su desempeño docente.
- XI. Dominar y estructurar sus conocimientos con la finalidad de facilitar experiencias de aprendizaje significativo.
- XII. Prever todas las medidas de seguridad pertinentes con los estudiantes en actividades establecidas por los programas de estudios vigentes, con el fin de salvaguardar la integridad física del estudiante.

El tercer y último capítulo de este apartado, hace mención de las y los técnicos docentes paraescolares, indicando que el personal técnico docente paraescolar, es el que prepara al alumno para participar en las actividades deportivas, culturales, artísticas y recreativas. Por tanto, deberá sujetarse a lo siguiente:

- I. Participar en los eventos convocados por la Dirección General, Direcciones de Planteles, o instancias legales Institucionales, con los permisos previos para las y los estudiantes, (en caso necesario) y autorización requerida, cubriendo los requisitos de participación de cada una de las convocatorias.
- II. Contar con la autorización de la Dirección Académica a través del Departamento de Actividades Paraescolares para cualquier actividad externa que deseen realizar de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Dirección Académica.
- III. Remitir al Director del Plantel los resultados de los concursos en los que participe.

- IV. Requisitar debidamente el formato de Control de Evaluación y Asistencias, que defina la Dirección Académica a través de los Departamentos de Actividades Paraescolares y Control Escolar.
- V. Vigilar y controlar el cumplimiento de los tiempos, cuidado de los espacios y la participación de la (el) alumna en estas actividades, esto con el fin evitar la falta de continuidad y la deserción de las mismas.

El Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, como subsistema de Educación Media Superior, establece este conjunto de normas que regulan obligatoriamente diversos procedimientos administrativos; así como derechos y obligaciones, las cuales regirán a todos los planteles del COBAEP, a partir de su autorización por la H. Junta Directiva del Colegio.

3.6 Afiliación sindical

Un sindicato, de acuerdo a Gerencie (2008), es una asociación integrada por trabajadores ya sea de empresas públicas o privadas que se agrupan en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral o con respecto al centro de producción; y que desde el momento de la asamblea de constitución, se convierte en una Persona jurídica (persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente).

Las funciones principales de los sindicatos, por lo general, son: negociar en nombre de sus afiliados los salarios y condiciones de trabajo (jornada, descansos, vacaciones, licencias, capacitación profesional, beneficios extralegales, etc.) dando lugar a convenios y al contrato colectivo de trabajo.

Un sindicato tiene como objetivo principal el bienestar de sus miembros o sindicalizados y generar mediante la unidad, la suficiente fuerza y capacidad de negociación para establecer una dinámica de diálogo social entre el empleador y los trabajadores.

Toda organización sindical tiene el derecho de redactar libremente sus estatutos y reglamentos administrativos. Por lo regular, dichos estatutos contienen aspectos referentes a los siguientes rubros (Gerencie, 2008):

1. La denominación del sindicato y su domicilio.
2. Su objeto.
3. Condiciones de admisión.
4. Obligaciones y derechos de los asociados.
5. Número, denominación, período y funciones de los miembros de la directiva central y de las seccionales en su caso; modo de integrarlas o elegirlas, reglamento de sus reuniones y causales, procedimiento de remoción.
6. Organización de las comisiones reglamentarias y accidentales.
7. Cuantía y periodicidad de las cuotas ordinarias y su forma de pago.
8. Procedimiento para decretar y cobrar cuotas extraordinarias.
9. Sanciones disciplinarias, motivos y procedimiento de expulsión.

10. Épocas de celebración de asambleas; reglamento de las sesiones, quórum, debates y votaciones.
11. Reglas para la administración de los bienes y fondos sindicales; para la expedición y ejecución de los presupuestos y presentación de balances y expedición de finiquitos.
12. Normas para la liquidación del sindicato.

La mayoría de los trabajadores del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, se hallan afiliados al Sindicato de Trabajadores del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla (SITRACOBP), quien obtuvo su respectiva Toma de Nota (registro oficial) el 13 de junio de 2011, según oficio emitido por la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Dicho Sindicato plantea como misión:

“Somos una organización democrática, autónoma y soberana, con absoluto respeto a la ideología, creencias e ideales de sus agremiados. Promovemos permanentemente una comunicación respetuosa y tolerante ante las autoridades educativas y laborales, que retribuya en más y mejores beneficios para los trabajadores, en apego a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo y leyes estatales”. (SITRACOBP, 2011)

En cuanto a su visión, establece:

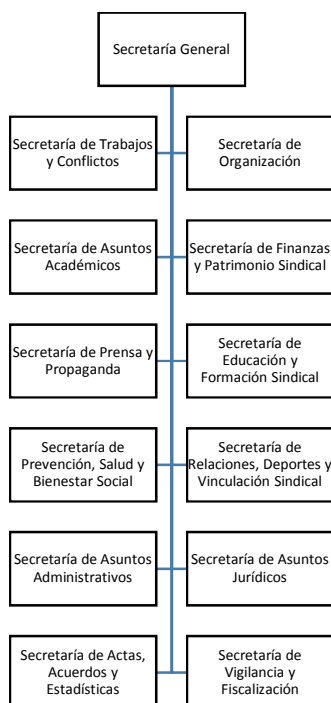
“Consolidarnos como una organización social, política y laboral independiente cuyo cometido básico es defender los derechos de nuestros trabajadores asociados y apoyar su desarrollo profesional, para el mejoramiento y defensa de los intereses personales, profesionales y laborales de los profesores afiliados al Sindicato de Trabajadores del

Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla; desarrollando una función honesta, transparente y de calidad”. (SITRACOBP, 2011)

El SITRACOBP plantea como valores de su organización: ética, responsabilidad y trabajo en equipo. Su lema es: “Unidos con ética y respeto avanzaremos”.

El Sindicato de Trabajadores del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, es el organismo que se encarga de velar directamente por los derechos de los trabajadores del mencionado sistema, y a quién ellos pueden acudir en caso de que se presente algún conflicto laboral, para así poder buscar soluciones a los problemas existentes en cualquiera de los planteles involucrados en el ámbito poblano.

En lo que respecta a su estructura organizacional, está conformada de la siguiente manera:



FUENTE: SITRACOBP. (2014). *Directorio*. Puebla, México: SITRACOBP.

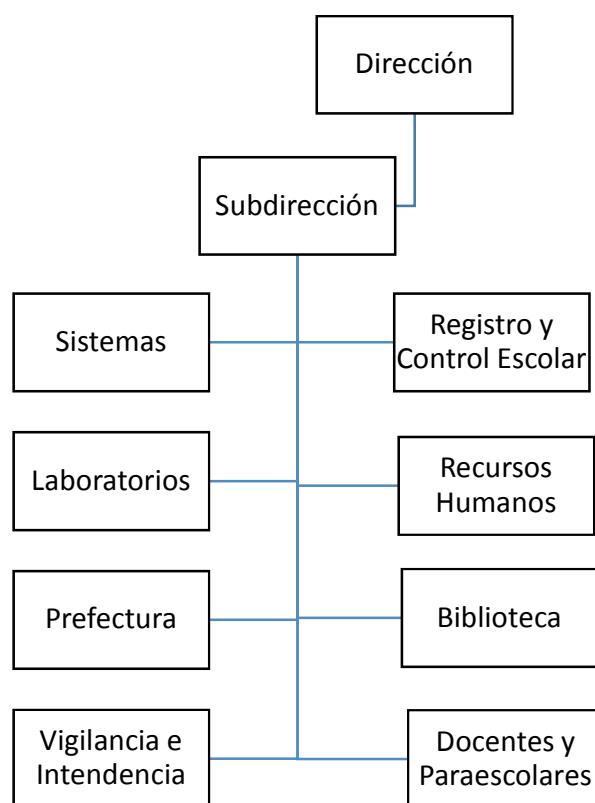
3.7 Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla

El Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla tiene 32 años de existir, pues se fundó desde el inicio del sistema en el Estado de Puebla, es decir, en el año de 1982.

Inicialmente comenzó operaciones en el edificio de la Escuela Normal Superior, ubicado en 11 sur, entre 11 y 13 poniente. Posteriormente, en el año de 1990, le fueron asignadas instalaciones propias en la Calle Hermanos Serdán, Colonia San Miguel la Rosa, Ejido San Bernardino Tlaxcalancingo, Puebla; donde actualmente sigue en funcionamiento, teniendo dos turnos para impartir clases: matutino (7 a 13:30 horas) y vespertino (13:30 a 20 horas).

El Plantel 2, se rige por la misma normativa y bajo los mismos lineamientos que el resto de los Colegios de Bachilleres del Estado de Puebla. La Dirección del mismo está a cargo de la Lic. María Magdalena Alvarado Brenes. Como Subdirectora del Turno Matutino se encuentra la Lic. María Guadalupe Torrijos Muñoz y como Subdirectora del Turno Vespertino, la Lic. María Teresa de Jesús Castillo Flores.

La institución cuenta actualmente con una población de 44 profesores, 24 administrativos, 23 paraescolares y 11 personas de intendencia; dando un total de 102 trabajadores, abarcando ambos turnos. (COBAEP, 2014). Su estructura organizacional es la siguiente:



FUENTE: Plantel 2, COBAEP. (2014). *Organigrama*. Puebla, México: COBAEP.

Por otra parte, se ha observado que las relaciones laborales dentro del plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, suelen ser un poco tensas, puesto que las autoridades -quienes llegaron a ocupar sus cargos a partir del inicio de la actual Administración Gubernamental en 2011- fueron propiamente impuestas, posiblemente sin contar con una gran experiencia previa respecto al ámbito en el que ahora se desempeñan. Como consecuencia de esta situación, al parecer, no conocen muchas cuestiones operativas y normativas tanto del sindicato como de la institución, por lo que a menudo suelen ejercer su autoritarismo sin importar pasar por encima de los derechos que posean los trabajadores.

La mencionada situación ha desembocado en un descontento casi generalizado de los colaboradores y en cierta fragmentación de equipos de trabajo; pues algunos empleados han decidido darle la razón a las altas jerarquías, aunque no la tengan, ya sea por temor o conveniencia; mientras que otros han intentado defender sus derechos, uniéndose con otros trabajadores afectados, siendo así víctimas de presiones y amenazas indirectas.

Debido al panorama anterior, se propone la realización de un Diagnóstico de Mobbing al interior del plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, para descartar o determinar la existencia del mismo, y así poder proponer medidas preventivas o correctivas que ayuden a mejorar el clima laboral que se vive en la Institución.

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE MOBBING EN EL PLANTEL 2 DEL COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE PUEBLA

4.1 ¿Qué es un diagnóstico?

La palabra diagnóstico hace referencia a un análisis que se realiza para determinar cierta situación y cuáles son sus tendencias. Para diagnosticar la existencia de Mobbing hay algunas herramientas que han sido diseñadas y validadas de manera formal, por lo cual, son ampliamente aceptadas para estudiar casos de este tipo; entre ellas se encuentran: el cuestionario de C. Knorz y D. Zapf, el Inventario de Acoso Laboral de Leymann (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT-60), el LIPT reducido por R. Van Dick y U. Wagner, y la Escala Cisneros.

Para estudiar el fenómeno de Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, se decidió hacer uso de la *Escala Cisneros*, ya que es una propuesta muy reciente que ha sido ampliamente utilizada por diversas organizaciones, otorgando resultados favorables.

4.2 La Escala Cisneros como herramienta para diagnosticar el Mobbing

De acuerdo a Fidalgo y Piñuel (2004), la *Escala Cisneros* es un cuestionario desarrollado por el mismo profesor Iñaki Piñuel de la Universidad de Alcalá, España. Es de carácter auto-administrado y está compuesto por 43 ítems que objetivan y valoran 43 conductas de acoso psicológico.

La *Escala Cisneros* forma parte del Barómetro CISNEROS (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales), integrado por una serie de escalas cuyo objetivo es sondear de manera periódica el estado y las consecuencias de la violencia en el entorno laboral de las organizaciones.

Con base en estudios realizados, la *Escala Cisneros* tiene una elevada fiabilidad (96%), una estructura bidimensional que permite ordenar sus ítems a lo largo de dos dimensiones (ámbito de la conducta de acoso y tipo de conducta de acoso); además presenta relaciones teóricamente esperables con escalas que miden autoestima, burnout (agotamiento profesional), depresión, abandono profesional y estrés postraumático. Los resultados que se han obtenido al utilizar la mencionada herramienta, muestran una adecuada capacidad para discriminar entre diversos grados de acoso y, como consecuencia, posee una elevada utilidad como indicador de la gravedad e intensidad del daño infligido a la víctima, así como las secuelas que esto conlleva en su entorno laboral.

De acuerdo a Piñuel (2001), para definir si existe Mobbing en cierto entorno laboral, es necesario haber contestado afirmativamente a uno o más de los 43 ítems establecidos en la *Escala Cisneros*, tomando en cuenta que estos comportamientos sean reiterativos, por lo menos una vez por semana durante un período continuado de al menos 6 meses; si esto se cumple, se puede concluir que la persona a quien se le ha aplicado el cuestionario, casi con seguridad es víctima de Mobbing en su centro de trabajo.

Para llevar a cabo el diagnóstico de Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, se utilizó la herramienta mencionada anteriormente: *Escala Cisneros* (Ver Anexo 1). El proceso de investigación que se llevó a cabo, se describirá en apartados posteriores.

4.3 Aplicación de la Escala Cisneros al personal del Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla

4.3.1 Población de estudio

La herramienta de diagnóstico fue aplicada al total de la población de trabajadores del Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, es decir, a 102 personas; de las cuales 46 son hombres y 56 son mujeres.

4.3.2 Procedimiento para la realización del estudio

A lo largo de varios días, en diferentes horarios y en ambos turnos (matutino y vespertino); se hizo entrega de la encuesta a cada colaborador del Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla.

A cada persona se le explicó cuál era el motivo de la investigación y posteriormente se le expuso la manera en que debía contestar. A todos se les recalcó que sus respuestas quedarían en la confidencialidad y que cada cuestionario sería contestado de manera anónima.

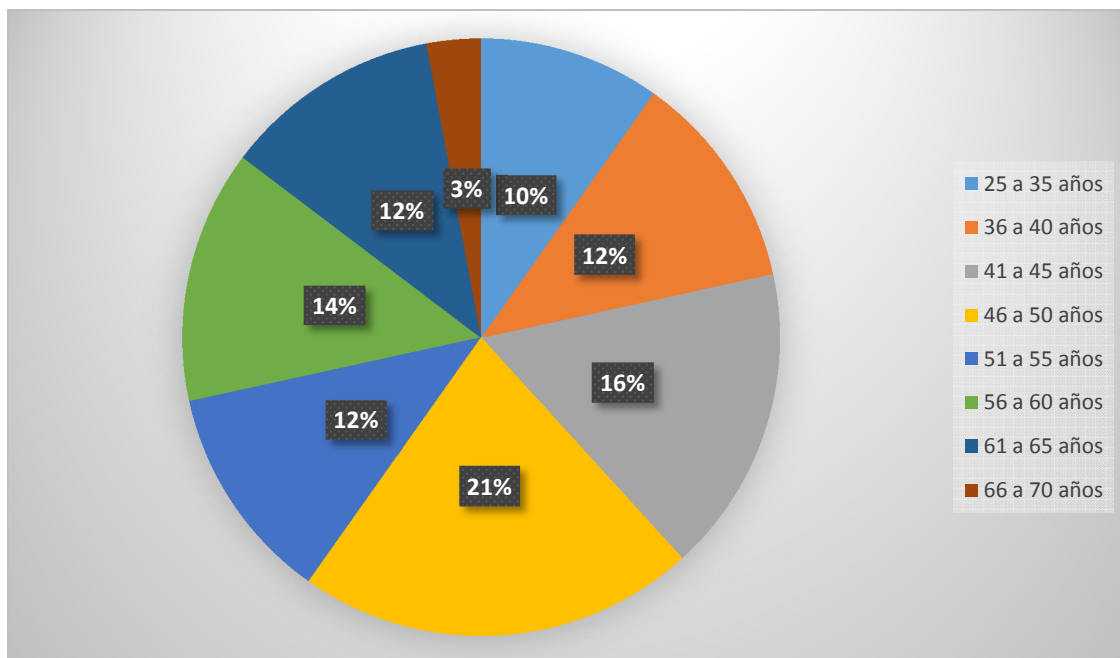
En general se contó con la disposición y colaboración de todos los trabajadores, hubo algunos que titubearon un poco al momento de solicitarles su participación, sin embargo, al final se logró cubrir la meta de respuestas esperadas.

4.3.3 Análisis e interpretación gráfica de los resultados obtenidos a partir del estudio realizado

Después de aplicar la *Escala Cisneros* a cada uno de los trabajadores del Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, se obtuvieron los siguientes resultados que a continuación se representarán gráficamente; tanto para definir las características de la población sujeto de estudio, como para visualizar las respuestas correspondientes a cada ítem contenido en la herramienta utilizada para la realización del estudio.

La edad promedio de todos los encuestados es de 47 años, presentando los siguientes porcentajes por rango de edad:

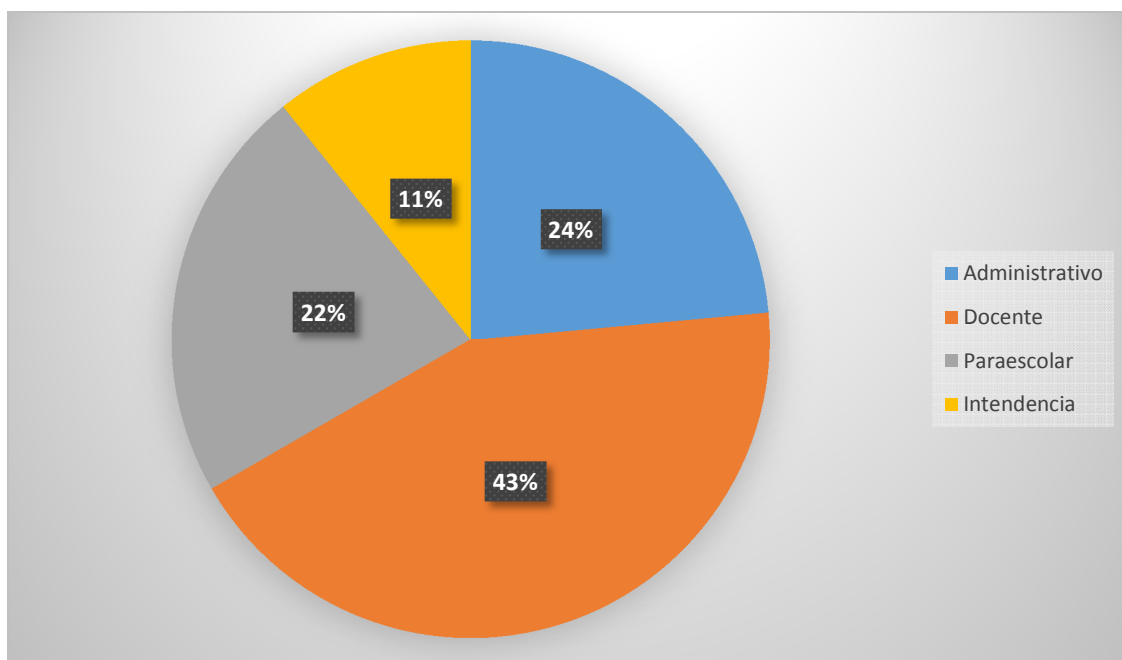
GRÁFICA RANGO DE EDADES



El rango de edad predominante es de 46 a 50 años, dentro de él se encuentra el 21% del personal, representado por 22 individuos. El rango de edad menos predominante es de 66 a 70 años, encontrándose en él, el 3% de los empleados; es decir, 3 personas. En cuanto al resto de los rangos de edad, se observa que en el rango de 25 a 35 años está el 10% de los empleados, representado por 10 personas; en el rango de 36 a 40 años, hay 12 personas, es decir, el 12% de los empleados; en el rango de 41 a 45 años, se hallan 17 individuos, lo que representa el 16%; en el rango de 51 a 55 años, se encuentran 12% de los trabajadores, es decir, 12 personas; en el rango de 56 a 60 años, existen 14 individuos, por tanto, el 14% de empleados; finalmente, en el rango de 61 a 65 años, se encuentra el 12% de los colaboradores, es decir, 12 personas.

Respecto a los tipos de puestos que ocupan los encuestados, la distribución es la siguiente:

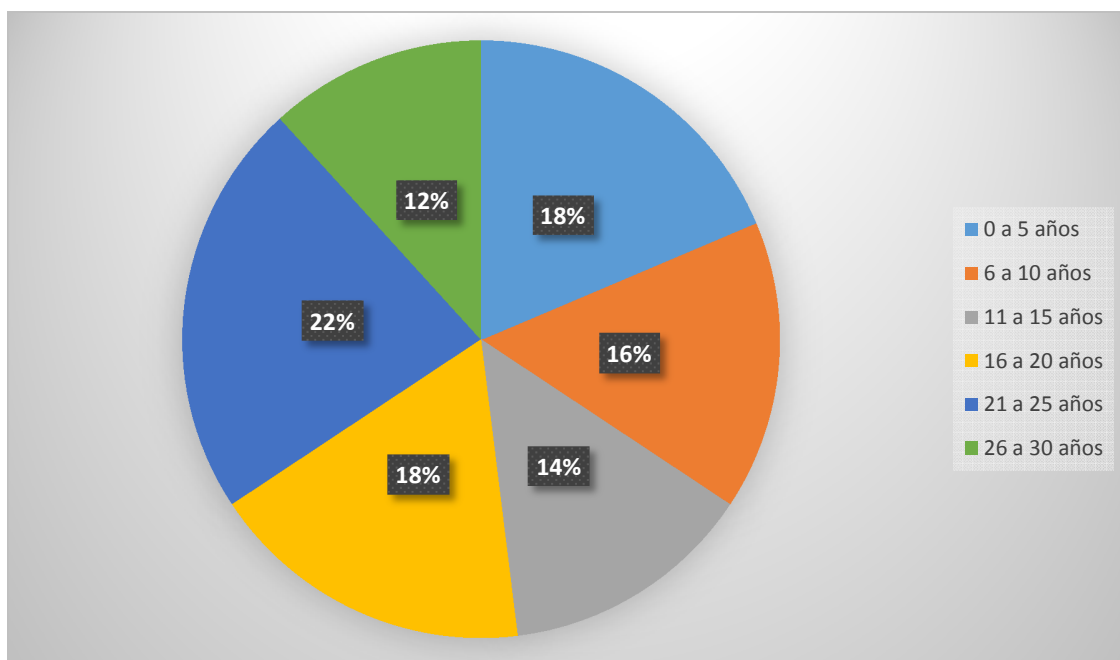
GRÁFICA PUESTOS DE TRABAJO



La mayor parte del personal, es decir, el 43%, representado por 44 profesores; posee un cargo docente. El menor número de empleados se halla en el área de intendencia, representando el 11% de la población laboral y englobando a 11 personas. En cuanto a los puestos administrativos, están ocupados por 24 personas, es decir, el 24% de los trabajadores. Finalmente, en cargos paraescolares, se encuentran 23 trabajadores, lo cual representa el 22% de los empleados.

En lo referente a la antigüedad laboral, los porcentajes están determinados a continuación:

GRÁFICA ANTIGÜEDAD LABORAL

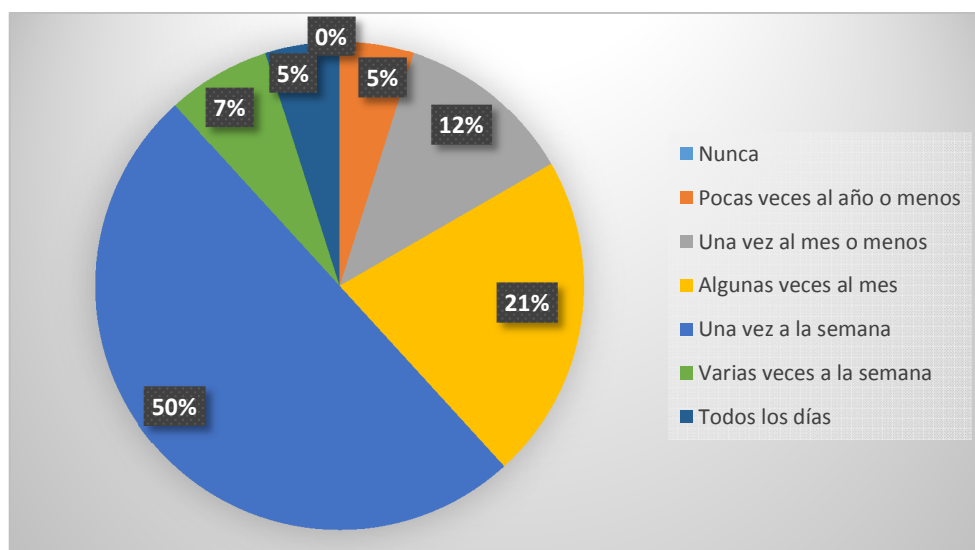


La mayor parte de los trabajadores, es decir, el 22%, representado por 23 personas; tienen una antigüedad laboral de entre 21 a 25 años. El rango de antigüedad laboral menos predominante es de 26 a 30 años, dentro del cual se encuentran 12 trabajadores, englobando al 12% de la población laboral. Respecto a los restantes rangos, el 18% de los empleados, es decir, 19 personas, tienen de 0 a 5 años laborando en la institución; el 16% de los trabajadores se encuentran en un rango de 6 a 10 años de edad, equivalente a 16 personas; 14% se halla en el intervalo de 11 a 15 años de antigüedad, representado por 14 personas; 18% se encuentran en el rango de 16 a 20 años, equivalente a 18 trabajadores.

Es notable que existe estabilidad en cuanto a la ocupación de puestos de trabajo, pues la mayoría de los colaboradores han permanecido en la institución por un largo periodo; este hecho resulta positivo para el funcionamiento de la organización, sin embargo, dicha situación no significa que forzosamente exista un ambiente armónico en el entorno laboral, pues este panorama se puede deber a otros factores como por ejemplo, sueldos y prestaciones.

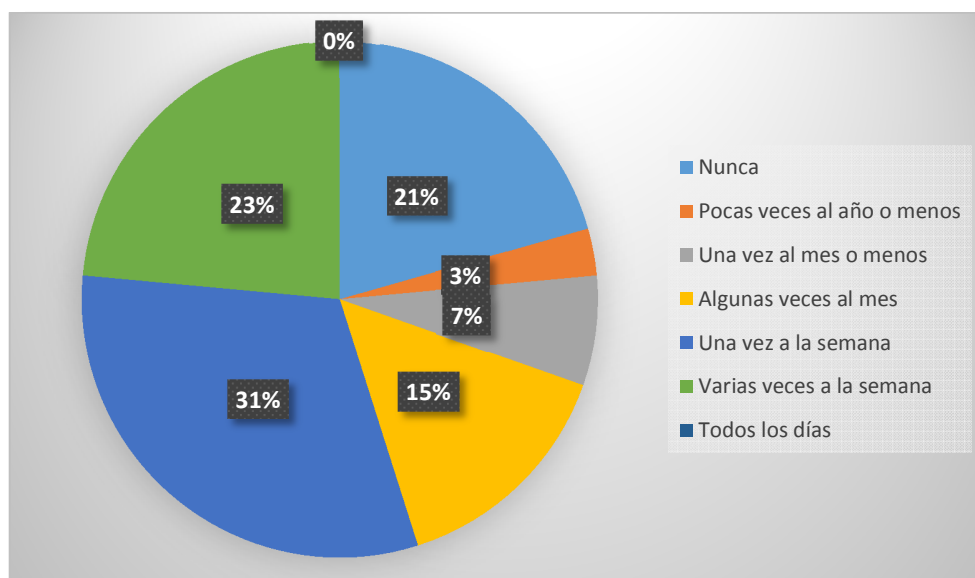
Respecto a las respuestas obtenidas para cada uno de los 43 ítems de la *Escala Cisneros*, los resultados se presentan en las siguientes gráficas. Cabe mencionar, que como se indicó en líneas anteriores, para que cada uno de los comportamientos contenidos en cada ítem represente una manifestación de Mobbing, se debe presentar por lo menos una vez por semana.

GRÁFICA ÍTEM 1. *Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él.*



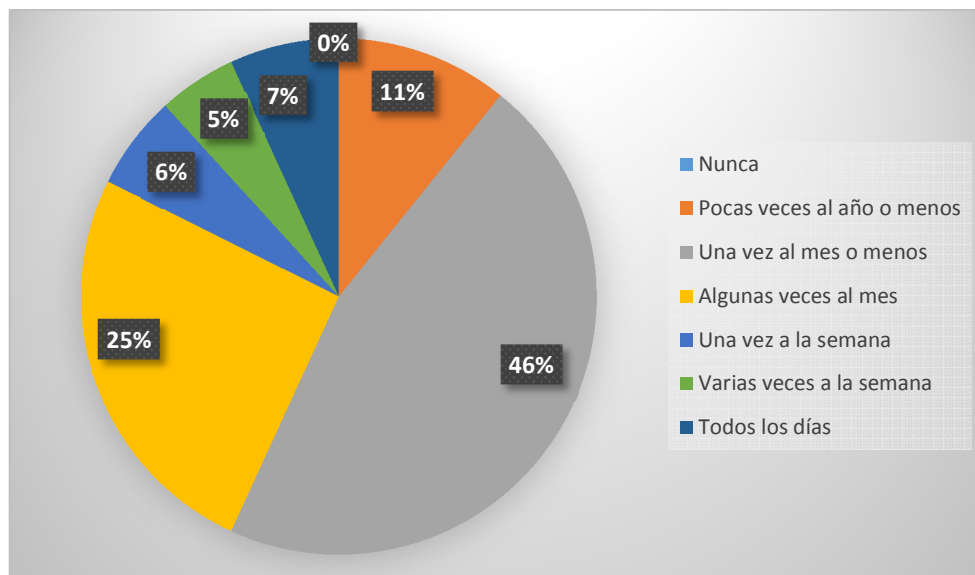
El 50% de los trabajadores opina que el hecho ocurre una vez a la semana; el 21% afirma que solo sucede una vez al mes; el 12% opina que esto se da una vez al mes o menos; el 7% reconoce que sucede varias veces a la semana; el 5% opina que todos los días y otro 5% afirma que pocas veces al año o menos; nadie contestó que nunca ocurre este hecho. Se puede concluir que la comunicación se encuentra truncada en alto grado, especialmente entre subordinados y jefes. Esta situación podría ser una manifestación de Mobbing, pues gran parte de los trabajadores opina que esto se presenta una vez a la semana, lo que significa que es reiterativo.

GRÁFICA ÍTEM 2. *Me ignoran, me excluyen, fingen no verme o me hacen “invisible”.*



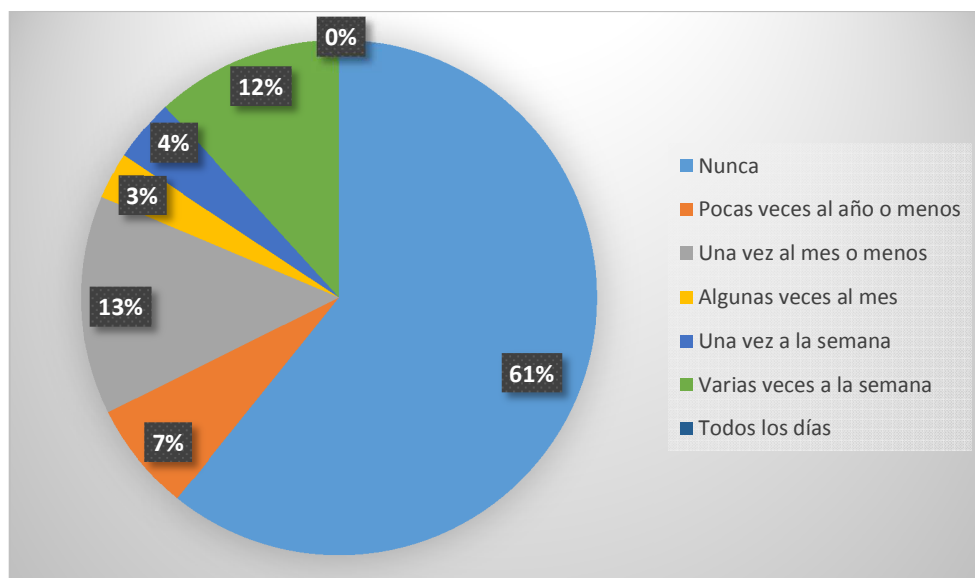
El 31% de los trabajadores opina que el hecho ocurre una vez a la semana; el 23% afirma que sucede varias veces a la semana; el 21% opina que esto nunca se da; el 15% reconoce que sucede algunas veces al mes; el 7% opina que ocurre una vez al mes o menos; el 3% considera que el suceso se presenta pocas veces al año o menos; nadie contestó que la acción se repite todos los días. Es evidente que existen trabajadores que se sienten excluidos e ignorados, sin embargo, no son la mayoría; aunque otros experimentan esta sensación de vez en cuando. Por tanto, se puede decir que esta situación no es un hecho grave, pero podría ser una manifestación de Mobbing en algunos casos particulares, debido a que la frecuencia de un número regular de casos existentes es una vez a la semana.

GRÁFICA ÍTEM 3. *Me interrumpen continuamente, impidiendo expresarme.*



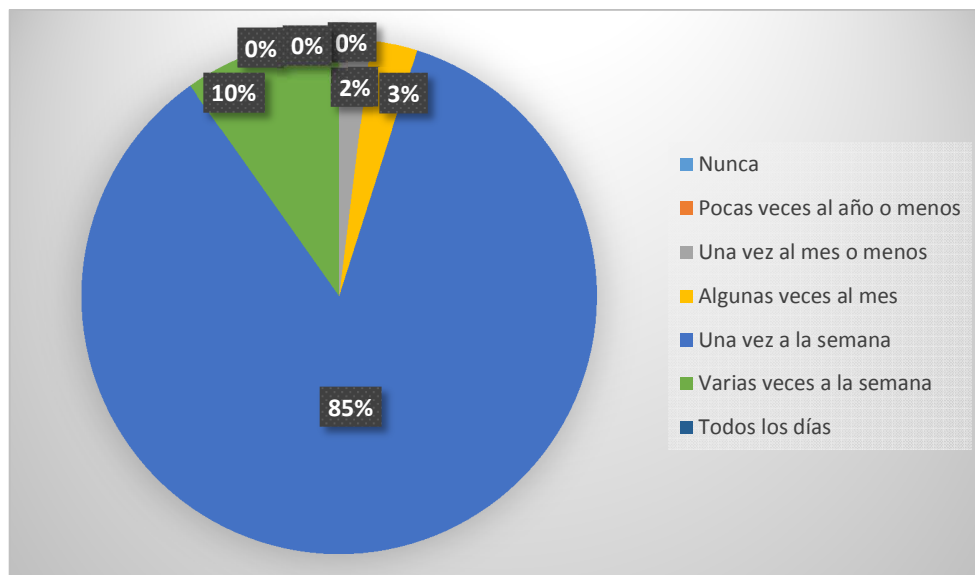
El 46% de los trabajadores opina que el hecho ocurre una vez al mes o menos; el 25% afirma que sucede algunas veces al mes; el 11% opina que esto se da pocas veces al año o menos; el 7% reconoce que sucede todos los días; el 6% opina que ocurre una vez a la semana; el 5% considera que el suceso se presenta varias veces a la semana; nadie contestó que la acción nunca ocurra. A partir de los resultados arrojados en las respuestas asignadas a este ítem, se puede inferir que existe Mobbing solo en algunos casos y en una pequeña minoría de la población laboral, ya que la mayoría de los empleados no son víctimas del comportamiento cuestionado con la frecuencia en que se le puede considerar situación de acoso.

GRÁFICA ÍTEM 4. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética.



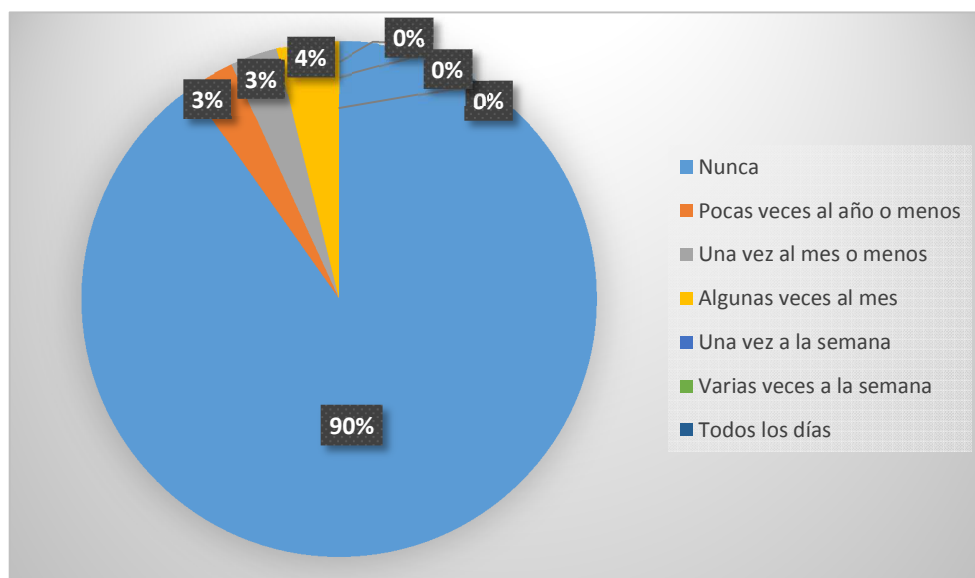
El 61% de los trabajadores opina que el hecho nunca ocurre; el 13% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 12% opina que esto se da varias veces a la semana; el 7% reconoce que sucede pocas veces al año o menos; el 4% opina que ocurre una vez a la semana; el 3% considera que el suceso se presenta algunas veces al mes; nadie contestó que la acción ocurra todos los días. Se puede decir que propiamente, en esta categoría no existe Mobbing, pues la mayoría de los trabajadores opinó que sucesos de este tipo nunca ocurren; conjuntamente con ello, la frecuencia “una vez a la semana”, que es la que indicaría la existencia de acoso moral en este rubro, obtuvo un porcentaje muy pequeño respecto a la población total.

GRÁFICA ÍTEM 5. *Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada.*



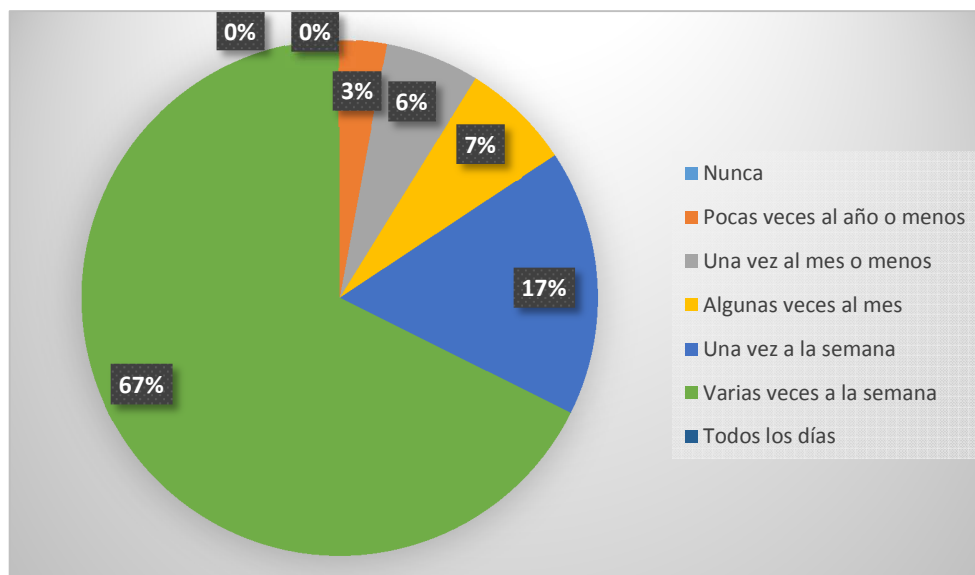
El 85% de los trabajadores opina que el hecho ocurre una vez a la semana; el 10% afirma que sucede varias veces a la semana; el 3% opina que esto se da algunas veces al mes; el 2% reconoce que sucede una vez al mes o menos; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias pocas veces al año o menos, todos los días y nunca. Resulta evidente la existencia de Mobbing en asuntos relacionados con el ítem analizado, pues la mayoría de los trabajadores afirman que este hecho ocurre una vez a la semana; por tanto, se puede inferir que en gran parte de las ocasiones, el trabajo de los colaboradores no es valorado objetivamente, situación que podría estar causando desmotivación en el personal de la institución.

GRÁFICA ÍTEM 6. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia.



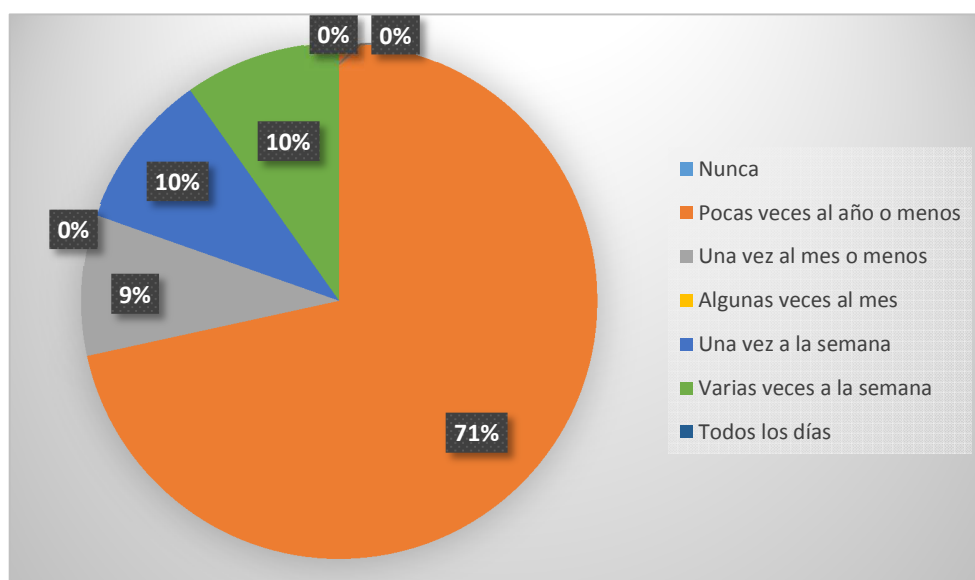
El 90% de los trabajadores opina que el hecho nunca ocurre; el 4% afirma que sucede algunas veces al mes; el 3% opina que esto se da pocas veces al año o menos; el 3% reconoce que sucede una vez al mes o menos; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias una vez a la semana, varias veces a la semana y todos los días. En esta categoría, al parecer, no existen problemas de Mobbing; pues casi nunca se propicia la situación de dejar a los colaboradores sin trabajo que realizar, como método para ejercer acoso hacia ellos.

GRÁFICA ÍTEM 7. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido.



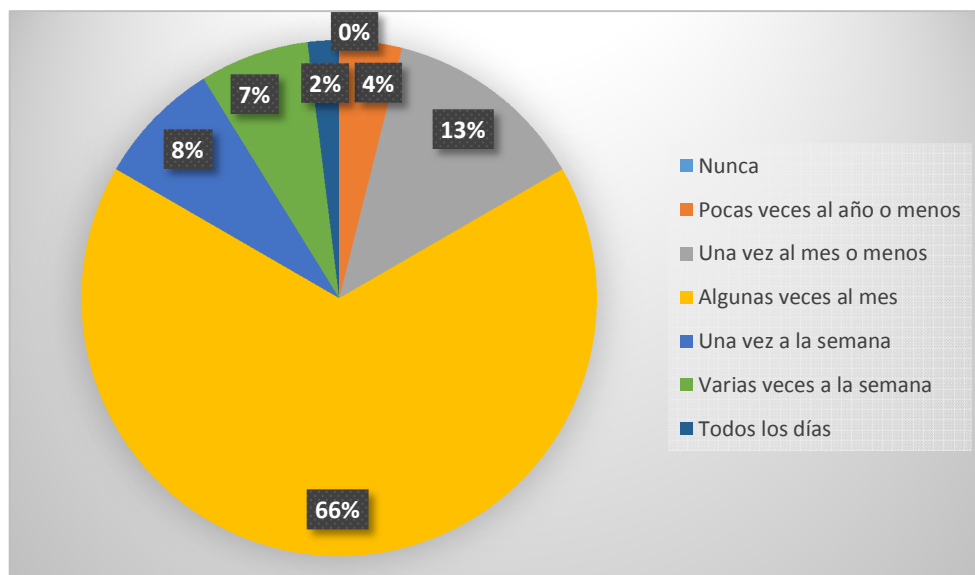
El 67% de los trabajadores opina que el hecho ocurre varias veces a la semana; el 17% afirma que sucede una vez a la semana; el 7% opina que esto se da algunas veces al mes; el 6% reconoce que sucede una vez al mes o menos; el 3% opina que ocurre pocas veces al año o menos; no hubo respuestas para las frecuencias nunca y todos los días. Es notable la existencia de Mobbing en asuntos relacionados con la asignación de trabajos que no cumplen ningún objetivo; al parecer, la mayoría de los trabajadores se siente atacado en este aspecto, pues varios de ellos realizan labores que realmente son poco productivas y que son solicitadas con alta frecuencia, lo cual podría causar agotamiento laboral, insatisfacción y desmotivación.

GRÁFICA ÍTEM 8. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias.



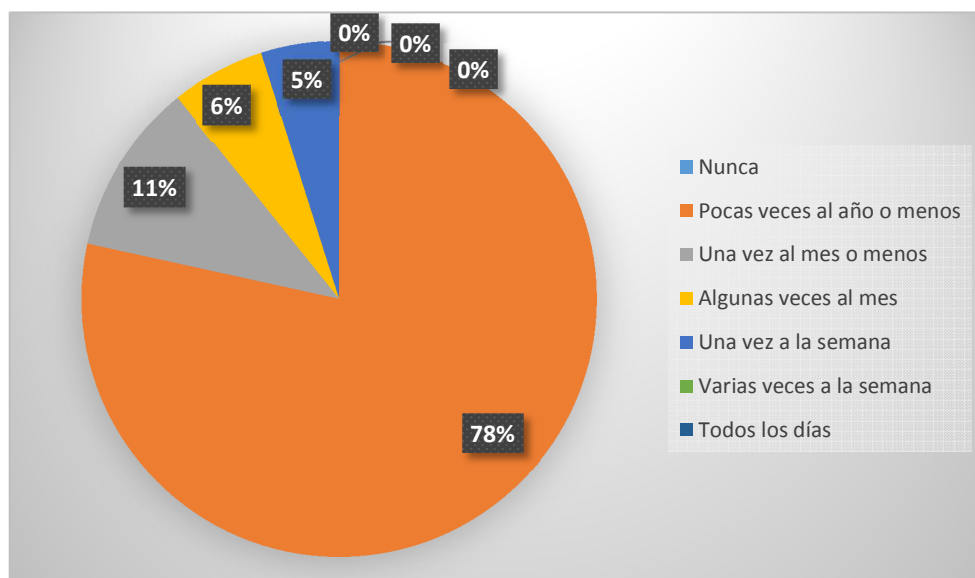
El 71% de los trabajadores opina que el hecho ocurre pocas veces al año o menos; el 10% afirma que sucede una vez a la semana; el 10% opina que esto se da varias veces a la semana; el 9% reconoce que sucede una vez al mes o menos; no hubo respuestas para las frecuencias algunas veces al mes, nunca y todos los días. Solo una minoría de trabajadores opinó que el comportamiento de acoso se da una vez a la semana o varias veces a la semana, por tanto, es posible que exista Mobbing relacionado con este tipo de actitud, pero no en alto grado; sin embargo, es necesario poner atención a estas situaciones, ya que ciertos trabajadores podrían estar sintiéndose desmotivados debido a que sus capacidades personales y profesionales son subestimadas.

GRÁFICA ÍTEM 9. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno.



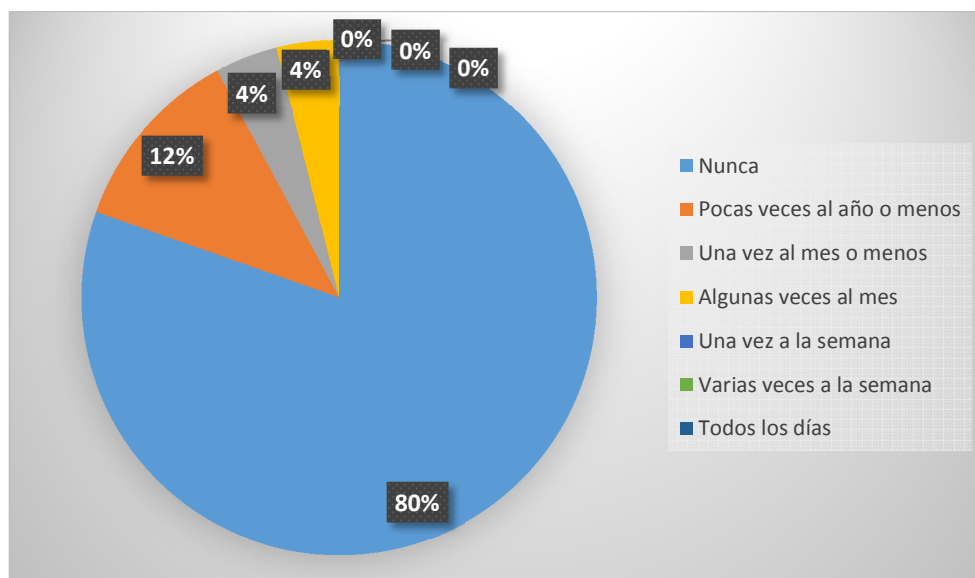
El 66% de los trabajadores opina que el hecho ocurre algunas veces al mes; el 13% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 8% opina que esto se da una vez a la semana; el 7% reconoce que sucede varias veces a la semana; el 4% considera que ocurre pocas veces al año o menos; el 2% opina que la situación se presenta todos los días; nadie contestó que este comportamiento nunca ocurra. Los porcentajes obtenidos indican que solo una pequeña parte de los colaboradores podrían estar sufriendo Mobbing respecto a este ítem, sin embargo, la mayoría respondió que el suceso ocurre algunas veces al mes, lo cual debe atenderse, pues la frecuencia del comportamiento podría evolucionar hasta convertirse en verdadero acoso.

GRÁFICA ÍTEM 10. Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada.



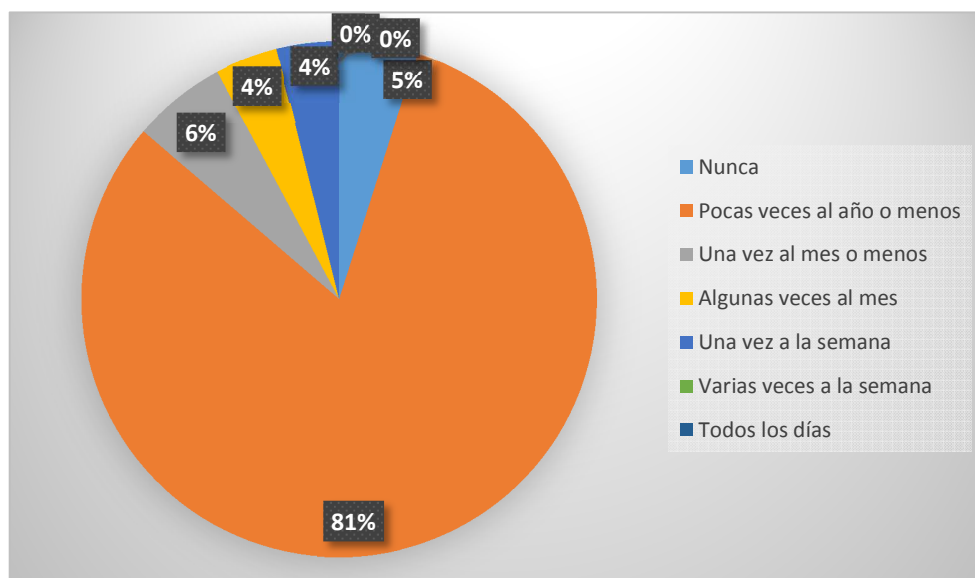
El 78% de los trabajadores opina que el hecho ocurre pocas veces al año o menos; el 11% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 6% reconoce que el comportamiento se presenta algunas veces al mes; el 5% opina que esto se da una vez a la semana; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias varias veces a la semana, todos los días y nunca. Al parecer, los trabajadores no sufren abuso en cuanto a la carga de trabajo que se les asigna, por tanto, esto no aparenta ser un comportamiento de Mobbing; solo la minoría de los empleados se siente abrumada de vez en cuando, hecho que no representa un síntoma de acoso.

GRÁFICA ÍTEM 11. *Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud, a propósito.*



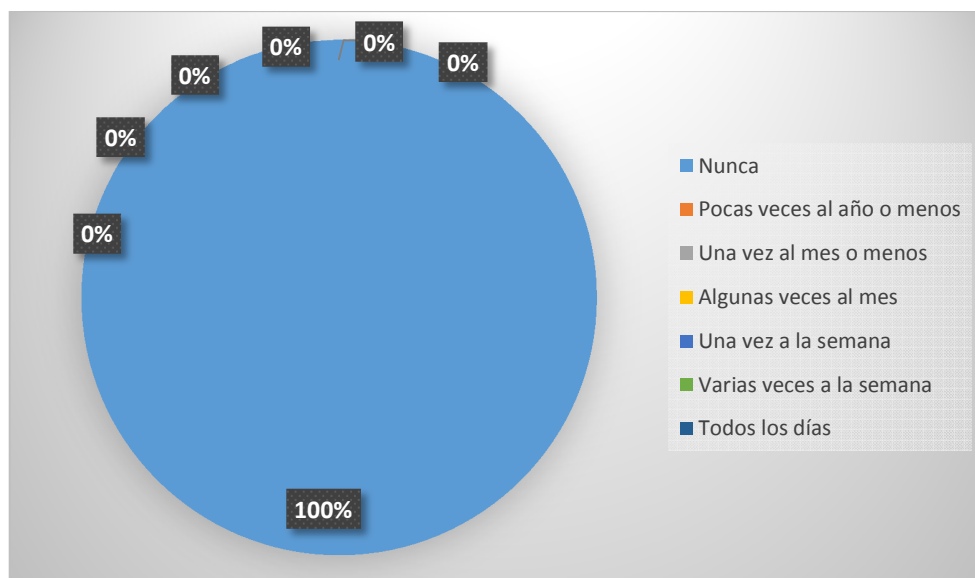
El 80% de los trabajadores opina que el hecho nunca ocurre; el 4% afirma que sucede pocas veces al año o menos; el 4% opina que esto se da una vez al mes o menos; el 4% reconoce que sucede algunas veces al mes; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias una vez a la semana, varias veces a la semana y todos los días. En este rubro, no existen problemas de Mobbing; pues no existe la frecuencia mínima para determinar comportamientos de acoso respecto a asuntos de integridad física y salud de los trabajadores.

GRÁFICA ÍTEM 12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida protección.



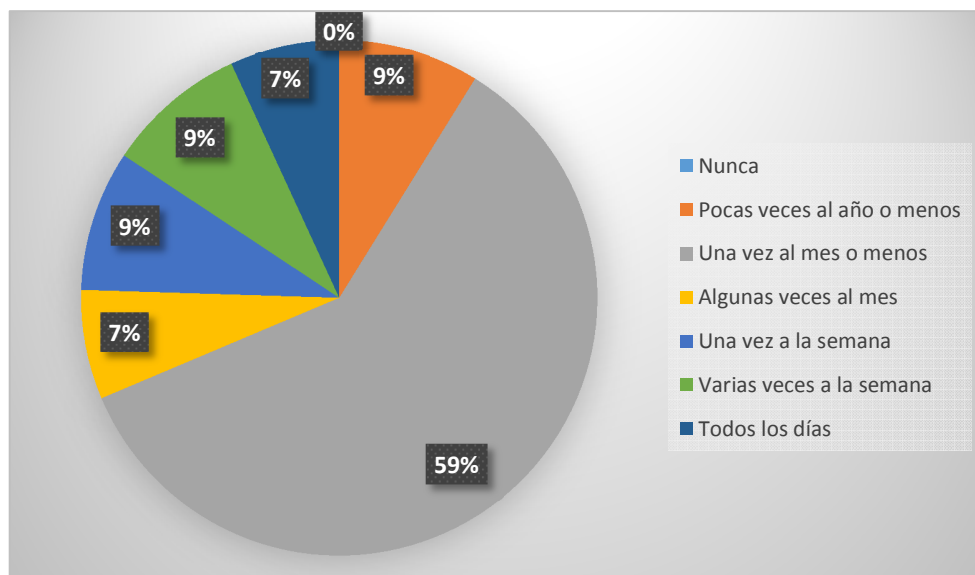
El 81% de los trabajadores opina que el hecho ocurre pocas veces al año o menos; el 6% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 5% opina que esto nunca se da; el 4% reconoce que sucede una vez a la semana; el 4% opina que ocurre algunas veces al mes; no hubo respuestas para las frecuencias varias veces a la semana y todos los días. Casi se puede afirmar que no existe Mobbing respecto a este comportamiento, puesto que solo una minoría de trabajadores dio a conocer que sucesos de este tipo se presentan una vez a la semana.

GRÁFICA ÍTEM 13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.



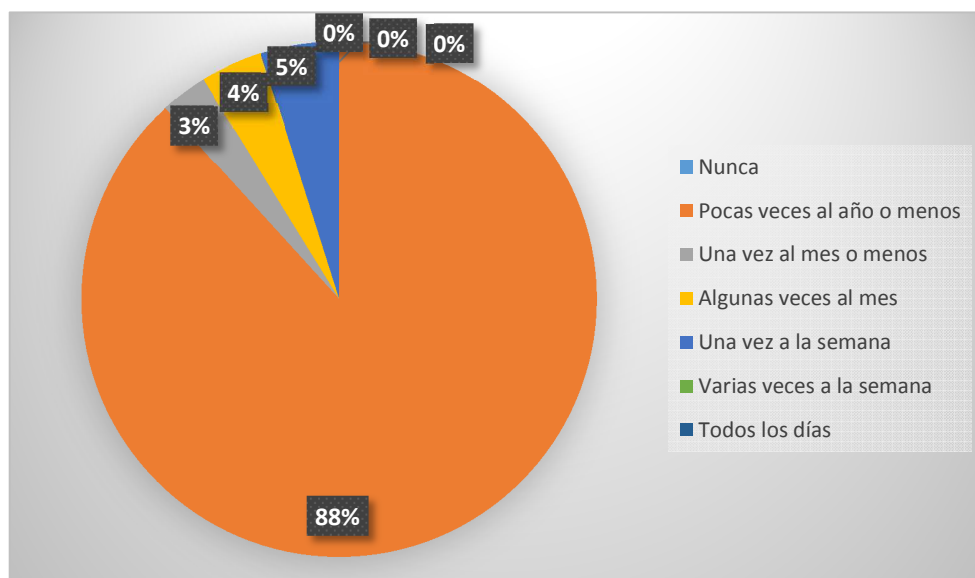
El 100% de los trabajadores respondieron que nunca se presenta este comportamiento, por tanto, en definitiva; no existe Mobbing relacionado con cuestiones que tengan que ver con atentados respecto a la economía de los trabajadores.

GRÁFICA ÍTEM 14. *Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo.*



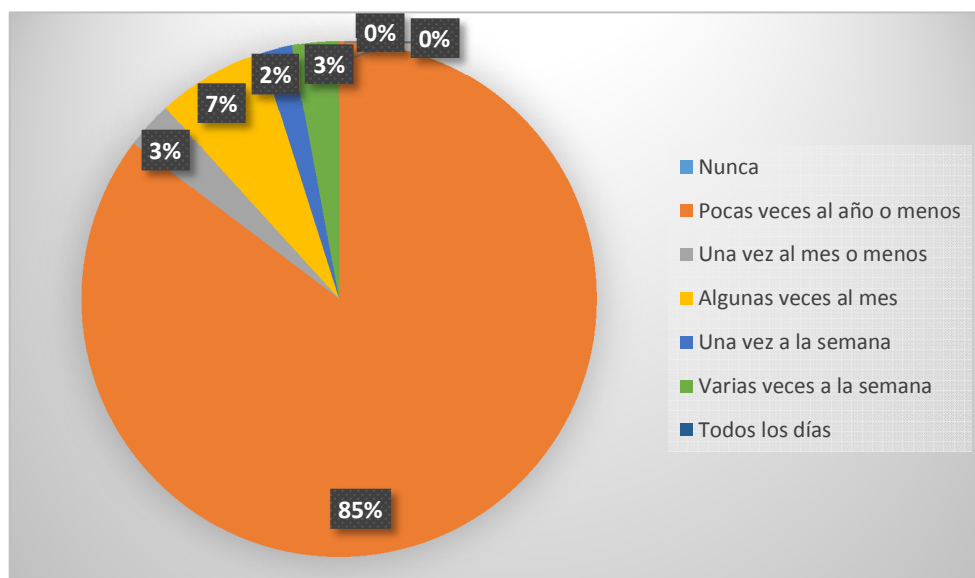
El 59% de los trabajadores opina que el hecho ocurre una vez al mes o menos; el 9% afirma que sucede pocas veces al año o menos; el 9% opina que esto se da una vez a la semana; el 9% reconoce que sucede varias veces a la semana; el 7% considera que ocurre algunas veces al mes; el 7% opina que la situación se presenta todos los días; nadie contestó que este comportamiento nunca ocurra. Los porcentajes obtenidos indican que podrían estarse gestando situaciones de Mobbing para algunas personas, pues en ciertos casos, la frecuencia del comportamiento se cumple una vez a la semana o varias veces a la semana; por tanto, es importante poner atención en cuestiones de comunicación y relaciones interpersonales, ya que el factor de sociabilización entre colaboradores, resulta fundamental para la motivación y la productividad de los individuos.

GRÁFICA ÍTEM 15. Menosprecian y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga.



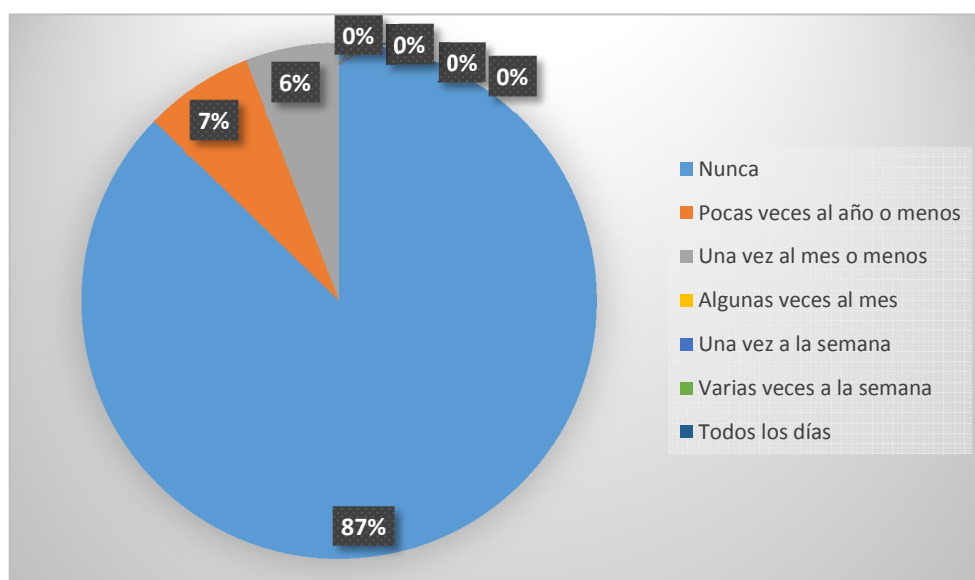
El 88% de los trabajadores opina que el hecho ocurre pocas veces al año o menos; el 5% afirma que sucede una vez a la semana; el 4% opina que esto se da algunas veces al mes; el 3% reconoce que sucede una vez al mes o menos; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias varias veces a la semana, todos los días y nunca. Es muy bajo el nivel de acoso que se puede detectar en estas respuestas, pues en la mayoría de los casos, el comportamiento no cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado Mobbing; situaciones relacionadas con este ítem, casi no se presentan en la institución.

GRÁFICA ÍTEM 16. *Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos inconcretos y difusos.*



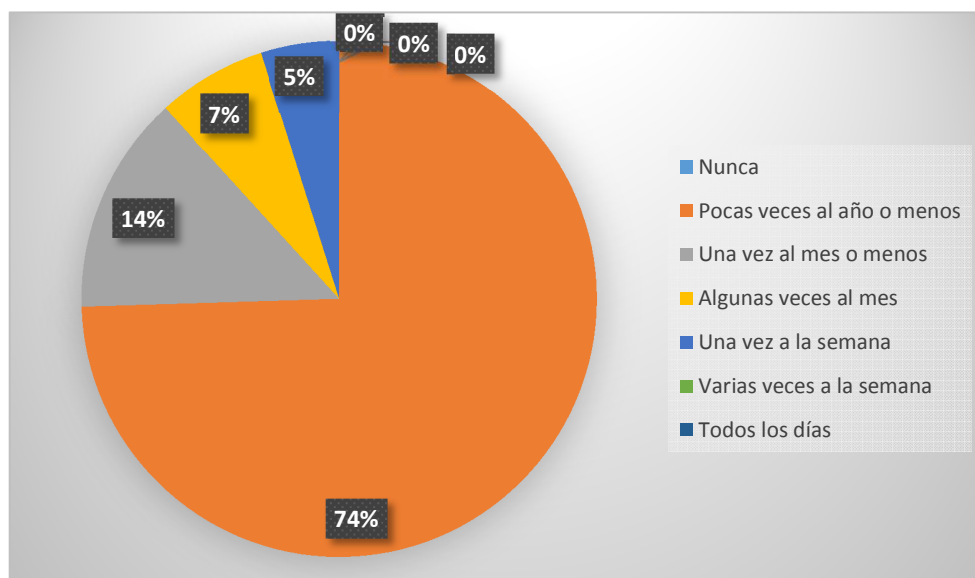
El 85% de los trabajadores opina que el hecho ocurre pocas veces al año o menos; el 7% afirma que sucede algunas veces al mes; el 3% opina que esto se da una vez al mes o menos; el 3% reconoce que sucede varias veces a la semana; el 2% indica que la situación se presenta una vez a la semana; no se obtuvieron respuestas para la frecuencia nunca. Es muy bajo el nivel de acoso que se puede detectar para este ítem, pues en la mayoría de los casos, el comportamiento no cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado Mobbing; situaciones relacionadas con este comportamiento, casi no se presentan en la institución.

GRÁFICA ÍTEM 17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo.



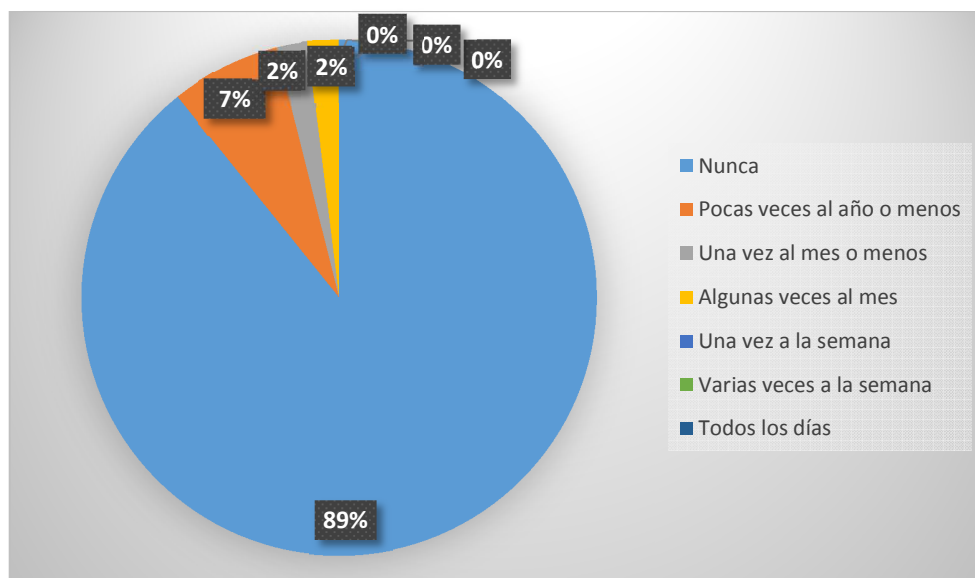
El 87% de los trabajadores opina que el hecho nunca ocurre; el 7% afirma que sucede algunas veces al mes; el 7% opina que esto se da pocas veces al año o menos; el 6% reconoce que sucede una vez al mes o menos; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias algunas veces al mes, una vez a la semana, varias veces a la semana y todos los días. Definitivamente, en este rubro no existe Mobbing, pues la mayoría de los trabajadores, no son víctimas de este comportamiento; y en los pocos casos donde el hecho existe de vez en cuando, no se cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado acoso moral.

GRÁFICA ÍTEM 18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes que cometo.



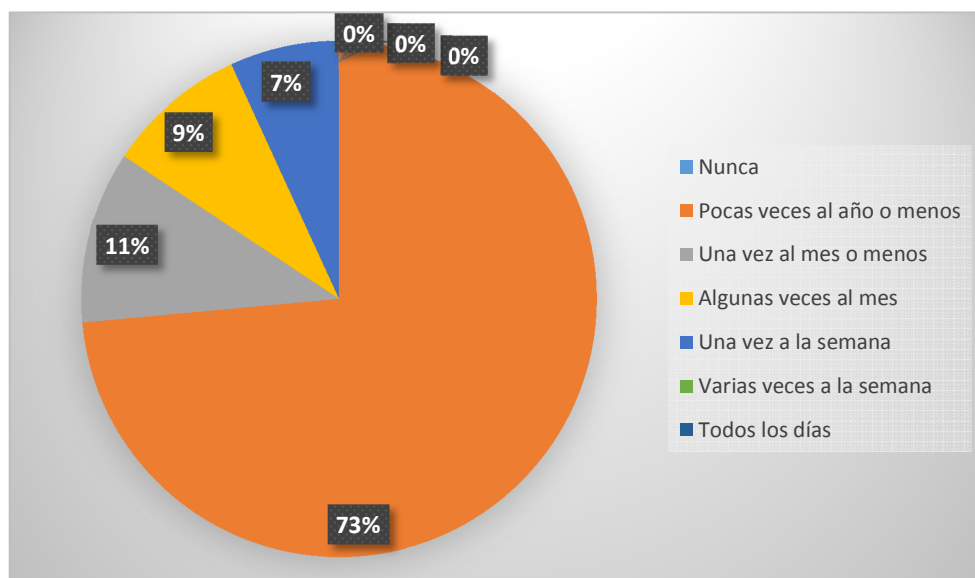
El 74% de los trabajadores opina que el hecho ocurre pocas veces al año o menos; el 14% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 7% opina que esto se da algunas veces al mes; el 5% reconoce que el hecho ocurre una vez a la semana; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias varias veces al mes, todos los días y nunca. Son muy pocos los casos en los que se podría sospechar de la existencia de Mobbing relacionado con este comportamiento, ya que en la mayoría de las respuestas se puede observar que esta acción ocurre muy pocas veces; por tanto, esta situación no representa un problema de acoso.

GRÁFICA ÍTEM 19. Me humillan, desprecian o menosprecian en público, ante otros colegas o ante terceros.



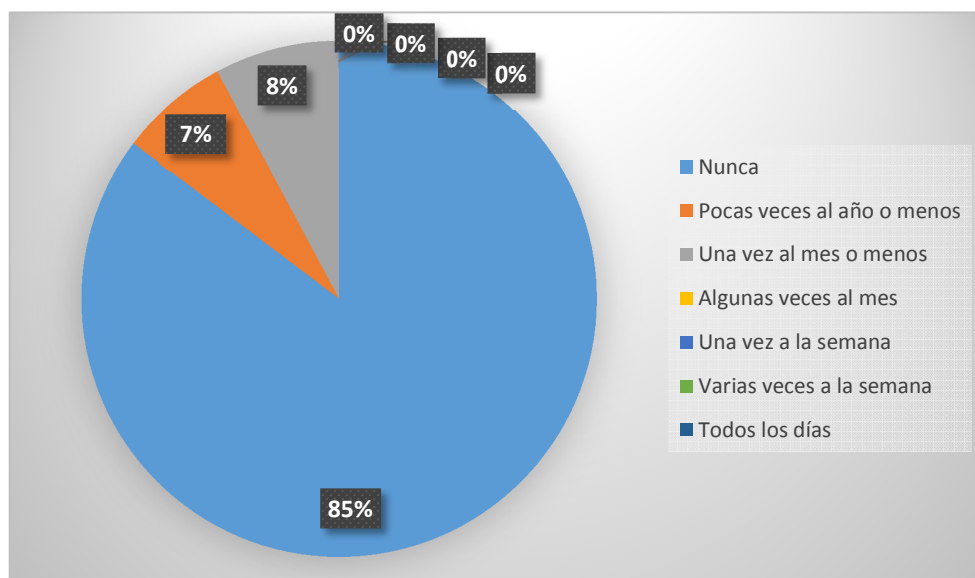
El 89% de los trabajadores opina que el hecho nunca ocurre; el 7% afirma que sucede pocas veces al año o menos; el 2% opina que esto se da una vez al mes o menos; el 2% reconoce que el hecho ocurre algunas veces al mes; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias una vez a la semana, varias veces a la semana y todos los días. Para este tipo de comportamiento, no existe acoso moral, pues la mayoría de los trabajadores, no son víctimas de esta acción; y en los pocos casos donde el hecho existe de vez en cuando, no se cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado Mobbing.

GRÁFICA ÍTEM 20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.).



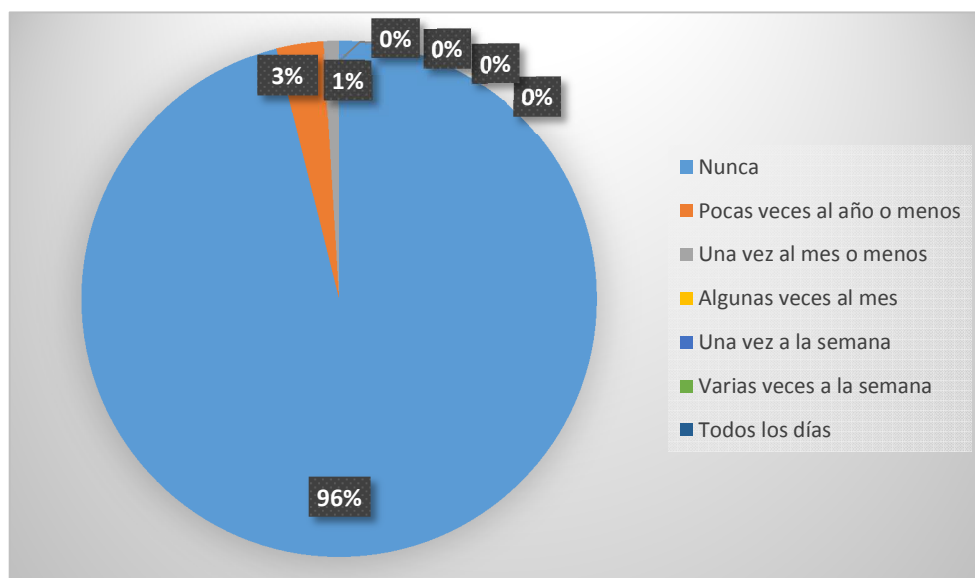
El 73% de los trabajadores opina que el hecho ocurre pocas veces al año o menos; el 11% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 9% opina que esto se da algunas veces al mes; el 7% reconoce que el hecho ocurre una vez a la semana; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias varias veces a la semana, todos los días y nunca. El nivel de Mobbing que podría existir para este tipo de comportamiento, es muy bajo, pues solo muy pocos trabajadores respondieron que son víctimas de esta acción con la mínima frecuencia requerida para determinar que existe acoso moral; sin embargo, se debe poner atención en solucionar este hecho, ya que podría ser el inicio de una situación mucho más problemática a futuro.

GRÁFICA ÍTEM 21. Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos.



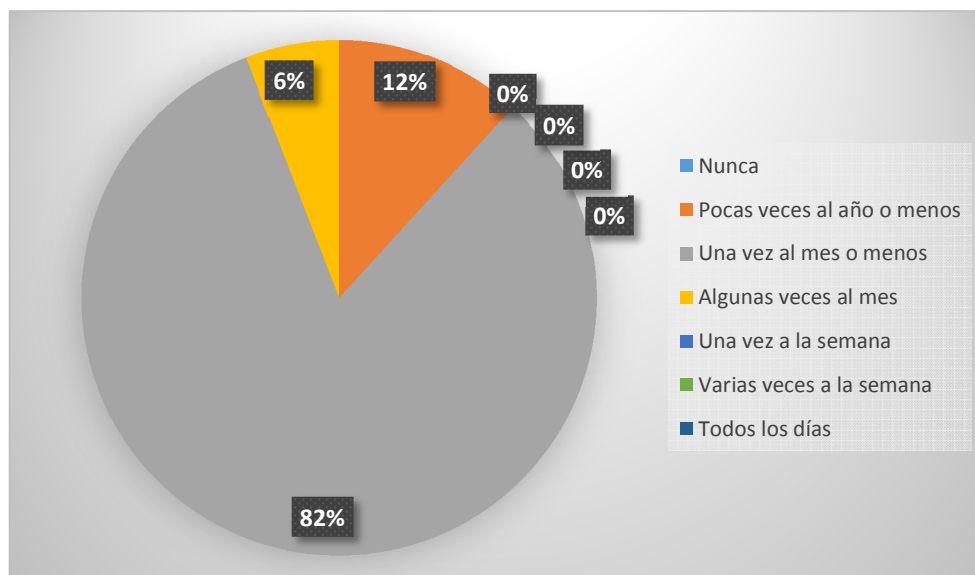
El 85% de los trabajadores opina que el hecho nunca ocurre; el 8% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 7% opina que esto se da pocas veces al año o menos; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias algunas veces a la semana, una vez a la semana, varias veces a la semana y todos los días. Para este tipo de comportamiento, no existe Mobbing, pues la mayoría de los trabajadores, no son víctimas de esta acción; y en los pocos casos donde el hecho existe de vez en cuando, no se cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado acoso moral.

GRÁFICA ÍTEM 22. *Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo.*



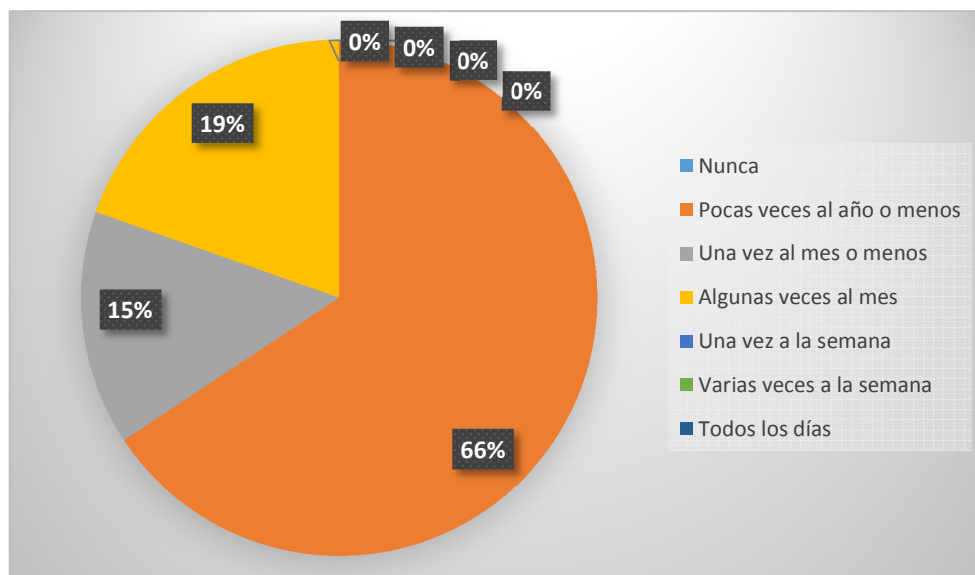
El 96% de los trabajadores opina que el hecho nunca ocurre; el 3% afirma que sucede pocas veces al año o menos; el 1% opina que esto se da una vez al mes o menos; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias algunas veces al mes, una vez a la semana, varias veces a la semana y todos los días. Para este tipo de comportamiento, no existe acoso moral, pues la mayoría de los trabajadores, no son víctimas de esta acción; y en los pocos casos donde el hecho existe de vez en cuando, no se cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado Mobbing.

GRÁFICA ÍTEM 23. Intentan buscar pretextos para "hacerme explotar".



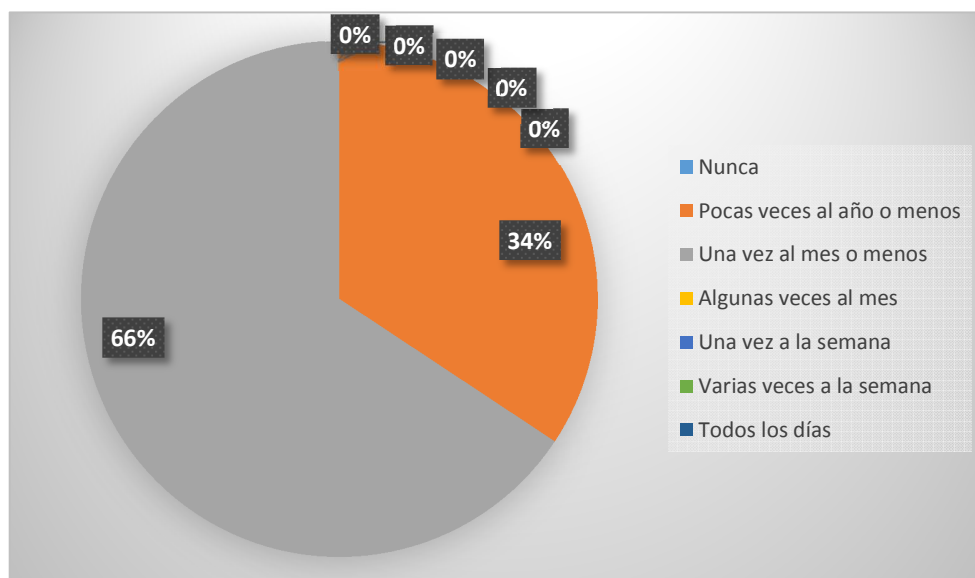
El 82% de los trabajadores opina que el hecho ocurre una vez al mes o menos; el 12% afirma que sucede pocas veces al año o menos; el 6% opina que esto se da algunas veces al mes; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias una vez a la semana, varias veces a la semana, todos los días y nunca. Para este tipo de comportamiento, no existe Mobbing, pues la mayoría de los trabajadores, no son víctimas de esta acción; y en los pocos casos donde el hecho existe de vez en cuando, no se cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado acoso moral.

GRÁFICA ÍTEM 24. *Me menosprecian personal o profesionalmente.*



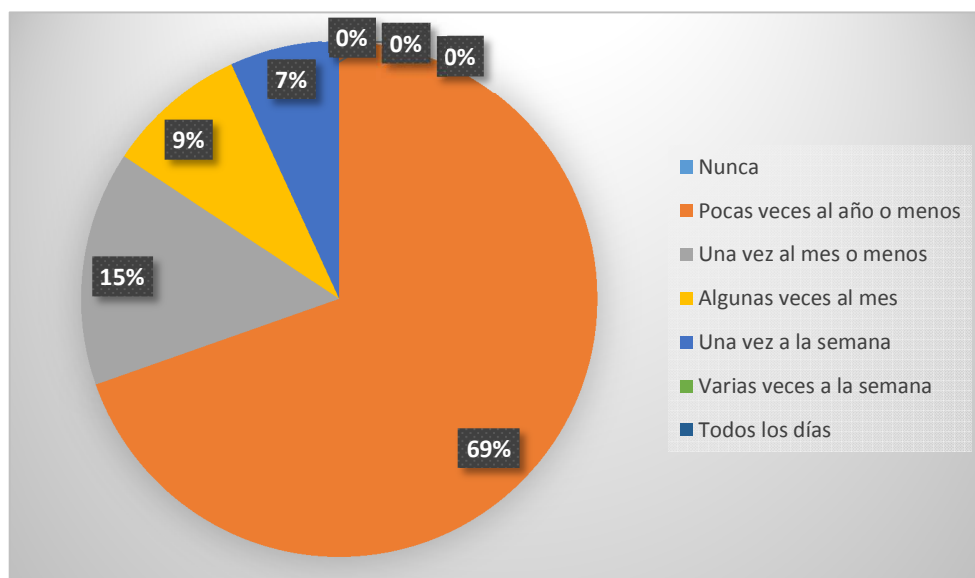
El 66% de los trabajadores opina que el hecho ocurre pocas veces al año o menos; el 19% afirma que sucede algunas veces al mes; el 15% opina que esto se da una vez al mes o menos; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias una vez a la semana, varias veces a la semana, todos los días y nunca. Para este tipo de comportamiento, no existe acoso moral, pues la mayoría de los trabajadores, no son víctimas de esta acción; y en los pocos casos donde el hecho existe de vez en cuando, no se cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado Mobbing.

GRÁFICA ÍTEM 25. *Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.*



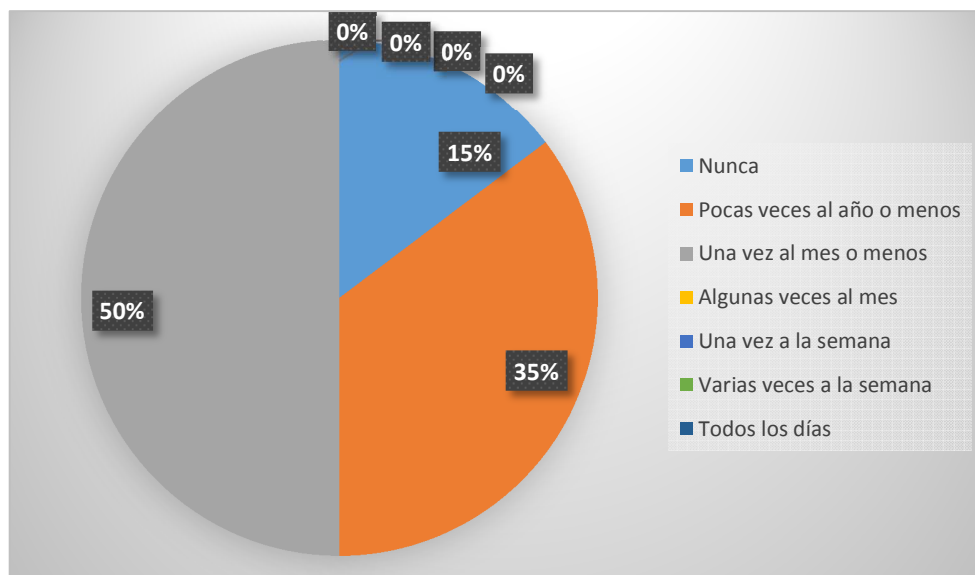
El 34% de los trabajadores opina que el hecho ocurre pocas veces al año o menos; el 66% afirma que sucede una vez al mes o menos; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias algunas veces al mes, una vez a la semana, varias veces a la semana, todos los días y nunca. Para este tipo de comportamiento, no existe Mobbing, pues la mayoría de los trabajadores, no son víctimas de esta acción; y en los pocos casos donde el hecho existe de vez en cuando, no se cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado acoso moral.

GRÁFICA ÍTEM 26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal.



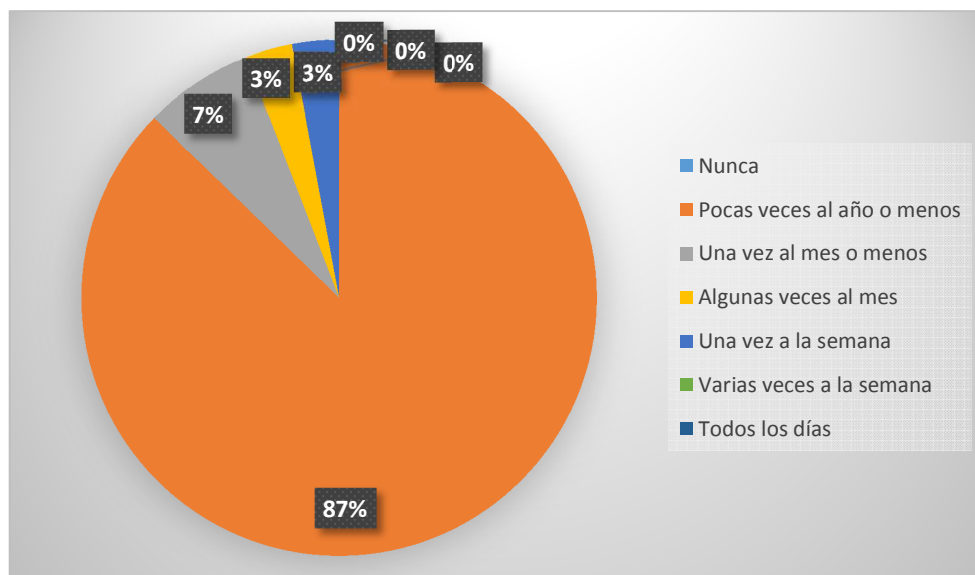
El 69% de los trabajadores opina que el hecho ocurre pocas veces al año o menos; el 15% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 9% considera que la situación se da algunas veces al mes; el 7% indica que el suceso se presenta una vez a la semana; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias varias veces a la semana, todos los días y nunca. El nivel de Mobbing que podría existir para este tipo de comportamiento, es muy bajo, pues solo muy pocos trabajadores respondieron que son víctimas de esta acción con la mínima frecuencia requerida para determinar que existe acoso moral; sin embargo, se debe poner atención en solucionar este hecho, ya que podría ser el inicio de una situación mucho más problemática a futuro.

GRÁFICA ÍTEM 27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios.



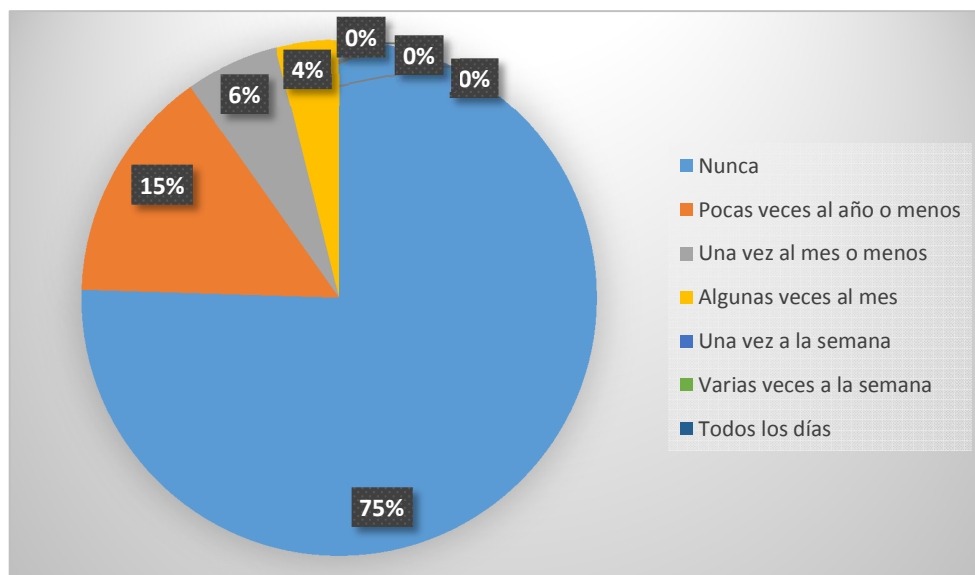
El 50% de los trabajadores opina que el hecho ocurre una vez al mes o menos; el 35% afirma que sucede pocas veces al año o menos; el 15% considera que la situación nunca se presenta; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias algunas veces al mes, una vez a la semana, varias veces a la semana y todos los días. Para este tipo de comportamiento, no existe Mobbing, pues la mayoría de los trabajadores, no son víctimas de esta acción; y en los pocos casos donde el hecho existe de vez en cuando, no se cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado acoso moral.

GRÁFICA ÍTEM 28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio.



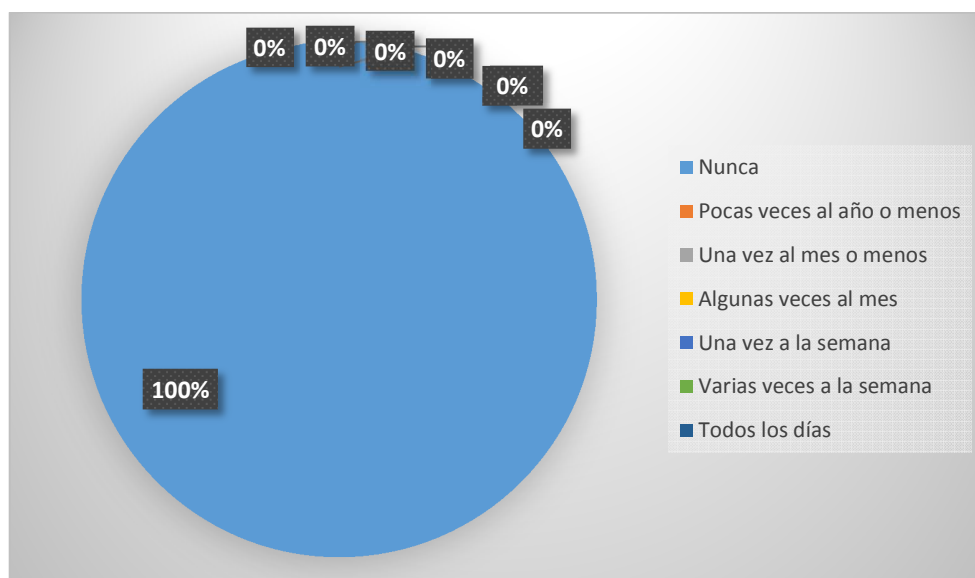
El 87% de los trabajadores opina que el hecho ocurre pocas veces al año o menos; el 7% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 3% considera que la situación se presenta algunas veces al mes; el 3% indica que la situación se presenta una vez a la semana; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias varias veces a la semana, todos los días y nunca. El nivel de Mobbing que podría existir para este tipo de comportamiento, es muy bajo, pues solo muy pocos trabajadores respondieron que son víctimas de esta acción con la mínima frecuencia requerida para determinar que existe acoso moral; sin embargo, se debe poner atención en solucionar este hecho, ya que podría ser el inicio de una situación mucho más problemática a futuro.

GRÁFICA ÍTEM 29. *Me gritan o elevan la voz, para intimidarme.*



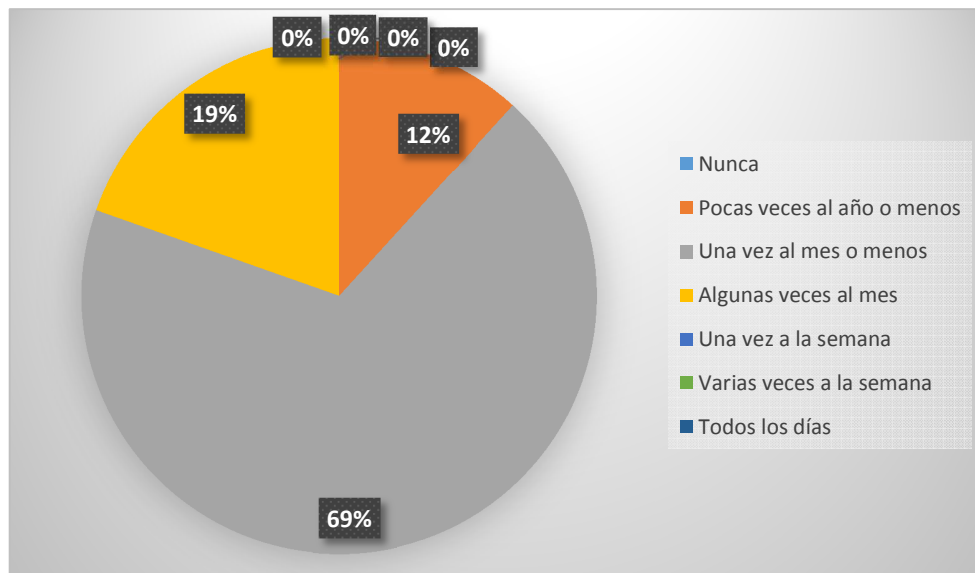
El 75% de los trabajadores opina que el hecho nunca ocurre; el 15% afirma que sucede pocas veces al año o menos; el 6% considera que la situación se presenta una vez al mes o menos; el 4% indica que la situación se presenta algunas veces al mes; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias una vez a la semana, varias veces a la semana y todos los días. Para este tipo de comportamiento, no existe Mobbing, pues la mayoría de los trabajadores, no son víctimas de esta acción; y en los pocos casos donde el hecho existe de vez en cuando, no se cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado acoso moral.

GRÁFICA ÍTEM 30. *Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme.*



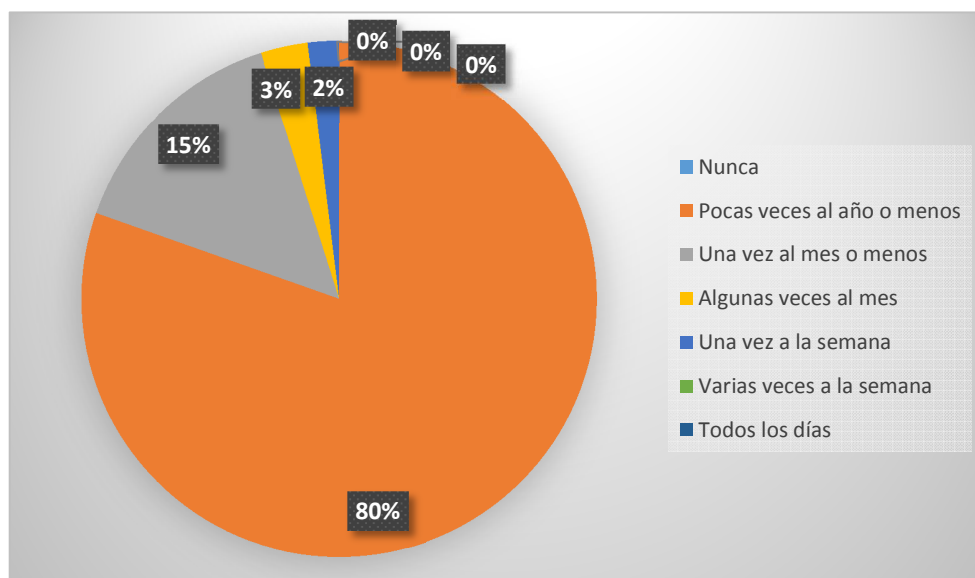
El 100% de los trabajadores opina que el hecho nunca ocurre; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias pocas veces al año o menos, una vez al mes o menos, algunas veces al mes, una vez a la semana, varias veces a la semana y todos los días. Definitivamente, para este tipo de comportamiento, no existe Mobbing de ninguna manera, pues ningún trabajador ha sido víctima de maltrato físico por parte de otro colaborador.

GRÁFICA ÍTEM 31. *Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí.*



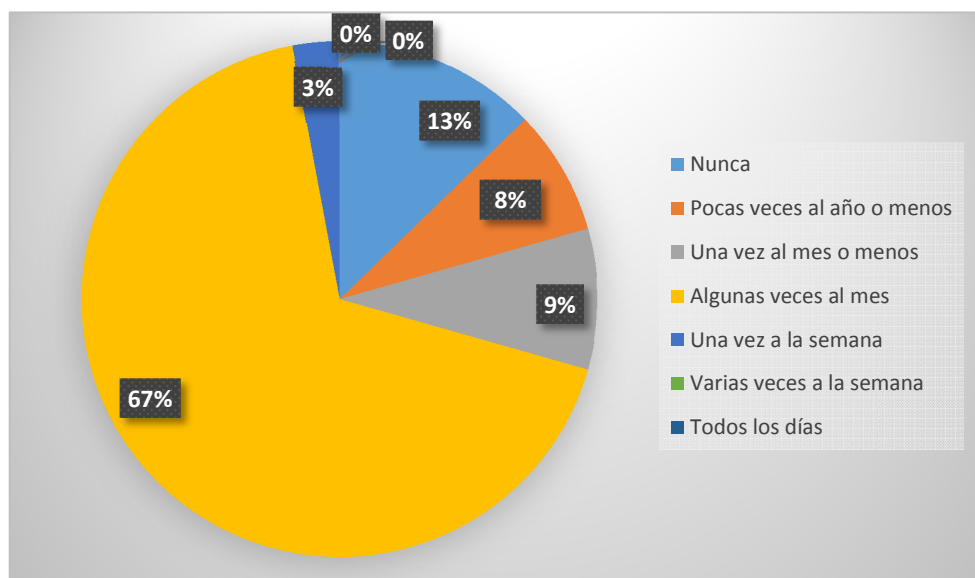
El 69% de los trabajadores opina que el hecho ocurre una vez al mes o menos; el 19% afirma que sucede algunas veces al mes; el 12% considera que la situación se presenta pocas veces al año o menos; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias una vez a la semana, varias veces a la semana, todos los días y nunca. Para este tipo de comportamiento, no existe acoso moral, pues la mayoría de los trabajadores, no son víctimas de esta acción; y en los pocos casos donde el hecho existe de vez en cuando, no se cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado Mobbing.

GRÁFICA ÍTEM 32. *Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí, de manera malintencionada.*



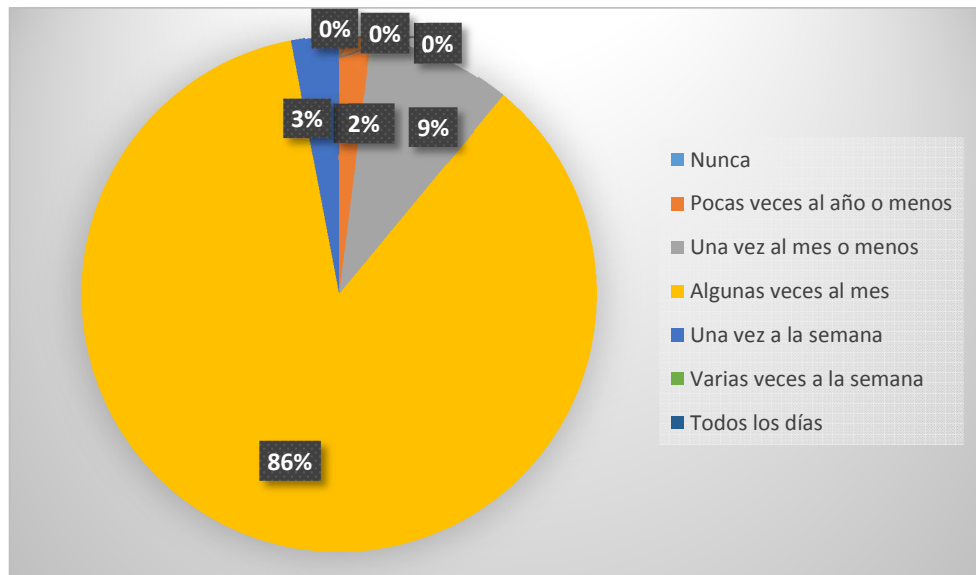
El 80% de los trabajadores opina que el hecho ocurre pocas veces al año o menos; el 15% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 3% considera que la situación se presenta algunas veces al mes; el 2% indica que la situación se presenta una vez a la semana; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias varias veces a la semana, todos los días y nunca. El nivel de Mobbing que podría existir para este tipo de comportamiento, es muy bajo, pues solo muy pocos trabajadores respondieron que son víctimas de esta acción con la mínima frecuencia requerida para determinar que existe acoso moral; sin embargo, se debe poner atención en solucionar este hecho, ya que podría ser el inicio de una situación mucho más problemática a futuro.

GRÁFICA ÍTEM 33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo.



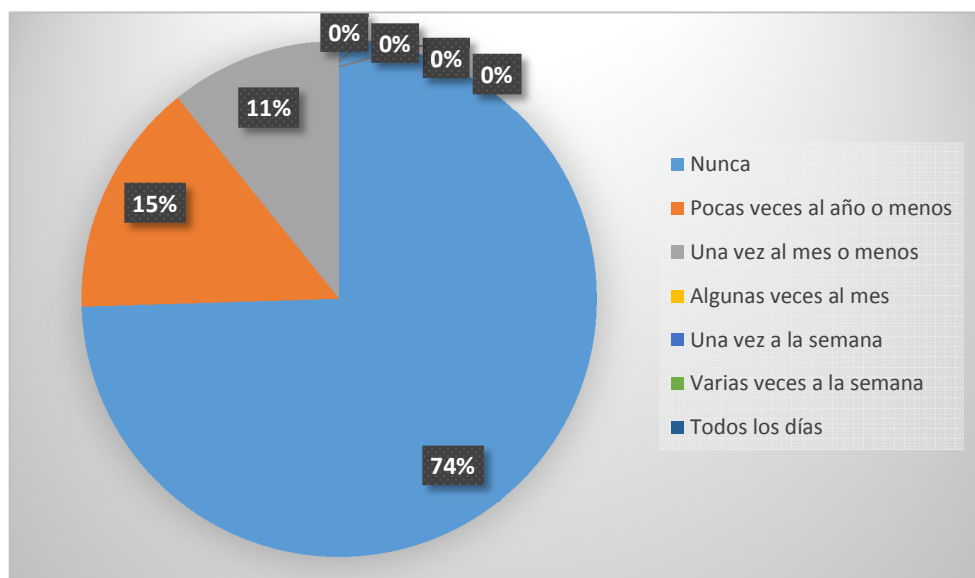
El 67% de los trabajadores opina que el hecho ocurre algunas veces al mes; el 13% afirma que nunca sucede; el 8% considera que la situación se presenta pocas veces al año o menos; el 9% indica que la situación se presenta una vez al mes o menos; el 3% opina que la acción ocurre una vez a la semana; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias varias veces a la semana y todos los días. El nivel de Mobbing que podría existir para este tipo de comportamiento, es muy bajo, pues solo muy pocos trabajadores respondieron que son víctimas de esta acción con la mínima frecuencia requerida para determinar que existe acoso moral; sin embargo, es importante solucionar esta problemática para que no se corra el riesgo de generar conflictos más graves a futuro.

GRÁFICA ÍTEM 34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.



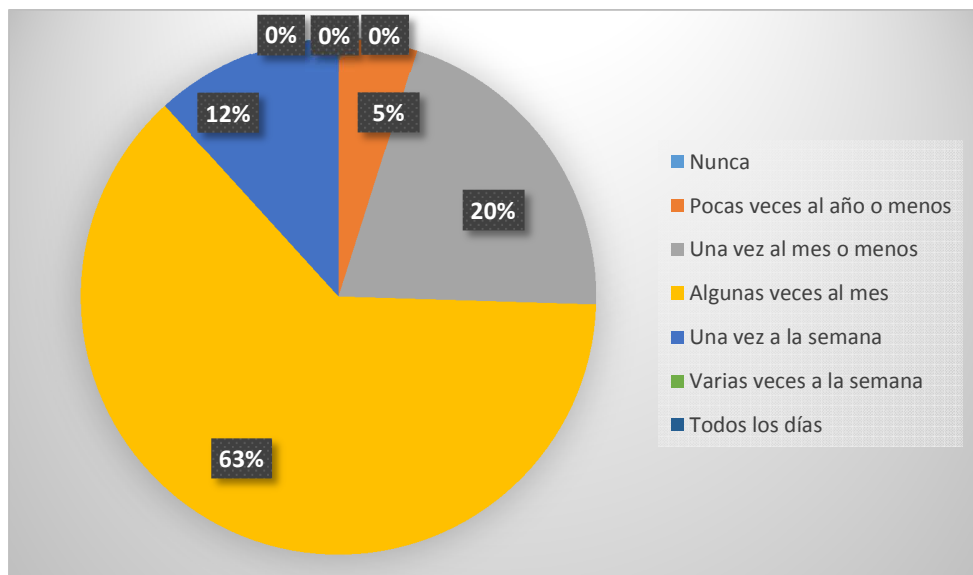
El 86% de los trabajadores opina que el hecho ocurre algunas veces al mes; el 9% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 3% considera que la situación nunca se presenta; el 2% indica que la situación se presenta pocas veces al año o menos; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias varias veces a la semana, todos los días y nunca. El nivel de acoso moral que podría existir para este tipo de comportamiento, es muy bajo, pues solo muy pocos trabajadores respondieron que son víctimas de esta acción con la mínima frecuencia requerida para determinar que existe Mobbing; sin embargo, es importante solucionar esta situación para evitar problemas más graves a futuro.

GRÁFICA ÍTEM 35. *Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación.*



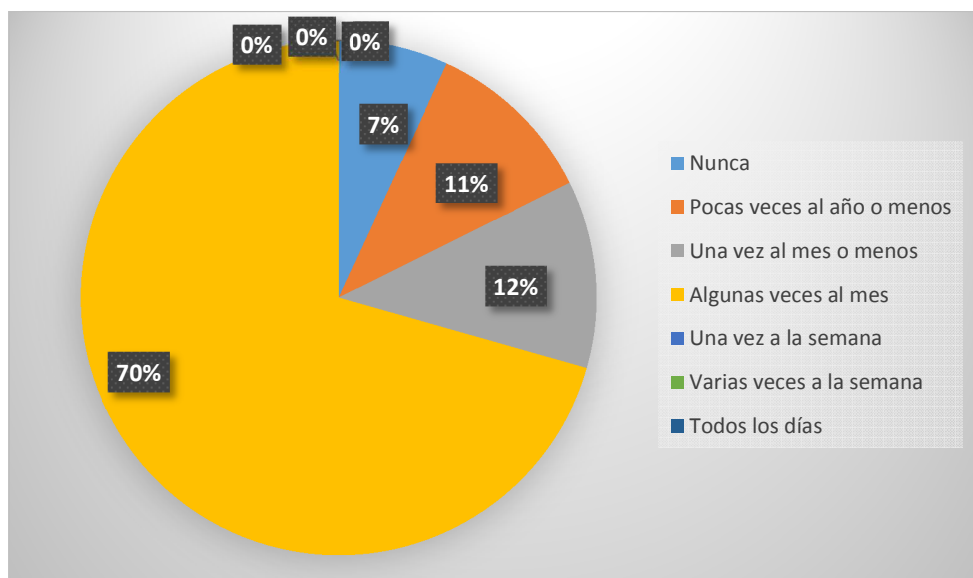
El 74% de los trabajadores opina que el hecho nunca ocurre; el 15% afirma que sucede pocas veces al año o menos; el 11% considera que la situación se presenta una vez al mes o menos; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias algunas veces al mes, una vez a la semana, varias veces a la semana y todos los días. Para este tipo de comportamiento, no existe acoso moral, pues la mayoría de los trabajadores, no son víctimas de esta acción; y en los pocos casos donde el hecho existe de vez en cuando, no se cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado Mobbing.

GRÁFICA ÍTEM 36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo.



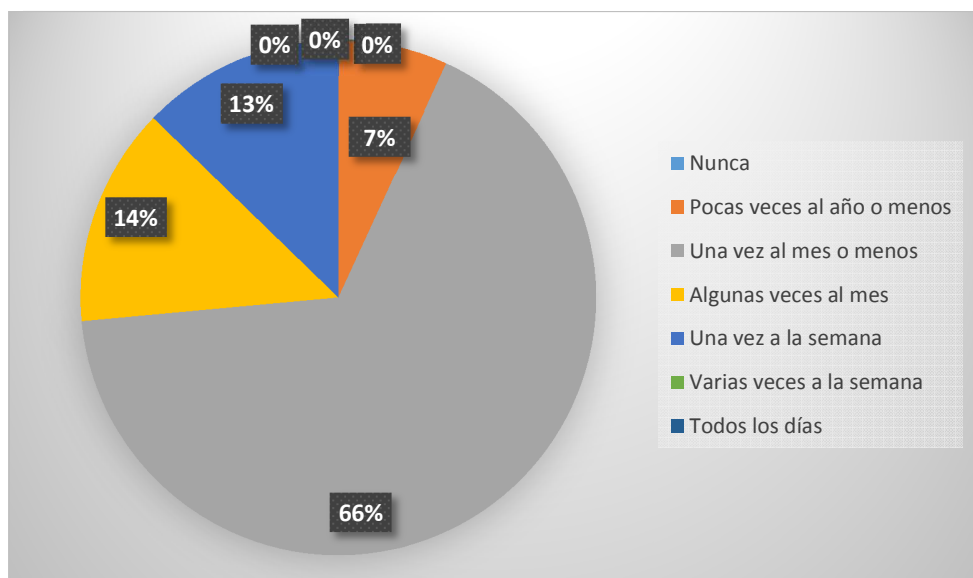
El 63% de los trabajadores opina que el hecho ocurre algunas veces al mes; el 20% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 12% considera que la situación se presenta una vez a la semana; el 5% indica que el suceso se da pocas veces al año; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias algunas veces al varias veces a la semana, todos los días y nunca. El nivel de acoso moral que podría existir para este tipo de comportamiento, es medio, pues solo un porcentaje no muy elevado de trabajadores respondieron que son víctimas de esta acción con la mínima frecuencia requerida para determinar que existe Mobbing. Es importante atender y solucionar esta problemática, pues estas respuestas son señales de alerta que indican la necesidad de prevenir situaciones problemáticas que posteriormente podrían traer consecuencias graves a la institución.

GRÁFICA ÍTEM 37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables.



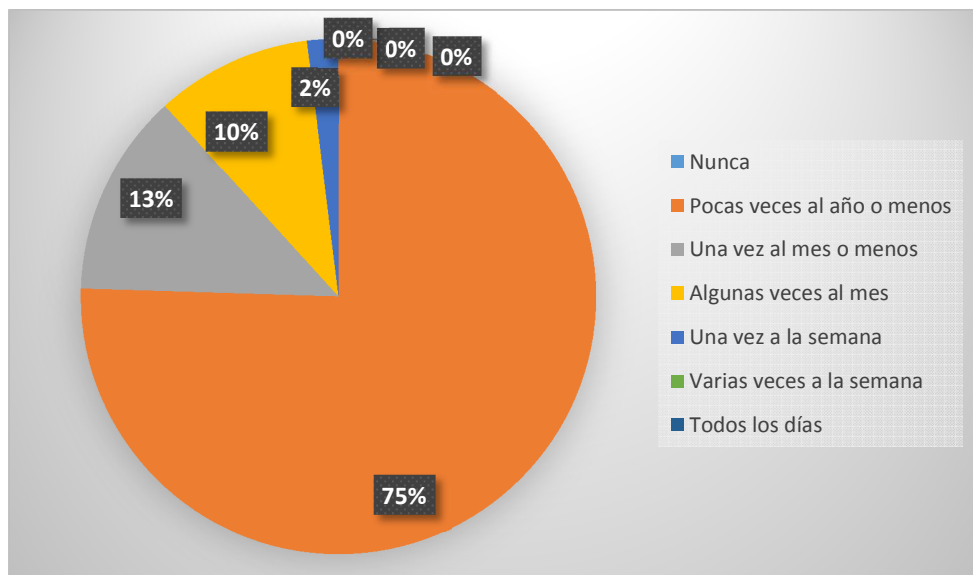
El 70% de los trabajadores opina que el hecho ocurre algunas veces al mes; el 12% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 11% considera que la situación se presenta pocas veces al año o menos; el 7% indica que el suceso nunca se da; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias una vez a la semana, varias veces a la semana y todos los días. Para este tipo de comportamiento, no existe acoso moral, pues la mayoría de los trabajadores, no son víctimas de esta acción; y en los pocos casos donde el hecho existe de vez en cuando, no se cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado Mobbing.

GRÁFICA ÍTEM 38. *Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada.*



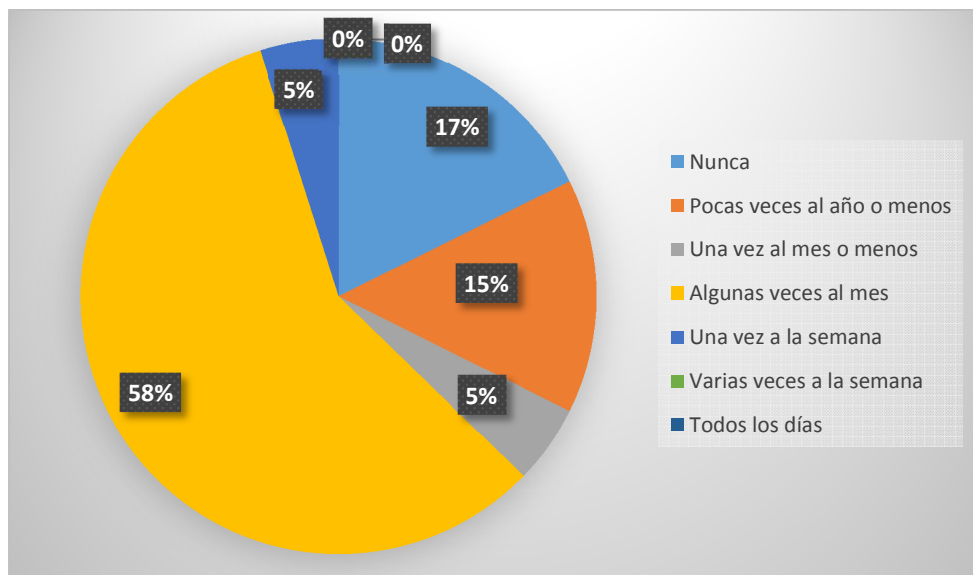
El 66% de los trabajadores opina que el hecho ocurre una vez al mes o menos; el 14% afirma que sucede algunas veces al mes; el 13% considera que la situación se da una vez a la semana; el 7% indica que el suceso se da pocas veces al año; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias varias veces a la semana, todos los días y nunca. El nivel de acoso moral que podría existir para este tipo de comportamiento, es medio, pues solo un porcentaje no muy elevado de trabajadores respondieron que son víctimas de esta acción con la mínima frecuencia requerida para determinar que existe Mobbing. Es importante atender y solucionar esta problemática, pues estas respuestas son señales de alerta que indican la necesidad de prevenir situaciones problemáticas que posteriormente podrían traer consecuencias graves a la institución.

GRÁFICA ÍTEM 39. Menosprecian continuamente mi esfuerzo profesional.



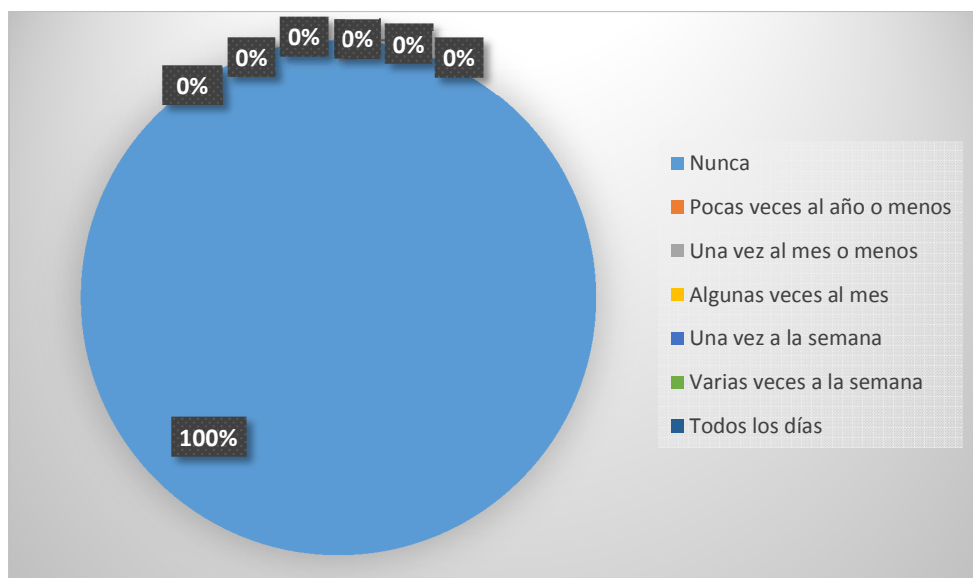
El 75% de los trabajadores opina que el hecho ocurre pocas veces al año o menos; el 13% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 10% considera que la situación se da algunas veces al mes; el 2% indica que el suceso se da una vez a la semana; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias varias veces a la semana, todos los días y nunca. El nivel de acoso moral que podría existir para este tipo de comportamiento, es muy bajo, pues solo muy pocos trabajadores respondieron que son víctimas de esta acción con la mínima frecuencia requerida para determinar que existe Mobbing; sin embargo, es importante solucionar esta situación para evitar problemas más graves a futuro.

GRÁFICA ÍTEM 40. Intentan persistentemente desmoralizarme.



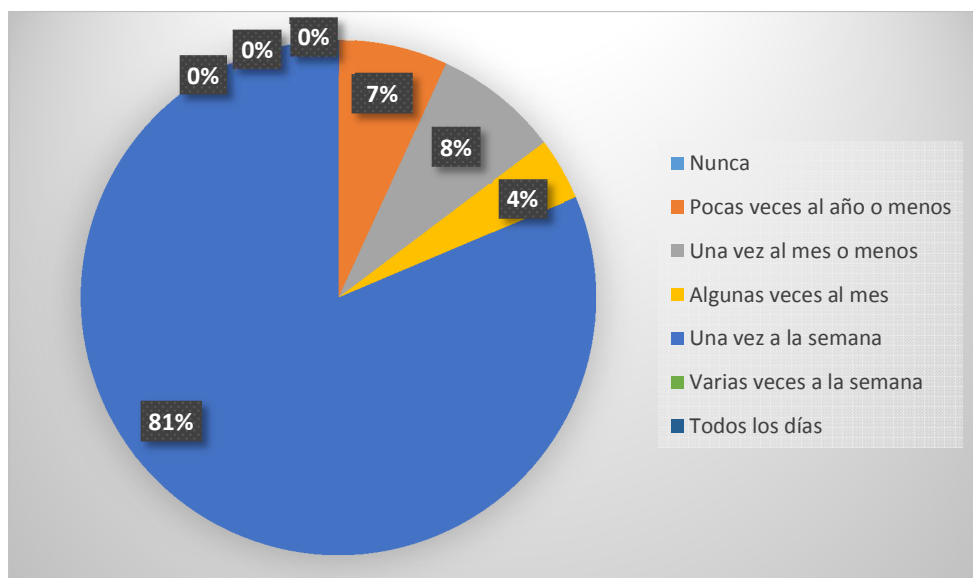
El 58% de los trabajadores opina que el hecho ocurre algunas veces al mes; el 17% afirma que nunca sucede; el 15% considera que la situación se da pocas veces al año o menos; el 5% indica que el suceso se da una vez al mes o menos; el 5% opina que esto se suscita una vez a la semana; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias varias veces a la semana y todos los días. El nivel de acoso moral que podría existir para este tipo de comportamiento, es muy bajo, pues solo muy pocos trabajadores respondieron que son víctimas de esta acción con la mínima frecuencia requerida para determinar que existe Mobbing; sin embargo, es importante prevenir y tomar acciones para este tipo de situaciones, pues a futuro, los problemas podrían crecer y traer consecuencias graves a la institución.

GRÁFICA ÍTEM 41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada.



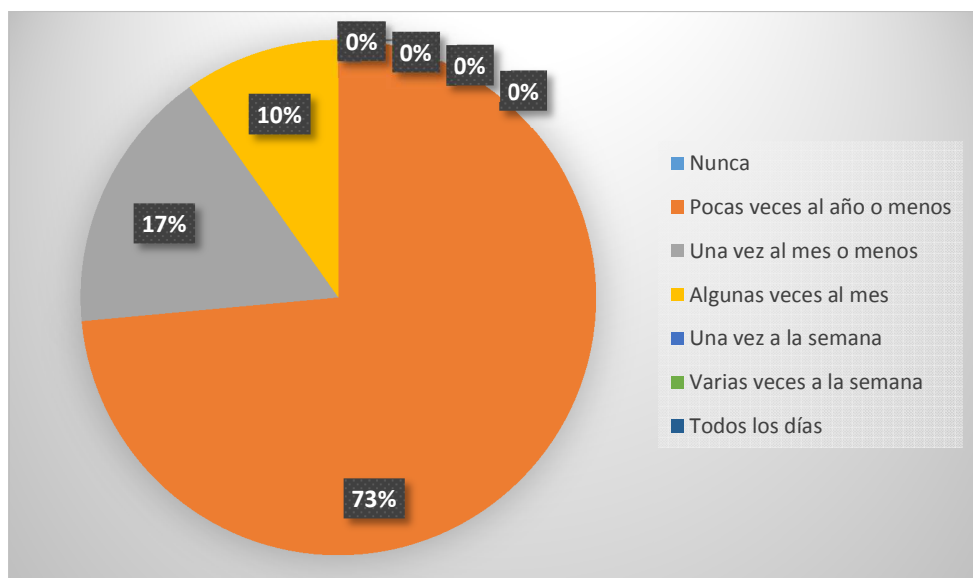
El 100% de los trabajadores opina que el hecho nunca ocurre; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias pocas veces al año o menos, una vez al mes o menos, algunas veces al mes, una vez a la semana, varias veces a la semana y todos los días. Definitivamente, para este tipo de comportamiento, no existe Mobbing de ninguna manera, pues ningún trabajador ha sido víctima de este tipo de situaciones ejercidas por parte de otro colaborador.

GRÁFICA ÍTEM 42. Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar "pillarme en algún error".



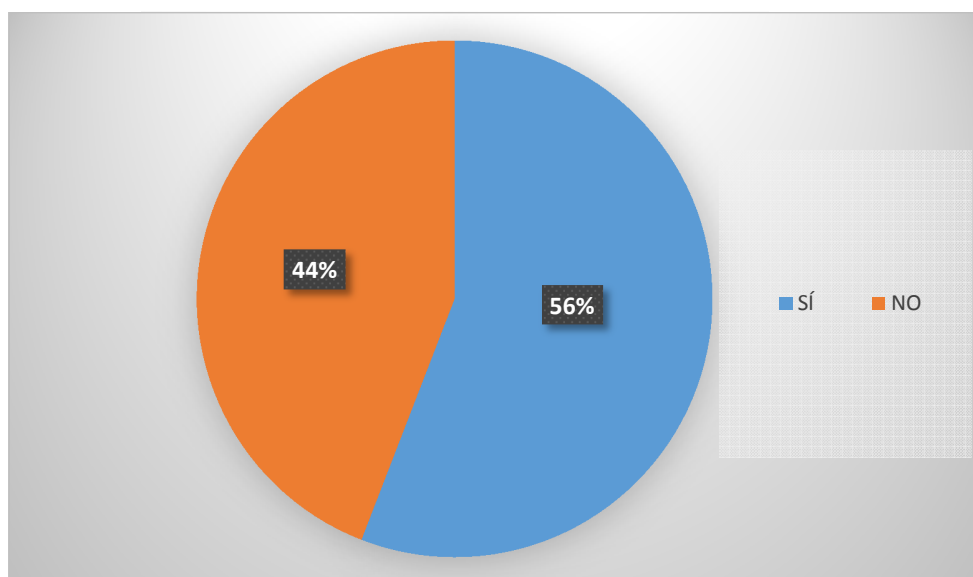
El 81% de los trabajadores opina que el hecho ocurre una vez a la semana; el 8% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 7% considera que la situación se da pocas veces al año o menos; el 4% indica que el suceso se da algunas veces al mes; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias varias veces a la semana, todos los días y nunca. Resulta evidente que el nivel de Mobbing en lo que respecta a este comportamiento, es sumamente elevado, pues gran parte de los trabajadores se consideran víctimas de esta acción; por tanto, es apremiante tomar medidas para prevenir y solucionar la aparición de este tipo de actitudes, antes de que afecten en gran medida a la institución.

GRÁFICA ÍTEM 43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas.



El 73% de los trabajadores opina que el hecho ocurre pocas veces al año o menos; el 17% afirma que sucede una vez al mes o menos; el 10% considera que la situación se da algunas veces al mes; no se obtuvieron respuestas para las frecuencias una vez a la semana, varias veces a la semana, todos los días y nunca. Para este tipo de comportamiento, no existe acoso moral, pues la mayoría de los trabajadores, no son víctimas de esta acción; y en los pocos casos donde el hecho existe de vez en cuando, no se cumple el mínimo de frecuencia requerida para ser considerado Mobbing.

GRÁFICA FRECUENCIA DE LOS COMPORTAMIENTOS. En el transcurso de los últimos 6 meses, ¿ha sido usted víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continuada, es decir, con una frecuencia de al menos 1 vez por semana? (ver lista de preguntas 1 a 43)

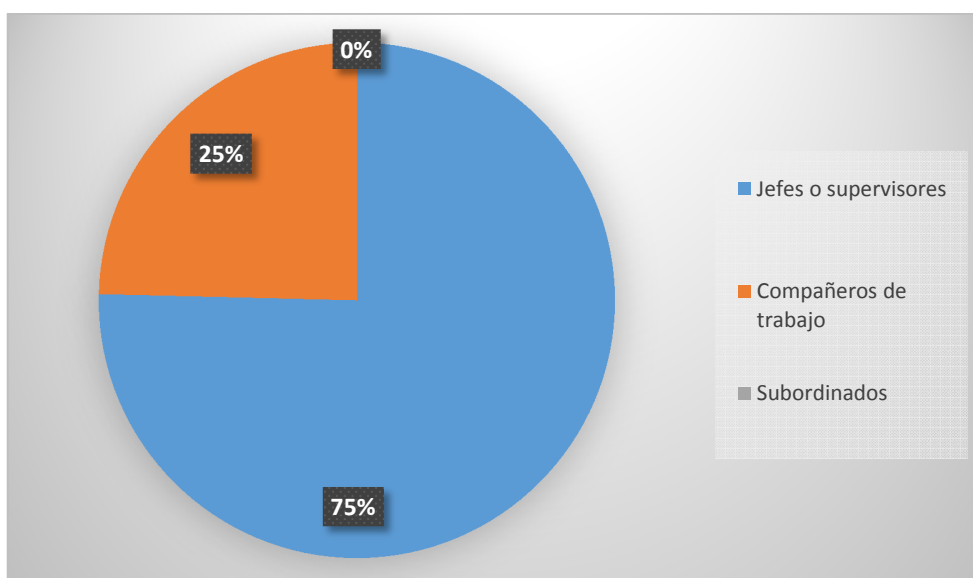


El 56% de los trabajadores consideran que han sido víctimas de comportamientos de acoso de manera continuada, el 44% no lo perciben de esta manera; por tanto, se puede inferir que la mayoría de los colaboradores viven situaciones de Mobbing de una u otra forma, ya sea en mayor o menor medida.

4.3.4 Interpretaciones generales respecto a los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la *Escala Cisneros*

Respecto a los autores recurrentes de las diversas formas de maltrato psicológico propinadas a los trabajadores del Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, según lo planteado en la *Escala Cisneros*, se obtuvieron los siguientes resultados:

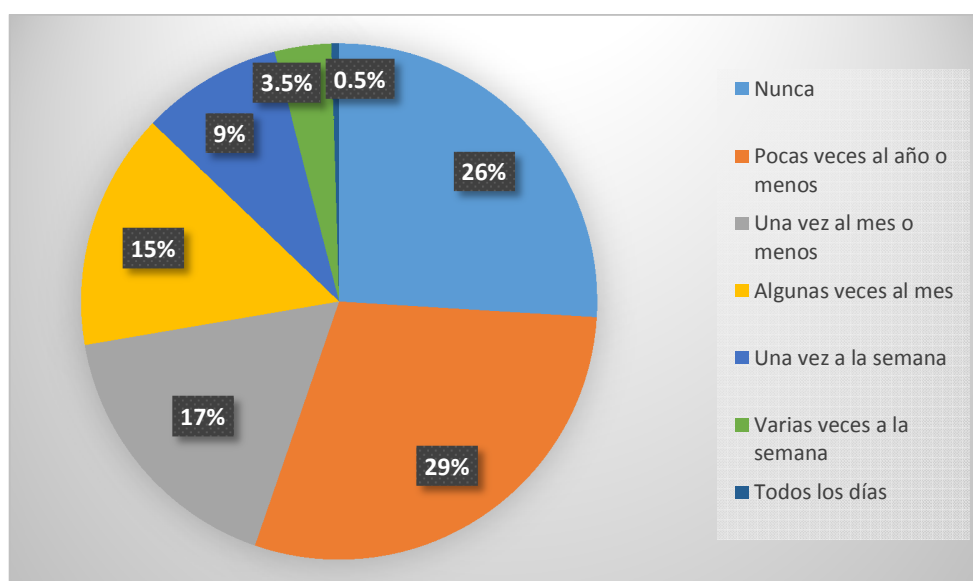
GRÁFICA AUTORES RECURRENTES DEL MOBBING



El 75% de los comportamientos de Mobbing en perjuicio de otros colaboradores son perpetrados por jefes o supervisores, el 25% por compañeros de trabajo y nunca por subordinados. Es notable que gran parte de las situaciones de acoso son propiciadas por las jerarquías más elevadas y en menor medida por trabajadores del mismo rango; por tanto, donde mayor atención se debe poner para prevenir y solucionar situaciones de Mobbing, es en las áreas de altos mandos, quienes además, deben fungir como ejemplo positivo para la actuación favorable del resto de los trabajadores.

En cuanto a las frecuencias globales obtenidas respecto a los comportamientos de acoso y en relación con las respuestas de la escala de evaluación utilizada; se obtuvo la siguiente distribución:

GRÁFICA FRECUENCIAS GLOBALES DE COMPORTAMIENTOS DE ACOSO



El 29% de los comportamientos de acoso se presentan pocas veces al año o menos; el 26% nunca ocurren; el 17% se dan una vez al mes o menos; el 15% suceden algunas veces al mes; el 9% se perpetran una vez a la semana; el 3.5% se hacen presentes varias veces a la semana y el 1.5% ocurren todos los días. Es notable que en algunos casos y con ciertos trabajadores, sí existe Mobbing, ya que hay comportamientos que cumplen la frecuencia mínima requerida para ser considerados acoso moral; sin embargo, el grado de presencia de este tipo de actitudes, aun es bajo; por tanto, todavía se está muy a tiempo de poner en práctica acciones preventivas y correctivas para evitar que la problemática del Mobbing crezca en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla.

4.3.5 Interpretaciones respecto al Mobbing y su relación con el Clima Laboral en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla

Después de la evaluación realizada y de acuerdo a las percepciones establecidas por los trabajadores de la institución, se pueden diagnosticar las siguientes situaciones de Mobbing existentes en el Clima Laboral de la organización, tomando en cuenta los rubros que se mencionan a continuación:

- **Comunicación:** la comunicación es truncada a menudo, especialmente cuando se trata de establecer vínculos con los rangos superiores. Los canales formales son limitados y poco funcionales, los informales existen solo entre compañeros al mismo nivel jerárquico y no resultan de gran funcionalidad para el desarrollo de las actividades laborales. Se puede decir que en este rubro, existe Mobbing a un nivel medio.
- **Desempeño laboral:** los trabajadores son cuestionados y criticados a menudo respecto a la función que desempeñan, especialmente por las altas jerarquías. Al parecer, en muchas ocasiones, el afán solo es molestar a los colaboradores, externando comentarios negativos infundados respecto a las actividades realizadas, sin que verdaderamente exista un motivo suficiente para regañar o sancionar a los empleados. Evidentemente, el Mobbing en este ámbito es elevado.
- **Seguridad física y económica:** en este ámbito parece existir armonía, pues los colaboradores no son violentados física ni económicamente. El nivel de Mobbing en esta categoría, es propiamente nulo.

- **Ataques personales:** algunos trabajadores son criticados en cuanto a su persona y su privacidad, no es el caso de la mayoría; sin embargo, es notable que sí existen ciertos individuos que presentan actitudes negativas en cuanto a las relaciones interpersonales establecidas con sus compañeros de trabajo; hecho que propicia un ambiente tenso en ciertas ocasiones. Esta situación se da en mayor medida, entre empleados de una misma línea jerárquica. El nivel de Mobbing existente en este rubro, al parecer, es medio.
- **Acceso a la información:** existe ausencia de información suficiente para que los trabajadores desempeñen adecuadamente sus labores, ellos no siempre cuentan con las herramientas necesarias para realizar sus actividades, ni los mensajes son transmitidos en tiempo y forma adecuados. Posiblemente las informaciones, generalmente no son ocultadas con el afán de complicar la vida laboral de los trabajadores, sin embargo, debido a la mala organización de este tipo de procedimientos; a menudo hay limitantes en el proceso de acceso a la información. Se puede deducir que el nivel de Mobbing en este ámbito, es medio.
- **Presión psicológica:** existe cierto nivel de presión psicológica hacia los trabajadores, pues en ocasiones se les asigna una carga ardua de actividades y exigencias que resulta ilógica de cumplir en los plazos establecidos y contando con muy limitados recursos; conjuntamente con esto, en ocasiones, los colaboradores suelen recibir amenazas respecto a la conservación de su empleo o al nivel de su salario si no cumplen con todo lo que les es solicitado, aunque esto resulte a veces imposible de alcanzar. El Mobbing en este rubro, se puede catalogar en un nivel medio.

- **Acoso sexual:** De acuerdo a la encuesta realizada, el 73% de los trabajadores, ha recibido al menos una vez al año, propuestas o insinuaciones de tipo sexual; hecho que resulta preocupante, pues significa que es un asunto persistente, que puede estar dañando el entorno laboral. Se percibe que el Mobbing en ese rubro, es elevado.

Como se mencionó en capítulos anteriores, Likert (1987) clasifica el clima laboral en 2 tipos, que a su vez, tienen subdivisiones. El clima de tipo autoritario se clasifica en Sistema I (Autoritarismo explotador) y Sistema II (Autoritarismo paternalista). Por su parte, el clima de tipo participativo, se divide en Sistema III (Consultivo) y Sistema IV (Participación en grupo).

Después de la investigación realizada, se puede inferir que el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, posee un clima de tipo autoritario Sistema I, ya que al parecer, la dirección no confía en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cúpula de la organización. Los empleados a menudo perciben una atmósfera de temor y opresión, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen muchas veces, con base en el miedo. La comunicación se da mayormente en forma descendente y sirve fundamentalmente para dar instrucciones. Esta situación, está directamente relacionada con la existencia de Mobbing en la organización.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA

5.1 ¿Por qué tomar acciones respecto al Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla?

El Mobbing detectado en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, debe ser prevenido y tratado por la organización; ya que en primera instancia, representa una amenaza real para la salud física y mental de los colaboradores; y en segundo lugar, es un factor que enrarece el clima laboral de la institución, situación que produce insatisfacción, falta de motivación y baja productividad en el desempeño de los trabajadores.

La organización debe mantener una posición seria ante las situaciones de Mobbing, pues éste es un problema relevante que atenta contra los derechos fundamentales de las personas, así como contra su integridad personal y moral. La institución, éticamente y en algunos casos hasta legalmente, está obligada a identificar y prevenir riesgos de este tipo; además de poner al alcance de todos sus colaboradores, los medios y las herramientas necesarias para evitar y solucionar la mencionada problemática.

En las siguientes líneas se establecerán ciertas propuestas que se plantean específicamente para su aplicación en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, éstas son aportaciones propias; sin embargo, fueron diseñadas después de analizar a fondo investigaciones formales realizadas sobre el fenómeno de Mobbing por varios especialistas en el tema, tomando mayormente en cuenta los trabajos elaborados por Iñaki Piñuel (2001) y por la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2007); los cuales se enfocan en alto grado al estudio de acciones para la prevención e intervención en situaciones de acoso moral en los centros laborales.

5.2 Recomendaciones y acciones que se pueden poner en práctica para prevenir y erradicar el Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla

Como se ha planteado a lo largo de este trabajo, la prevención y erradicación del Mobbing es fundamental para mejorar la vida laboral y evitar la exclusión social; por tanto, en cualquier tipo de organización, se considera necesaria la adopción de medidas en una fase temprana del problema, para así evitar un entorno de trabajo destructivo.

Después de los resultados arrojados durante la investigación realizada, se ha decidido plantear una serie de propuestas que se enfocan particularmente a la situación visualizada en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, las cuales podrían ayudar a prevenir y erradicar el Mobbing en la institución. A continuación se enlistan:

- 1. Declarar las intenciones de la organización acerca de sus objetivos institucionales, de su visión y actitud general hacia las personas y de cómo éstas son valoradas por la misma organización.*

En este rubro se propone la creación de cursos de inducción y capacitación en los que se les haga saber detalladamente a todos los colaboradores, la filosofía organizacional de la institución; así mismo, se sugiere la elaboración de herramientas que funjan como recordatorio al respecto, por ejemplo: gafetes personales que contengan dicha información, o bien, artículos de uso constante como llaveros o calendarios.

- 2. Aumentar la información sobre objetivos.*

A menudo se les debe explicar a los trabajadores del Plantel, cuál es el sentido de las actividades que realizan y la meta a lograr, así como los

beneficios que esto traerá consigo; esta es una manera de motivarlos, debido a que de esta forma, sentirán que su labor es valorada y que su trabajo tiene sentido. En muchas organizaciones lo único que hacen los superiores es dar órdenes y pedir a los empleados que cumplan con lo encomendado, sin ninguna justificación mayor; esta acción propicia que los colaboradores se sientan una especie de robots que no son tomados en cuenta humanamente y que no son valorados en cuanto a su papel laboral, hecho que causa desmotivación e insatisfacción; por tanto, baja productividad.

3. Desarrollar procedimientos para garantizar un entorno laboral libre de los riesgos laborales procedentes de la violencia psicológica.

Resulta necesario que en la institución, se introduzcan vigilantes del clima laboral; quienes deben ser personas confiables, que puedan observar y reportar todas las situaciones negativas que observen dentro de la organización. De igual forma, deben ser individuos empáticos que establezcan contacto interpersonal frecuente con todos los miembros del centro educativo, infundiéndoles confianza y propiciando una comunicación real, respecto a las situaciones cotidianas que ocurren en la institución.

4. Favorecer la difusión del significado de acoso laboral.

Se propone la organización de foros semestrales que traten el tema del Mobbing, a ellos asistirán ponentes especialistas en el tema, así como personas víctimas de ese tipo de situaciones que puedan aportar su testimonio a la comunidad. En estos eventos se repartirá folletería e información en medios similares a todos los colaboradores y se invitará a

los miembros del Plantel a hablar públicamente sobre su peculiar situación laboral y su punto de vista sobre la existencia de Mobbing en la institución.

5. *Aplicación proactiva de políticas para prevenir el enrarecimiento del clima laboral e incentivar la colaboración, la cooperación y la confianza en las relaciones interpersonales. Los directivos deben dar los primeros ejemplos.*

Se debe estipular un reglamento que sancione fuertemente las situaciones de Mobbing, incluso con el despido. Por otro lado, se debe analizar el perfil social de cada directivo y de ser necesario, capacitarlo y vigilarlo para que cumpla una verdadera función de líder ante todos los colaboradores, propiciando un ambiente de confianza y cercanía; además de ser un ejemplo de coherencia, actuando como una persona ética y respetuosa en todo lo referente a las relaciones laborales e interpersonales.

6. *Formular directrices claras para favorecer interacciones sociales positivas que incluyan lo siguiente:*

- a) El compromiso ético, tanto por parte de los directivos como por parte de los colaboradores para impulsar un entorno libre de acoso: en el contrato colectivo de trabajo y en el de cada miembro del personal laboral, deberá existir un apartado que hable sobre situaciones de acoso moral y que planteé reglas y sanciones para evitar este problema; cada colaborador deberá firmar y aceptar las condiciones impuestas al respecto.
- b) Explicitar los tipos de acciones que son aceptables y aquellas que no lo son: tanto en el contrato colectivo de trabajo, como en el contrato de cada empleado y en un manual; deberán plantearse los

comportamientos aceptables y no aceptables dentro de la institución. Cada colaborador deberá firmar de conformidad y de enterado.

- c) Establecer los valores y normas de la organización, así como las consecuencias y sanciones del incumplimiento de los mismos: se sugiere establecer un contador de acciones reprobables por parte de cada trabajador, dándole una oportunidad límite para frenar su comportamiento (posiblemente un máximo de 3 ocasiones). Conjuntamente con ello, se establecerán sanciones para cada acto que se cometa, incrementando en cada uno el grado de intensidad del castigo, hasta llegar en el último nivel al despido. Esto también deberá aparecer en el contrato colectivo de trabajo y deberá ser firmado en el contrato personal de cada colaborador.
- d) Indicar dónde y cómo pueden obtener ayuda las víctimas de Mobbing: es fundamental comunicar estos datos a los colaboradores, a través de carteles grandes pegados en lugares estratégicos de la institución; y por medio de folletos y volantes que se deberán repartir periódicamente a los trabajadores, con toda la información necesaria. Inicialmente es recomendable que las denuncias sobre Mobbing se hagan en el Departamento de Recursos Humanos de la institución o en el área que la organización determine, si esto no procede, el siguiente lugar en el que se puede hacer la denuncia es en la “Junta Local de Conciliación y Arbitraje”.
- e) Garantizar el derecho a quejarse sin represalias: esta garantía debe aparecer en el contrato colectivo de trabajo y en el que firme cada colaborador; dicho hecho deberá cumplirse a cabalidad y sancionarse cuando no se haga.

- f) Explicar el procedimiento para formular quejas: esto deberá darse a conocer a través de carteles pegados en lugares estratégicos y totalmente visibles, dentro de la institución; además deberán repartirse volantes y folletería a todos los trabajadores con la mencionada información, por lo menos cada 6 meses.
- g) Especificar la función del director, el supervisor y los representantes sindicales: estos datos deberán ser dados a conocer en los mismos carteles, volantes y folletos, mencionados anteriormente. Deberán publicarse datos de contacto de cada una de estas personas, para que los trabajadores puedan tener trato directo con cada uno de ellos, en caso de ser necesario.
- h) Proporcionar datos de servicios de asesoramiento y ayuda a disposición de la víctima de Mobbing y del acosador: es fundamental que el Departamento de Recursos Humanos de la institución cuente con la colaboración de una persona externa, quien sea especialista en Psicología Laboral, que se encargue de dar orientación y atención a las víctimas de Mobbing, así como a los victimarios; en caso de que así lo requieran. La persona que brinde el apoyo no debe laborar dentro del Plantel ni del Sistema Colegio de Bachilleres, ya que esto podría causar subjetividades o preferencias que provoquen el hecho de dar un mal tratamiento a los problemas de los trabajadores.
- i) Mantener la confidencialidad: tanto en el contrato colectivo de trabajo como en el contrato de cada trabajador, debe quedar establecida claramente la cláusula en la que se indique que las denuncias de Mobbing permanecerán en absoluta confidencialidad; propiciando que de este modo, el trabajador confíe plenamente y hable con la verdad cuando sea necesario.

- j) Escuchar a todos los involucrados en conflictos laborales de forma objetiva y no tendenciosa: el Departamento de Recursos Humanos de la institución, debe realizar una elección muy precisa respecto a la persona o personas externas que fungirán como apoyo y orientadores en asuntos de Mobbing, garantizando de esta manera que realicen un trabajo objetivo y de calidad. A esta persona o personas también se les deberá hacer firmar un contrato en el que se comprometan a laborar de acuerdo a los principios establecidos por la institución y no caer en situaciones tendenciosas que favorezcan a una u otra persona sin contar con datos objetivos respecto a los problemas suscitados.

7. Formación de los directivos y mandos intermedios en liderazgo, dirección de personas, resolución de conflictos, comunicación, habilidades sociales, desarrollo de recursos humanos y prevención del estrés.

Se propone la impartición periódica –por lo menos cada 6 meses- y obligatoria, de cursos de capacitación referentes a los rubros mencionados; estos deberán ser otorgados por especialistas en los ámbitos correspondientes.

8. Desarrollar el estilo democrático de dirección.

Un estilo democrático de dirigir implica que todos los miembros de la organización tengan participación en las decisiones que se toman, aunque la última palabra la tengan las altas jerarquías. Se propone que el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres reúna a todo el personal cuando se deban tomar decisiones importantes, especialmente cuando sean cuestiones que afecten a la mayoría. Se sugiere que después del diálogo, se establezca una minuta de acuerdos y que todos firmen lo convenido, para que de este

modo se garantice que las acciones que se ejercerán están respaldadas por la mayoría; de esta manera, los colaboradores se sentirán tomados en cuenta y se evitarán abusos de autoridad.

9. Reducir la precarización e inseguridad laboral como forma de evitar síndromes de supervivencia organizacionales.

Es indispensable otorgar todas las herramientas necesarias a los colaboradores, para que cada uno de ellos pueda cumplir su función a cabalidad. Para lograr esto, será conveniente realizar un inventario de necesidades personales, de acuerdo a cada perfil de puesto; para así posteriormente, otorgar lo suficiente a cada individuo y no propiciar que caiga en situaciones de inseguridad que lo podrían llevar a ejecutar acciones de Mobbing contra otras personas, creyendo que éstas representan un peligro para la preservación de su puesto laboral.

10. Proporcionar información relevante, clara y específica a los colaboradores, sobre las actividades que deben desarrollar, los objetivos que deben alcanzar, y los medios de que disponen para ello. Dar prioridad a los estilos negociadores y no a la imposición de los objetivos.

Se deben crear manuales de instrucciones para cada área de trabajo, de igual manera, es indispensable elaborar perfiles de puesto para cada cargo; conjuntamente con ellos, se deben usar medios de comunicación específicos para cada situación particular, por ejemplo: correos electrónicos, circulares y boletines; los cuales permitirán acceder a la información conveniente, de manera fácil y rápida.

11. Ofrecer a cada colaborador la posibilidad de escoger la manera de realizar su trabajo.

La tendencia actual en la Administración Contemporánea es el trabajo por objetivos, hecho que implica motivar a los colaboradores para que saquen adelante su trabajo y cumplan con la meta, sin importar el procedimiento que sigan para lograrlo. Se propone que el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, permita esta manera de laborar a sus empleados, de esta forma ellos se sentirán libres pero comprometidos y satisfechos; es fundamental plantear los objetivos a lograr para cada puesto, conjuntamente con las fechas límite para ello, para posteriormente dar a conocer la información a cada colaborador y solicitar los resultados correspondientes en tiempo y forma.

12. Reducir el volumen de trabajos monótonos y repetitivos.

Resulta importante que en la institución, se asignen actividades con diversidad de vertientes, de acuerdo a las posibilidades y aptitudes de cada individuo. No es sano ciclar las acciones de los colaboradores en un largo periodo de tiempo. Especialmente, se propone la rotación de los directivos de manera anual, para que de esta manera aprendan a dirigir a individuos con personalidades distintas y de esta forma mejoren sus relaciones interpersonales, además de que así evitarán el hartazgo respecto a su propio trabajo y por tanto, no buscarán escapes -como es el caso del Mobbing hacia los colaboradores- que los hagan desahogarse en lo concerniente a sus molestias y frustraciones laborales.

13. Proporcionar una retroalimentación objetiva y constructiva sobre el desempeño, mediante sistemas de evaluación no tendenciosos, en cuyo diseño e implementación, los propios colaboradores participen de manera activa.

Se sugiere establecer instrumentos de medición y evaluación del desempeño, que permitan una retroalimentación eficaz entre colaboradores, por ejemplo: evaluaciones de 360° y entrevistas periódicas entre subordinados y superiores, las cuales permitan el intercambio de inquietudes y puntos de vista respecto a la situación laboral.

14. Formar a los colaboradores en la prevención de riesgos laborales, y en especial en la dinámica y el desarrollo de los riesgos psicosociales, y en sus estrategias de afrontamiento.

Es fundamental establecer cursos de capacitación respecto a temas de riesgos laborales, específicamente sobre Mobbing, para que todos los colaboradores tengan conocimiento respecto a la manera que se suscita este fenómeno y posteriormente puedan tener las herramientas necesarias para denunciar abiertamente este tipo de situaciones, ya sea que ocurran de manera personal o que se observen en casos de otros compañeros.

15. Intentar optimizar las capacidades de cada colaborador mediante una asignación racional de los recursos humanos, dando prioridad al enriquecimiento del trabajo mediante tareas significativas y desarrollando la formación en el puesto laboral.

Se debe hacer una evaluación real y profunda de las actividades encomendadas a cada trabajador, para de este modo definir si la persona

es apta para cumplir con lo solicitado y si se le están otorgando las herramientas y el tiempo necesarios para lograr lo que se le pide; de esta manera se podrán realizar asignaciones justas y lógicas de actividades laborales, evitando el abuso y la explotación.

16. Proporcionar sistemas de promoción no perversos, basados en el mérito y no en la política, el “amiguismo”, el nepotismo o el favoritismo. Diseñar sistemas de sucesión y desarrollo de carreras a largo plazo.

El Departamento de Recursos Humanos deberá establecer reglas claras y conocidas por todos, para la promoción de los empleados y para el desarrollo profesional de los mismos dentro de la empresa o institución. Lo estipulado deberá cumplirse a cabalidad, sin permitir malversaciones de ningún tipo y haciendo públicos todos los procedimientos de selección y promoción de personal.

17. Desarrollar la comunicación interna como forma de constituir en la empresa comunidades de aprendizaje basadas en la creación y la transferencia del conocimiento, en lugar de la retención privativa de la información. Incentivar de manera proactiva el hecho de compartir el conocimiento.

Es necesario que se abran los canales de comunicación en todos los niveles y que se permita la interacción entre todos los colaboradores; para ello será necesario que las personas que ocupen las altas jerarquías de la institución, sean individuos no arrogantes, gustosos de las relaciones interpersonales y con perfil de líderes. Por otro lado, se propone la creación de buzones de quejas y sugerencias que funcionen de manera anónima; los cuales deberán ser revisados a fondo por lo menos cada 15 días, para que de este modo se puedan tomar en cuenta las opiniones de los

colaboradores, y en su caso, los diversos puntos de vista puedan ser puestos en práctica cuando así se crea conveniente.

18. Incentivar y acompañar el esfuerzo de los colaboradores por adquirir competencias y desarrollo mediante la formación, la rotación interna, la participación y la contribución significativa al trabajo.

Es fundamental otorgar reconocimiento a los colaboradores que los merezcan, de acuerdo a su desempeño y sus capacidades; esto se debe incentivar a través de premiaciones abiertas, estímulos monetarios o laborales y reconocimientos públicos ante toda la comunidad laboral.

19. Determinarse a rechazar la violencia psicológica de raíz, sin importar quién sea la víctima o el ofensor ni cuál sea su rango jerárquico.

Se debe sancionar con lo previamente estipulado, a cualquier persona que cometa Mobbing en la institución, sin importar quién sea. Esto servirá como ejemplo para que todos los colaboradores se sientan protegidos y del mismo modo sepan, que la práctica de ese tipo de acciones se castiga de manera real e indistinta; de esta forma, con mayor certeza, otros se abstendrán de participar en dichas situaciones.

20. Eliminar la “Dirección por Amenazas” y la “Gestión Mediante el Miedo o el Terror”, como formas perversas y éticamente rechazables de dirección. Sancionar a los mandos que las utilicen de manera recurrente.

Se propone crear un reglamento en el que se estipulen claramente las sanciones a las que se harán acreedores los miembros de la organización

que intenten hacer cumplir su voluntad a través de amenazas y miedo; este reglamento será distribuido a todos los miembros de la institución y si alguien lo incumpliera, se procederá la sanción correspondiente sin tener ningún tipo de consideración.

21. Incentivar el diálogo a todos los niveles de la organización como forma principal y prioritaria de gestión institucional.

Se propone la estipulación de juntas periódicas en las que se reúnan todos los miembros de la institución y en las que se traten temas de interés común; la dirección de este tipo de reuniones no deberá estar en manos de los superiores, sino que todos los colaboradores tendrán derecho a expresarse y a exponer sus particulares puntos de vista, sin importar el nivel jerárquico que ocupen.

22. Desplegar una política activa de formación de mandos y directivos en actitudes y técnicas para el diálogo y la comunicación integral.

Es necesario capacitar periódicamente a todos los colaboradores - especialmente a los que tengan a cargo a subordinados- en cuestiones de comunicación; para ellos se requerirá la contratación externa de personas especializadas en este ámbito y en el rubro de las relaciones interpersonales. Los cursos de este tipo deberán ser dinámicos y prácticos.

23. Desarrollar el valor “confianza” como base de todas las relaciones interpersonales en la organización.

Se deben permitir la colaboración y la toma de decisiones por parte de todos los miembros de la institución, se debe propiciar la participación de todos los individuos en las diversas actividades de la organización, aunque aparentemente éstas solo pertenezcan a los mandos altos. De esta manera, todos los trabajadores se sentirán tomados en cuenta y se eliminará la barrera existente entre las diversas jerarquías, así se realizará un verdadero trabajo en equipo.

24. Eliminar los sistemas de control paranoides basados en la presunción de animadversión o malevolencia por parte de los empleados. Permitir a la organización mostrar vulnerabilidad frente a sus colaboradores.

Es necesario propiciar que los empleados trabajen en libertad, no se debe vigilar constantemente cada actividad que realicen y mucho menos de manera presencial, de modo que cause intimidación; estas acciones deben quedar estrictamente prohibidas y se deben buscar mecanismos de evaluación del desempeño que no impliquen una intromisión directa en la vida de los colaboradores.

25. Predicar con el ejemplo mediante prácticas éticas, no manipulativas y humanizadoras por parte de la Dirección de la institución.

La institución siempre debe mostrar calidad moral y humana en cada acción que realice, esa manera de conducirse, debe ser transmitida a todos los empleados. Acciones de este tipo se pueden ver reflejadas en: comprensión y apoyo a compañeros que los necesite en alguna situación crítica de su

vida personal o laboral, ayuda a causas sociales internas o externas, ausencia total de discriminación; y principalmente, ser coherentes en el actuar, respecto a todo lo predicado en la filosofía organizacional.

26. Desarrollar programas de integración para los nuevos colaboradores, los cuales incluyan la explicación de las normas formales e informales y los valores culturales propios de la organización.

Se propone crear programas de inducción totalmente planeados por especialistas, los cuales tengan como objetivo introducir a los nuevos miembros de la manera más amigable y fácil posible a la organización; proporcionando las herramientas y conocimientos necesarios para poder desempeñarse armónicamente dentro del centro educativo.

27. Investigar el alcance y naturaleza del problema de acoso laboral en la institución.

Es fundamental realizar diagnósticos sobre Mobbing en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, al menos cada 6 meses. Para ello se requerirá la contratación de consultores externos especializados en el tema, para que de esta manera se dé una opinión objetiva sobre la situación. Resulta necesario que los encargados del área de Recursos Humanos, platiquen a fondo sobre los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada y en conjunto, tomen decisiones sobre las acciones que se implementarán para prevenir o para solucionar el problema.

Las propuestas aquí planteadas, abarcan equilibradamente tanto la parte preventiva como la de solución respecto al Mobbing en los centros laborales; por ello, resultan de gran valor para ser aplicadas en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, aunque pueden tomarse en cuenta para cualquier tipo de organización, esté comprobada o no la existencia de acoso moral.

Las instituciones y empresas, no deberían esperar a tomar acciones respecto al Mobbing hasta recibir quejas de las víctimas, ante todo, se deben implementar procesos anticipados de este tipo, en cualquier organización; para ello es necesaria una implicación madura, responsable y éticamente comprometida de las entidades organizacionales y de sus trabajadores.

CONCLUSIONES

En el caso particular del Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, se puede concluir que sí existe Mobbing, esto se define a partir de la investigación teórica realizada y del análisis llevado a cabo respecto a los resultados obtenidos después de la aplicación a los trabajadores de la Escala *Cisneros*. Al parecer, el acoso moral existente no se presenta en grado elevado, pues aunque la mayoría del personal (56%) respondió que sí ha sido víctima de al menos uno de los comportamientos mencionados a lo largo de la encuesta, por un periodo de 6 meses y con una frecuencia de por lo menos una vez por semana; se puede observar que gran parte de las acciones violentas se practican “pocas veces al año o menos” (29%), siguiéndole en número de respuestas “nunca” (26%), lo cual indica que el Mobbing no es tan persistente aun, sin embargo, estos números representan un mensaje de alerta que se debe tomar en cuenta para no permitir que la existencia del acoso moral afecte gravemente a futuro el desempeño laboral de los trabajadores de la institución.

Como punto intermedio de frecuencia de comportamientos, son notables las categorías “una vez al mes o menos” (17%) y “algunas veces al mes” (15%), lo que indica que aproximadamente el 32% de los colaboradores, sufren mensualmente las consecuencias del Mobbing. Las escalas de valores “una vez a la semana” (9%), “varias veces a la semana” (3.5%) y “todos los días” (0.5%); fueron muy poco recurrentes, representando una minoría a nivel global, hecho que refleja que el acoso moral todavía no ha alcanzado elevados niveles en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, a pesar de hacerse presente en algunos casos.

Otro dato notable que se puede obtener a partir de la aplicación del cuestionario, es que las personas que practican Mobbing en contra de los colaboradores, son en su mayoría los jefes y supervisores (75%). Los compañeros de trabajo a un mismo nivel jerárquico también realizan esta acción, pero en una

proporción menor (25%); mientras que los subordinados, de ninguna manera toman parte para ejercer este tipo de comportamientos.

Con base en las observaciones realizadas en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, fue sencillo intuir que existía algún nivel de Mobbing dentro de la institución; sin embargo, la herramienta de investigación aplicada lo constató. Ese hecho fue una forma de asegurar que la percepción no era equivocada, pues también ocurre a menudo que ciertas personas asocian cualquier tipo de presión laboral con Mobbing, cuando esto en realidad tampoco es siempre de esta manera. Por lo anterior, resulta necesario enseñar y aprender a fondo sobre el fenómeno del acoso moral en el trabajo, así se podrán detectar adecuadamente los síntomas y se podrá realizar lo que corresponda para prevenir o solucionar este tipo de problemáticas.

Afortunadamente, el Mobbing que se presenta en el Plantel 2 del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla, aun no se encuentra en un nivel fatídico; sin embargo, el problema existe y los muchos o pocos síntomas de ello, representan una alerta que hay que tomar en cuenta si no se desea que a futuro la situación se complique mucho más y afecte no solo a los trabajadores de la entidad, sino al desempeño global de la institución.

REFERENCIAS

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. (2007). *Prevención e Intervención*. Disponible en: http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5_8.shtml [2014, 17 de diciembre]

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. (2007). *Recomendaciones*. Disponible en: http://www.easylife-conciliacion.com/mail1/6_doc_Recomendaciones_Agencia_v1.pdf [2014, 18 de diciembre]

Asociación de Psiquiatría Americana. (1998). *Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales*. Barcelona, España: Editorial Masson.

Buendía, J. (2003). *Un 44,36% del Personal, Víctima de Mobbing*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/universidad/2003/11/11/campus/1068556349.html> [2014, 15 de noviembre].

Cantera, A. (2004). ¿Cuándo es Conveniente un Estudio de Clima Laboral? *Expansión & Empleo*, 2-3. España: Factorhumana.

Castillo, J. (2006). *Administración de Personal*. Bogotá, Colombia: Ecoe.

COBAEP. (2014). *Conoce el Director*. Disponible en: <http://www.cobaep.edu.mx:8080/conoce-al-director> [2014, 7 de diciembre].

COBAEP. (2014). *Reglamentos Estudiantes*. Disponible en: <http://www.cobaep.edu.mx:8080/documents/10180/929823/Reglamento%20del%20Estudiante> [2014, 8 de diciembre].

COBAEP. (2014). *Reglamentos Profesores*. Disponible en: <http://www.cobaep.edu.mx:8080/profesores1> [2014, 8 de diciembre].

COBAEP. (2014). *Reseña*. Disponible en: <http://www.cobaep.edu.mx:8080/resena> [2014, 7 de diciembre].

COBAEP. (2014). *Ubica tu Plantel*. Disponible en: <http://www.cobaep.edu.mx:8080/ubica-tu-plantel> [2014, 7 de diciembre].

Departamento de Programación. (2012). *Manual de Organización*. Puebla, México: COBAEP.

DGB. (2014). *Profesiograma*. Disponible en: <http://www.cobaep.edu.mx:8080/documents/10180/2460188/PROFESIOGRAMA%20DGB.pdf> [2014, 8 de diciembre].

Fidalgo, A. y Piñuel, I. (2004). La Escala Cisneros como Herramienta de Valoración del Mobbing. *Psicothema*, Vol. 16, No. 4, 615 – 624. Alcalá, España: Psicothema.

Gamonal, S. y Prado, P. (2006). El Mobbing o Acoso Moral Laboral. *Lexis Nexis*, 23. Santiago de Chile: Editorial Legal Publishing.

Gan, F. (2005). *Clima Laboral*. Barcelona, España: Aptabel.

Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, España: UOC.

Gerencie. (2008). *Aspectos Generales sobre los Sindicatos*. Disponible en: <http://www.gerencie.com/aspectos-generales-sobre-los-sindicatos.html> [2015, 10 de enero]

González de Rivera, J. (2002). *Los Síndromes de Acoso*. Madrid, España: Espasa.
Hernández, R. y Fernández, C. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hirigoyen, M. (2001). *El Acoso Moral en el Trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1998). *El Hostigamiento Psicológico en el Lugar de Trabajo: Mobbing*. Disponible en: <http://www.mtas.es/insht/psier/entornopsi/relaciones.htm>. [2014, 3 de diciembre].

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1999). *Violencia en el Lugar de Trabajo*. Disponible en: <http://www.mtas.es/insht/psier/entornopsi/relaciones.htm>. [2014, 2 de diciembre].

Leymann, H. (1996). *Mobbing: la Persecución en el Trabajo*. París, Francia: Du Seuil.

Leymann, H. (1997). *The Mobbing Encyclopedia*. España: Leymann.

Leymann, H. (2003). Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT. Disponible en: <http://www.mobbing.nu/45PREGUNTAS.htm> [2014, 15 de diciembre].

Luna, M. (2003). *Acoso Psicológico en el Trabajo (Mobbing)*. Madrid, España: Editorial GPS.

Martínez, M. (2003). *La Gestión Empresarial Equilibrando Objetivos y Valores*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Piñuel, I. (2001). *Mobbing: cómo Sobrevivir al Acoso Psicológico en el Trabajo*. España: Sal Terrae.

Piñuel, I. (2003). *Mobbing: Manual de Autoayuda*. Madrid, España: Aguilar.

Piñuel, I. (2008). *Mobbing, el Estado de la Cuestión: Todo lo que Usted Siempre Quiso Saber Sobre el Acoso Psicológico y Nadie le Explicó*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Plantel 2, COBAEP. (2014). *Organigrama*. Puebla, México: COBAEP.

Riquelme, A. (2006). Mobbing, un Tipo de Violencia en el Lugar de Trabajo. *Ciencias Sociales Online*, Vol. III, No. 2, 39 - 57. Chile: Universidad de Viña del Mar.

Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones: Teoría, Método e Intervención*. Barcelona, España: EUB.

SITRACOBP. (2014). *Directorio*. Disponible en: <http://sitracobp.wordpress.com/directorio/> [2014, 5 de diciembre].

SITRACOBP. (2014). *Quiénes Somos*. Disponible en: <http://sitracobp.wordpress.com/%c2%bfquienes-somos/> [2014, 5 de diciembre].

Toro, F. (2010). *Clima Organizacional, una Aproximación a su Dinámica en la Empresa Latinoamericana*. Medellín, Colombia: Cincel.

Vinyamanta, E. (2013). *Qué es el Mobbing en las Empresas*. Disponible en: <http://queaprendemoshoy.com/que-es-el-mobbing-en-las-empresas/> [2014, 5 de noviembre].

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Clima Laboral: ambiente interno existente en una organización, el cual posee características y propiedades muy peculiares, otorgadas por la manera en que se relacionan los miembros que pertenecen a la empresa o institución. Está determinado por la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización.

Dimensiones del clima laboral: características susceptibles de ser medidas en una organización, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos.

Medición del clima laboral: implica conocer la opinión que los colaboradores poseen respecto a las condiciones particulares de la empresa o la institución para la cual trabajan.

Mobbing: situación en la que una persona o personas ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo.

Prevención del Mobbing: actividades encaminadas a evitar en la medida de lo posible, la aparición de conflictos; o en su caso, la resolución de los mismos, en lo referente a acoso moral en el trabajo.

Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla: institución de Educación Media Superior, fundada en 1982, la cual cumple la figura de Organismo Público Descentralizado. Cuenta con 37 Planteles distribuidos en todo el Estado de Puebla. También es conocido como COBAEP.

Profesiograma: documento que define aquellas carreras y posgrados que tienen un perfil profesional acorde a cada una de las asignaturas que integran el mapa curricular del Bachillerato General, organismo establecido en la República Mexicana. Para lograr esto, es necesario contar con personal docente altamente capacitado y preparado, considerando los elementos, estipulados en el “Profesiograma para el Bachillerato General, Modalidad Escolarizada”.

Sindicato de Trabajadores del Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla: organización democrática, autónoma y soberana, con absoluto respeto a la ideología, creencias e ideales de sus agremiados. Promueve permanentemente una comunicación respetuosa y tolerante ante las autoridades educativas y laborales, que retribuya en más y mejores beneficios para los trabajadores, en apego a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo y leyes estatales. También es conocido como SITRACOBP.

Diagnóstico: análisis que se realiza para determinar cierta situación y cuáles son sus tendencias.

Escala Cisneros: cuestionario desarrollado por el profesor Iñaki Piñuel de la Universidad de Alcalá, España. Es de carácter auto-administrado y está compuesto por 43 ítems que objetivan y valoran 43 conductas de acoso psicológico en el trabajo.

ANEXOS

Anexo 1: Escala Cisneros

ESCALA CISNEROS									
EDAD: _____ AÑOS DE ANTIGÜEDAD LABORAL: _____ GÉNERO: femenino () masculino () TIPO DE PUESTO: administrativo () docente () paraescolar () intendencia () ¿Cuáles de las siguientes formas de maltrato psicológico (ver lista de preguntas 1 a 43) se han ejercido contra usted? Señale, en su caso, quiénes son el/los autor/es de los hostigamientos recibidos, asignando los siguientes números: 1 Jefes o supervisores 2 Compañeros de trabajo 3 Subordinados Señale, en su caso, el grado de frecuencia con que se producen esos hostigamientos, asignando los siguientes números: 0 Nunca 1 Pocas veces al año o menos 2 Una vez al mes o menos 3 Algunas veces al mes 4 Una vez a la semana 5 Varias veces a la semana 6 Todos los días									
Comportamientos	Autor/es	Frecuencia del Comportamiento							
1. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él.	[]	0	1	2	3	4	5	6	
2. Me ignoran, me excluyen, fingen no verme o me hacen "invisible".	[]	0	1	2	3	4	5	6	
3. Me interrumpen continuamente, impidiendo expresarme.	[]	0	1	2	3	4	5	6	
4. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética.	[]	0	1	2	3	4	5	6	
5. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada.	[]	0	1	2	3	4	5	6	

Comportamientos	Autor/es	Frecuencia del Comportamiento						
6. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia.	[]	0	1	2	3	4	5	6
7. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido.	[]	0	1	2	3	4	5	6
8. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias.	[]	0	1	2	3	4	5	6
9. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno.	[]	0	1	2	3	4	5	6
10. Me abruma con una carga de trabajo insostenible de manera malintencionada.	[]	0	1	2	3	4	5	6
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud, a propósito.	[]	0	1	2	3	4	5	6
12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida protección.	[]	0	1	2	3	4	5	6
13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.	[]	0	1	2	3	4	5	6
14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo.	[]	0	1	2	3	4	5	6
15. Menosprecian y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga.	[]	0	1	2	3	4	5	6
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos concretos y difusos.	[]	0	1	2	3	4	5	6
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo.	[]	0	1	2	3	4	5	6
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes que cometo.	[]	0	1	2	3	4	5	6
19. Me humillan, desprecian o menosprecian en público, ante otros colegas o ante terceros.	[]	0	1	2	3	4	5	6

Comportamientos	Autor/es	Frecuencia del Comportamiento						
20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.).	[]	0	1	2	3	4	5	6
21. Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos.	[]	0	1	2	3	4	5	6
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo.	[]	0	1	2	3	4	5	6
23. Intentan buscar pretextos para "hacerme explotar".	[]	0	1	2	3	4	5	6
24. Me menosprecian personal o profesionalmente.	[]	0	1	2	3	4	5	6
25. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.	[]	0	1	2	3	4	5	6
26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal.	[]	0	1	2	3	4	5	6
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios.	[]	0	1	2	3	4	5	6
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio.	[]	0	1	2	3	4	5	6
29. Me gritan o elevan la voz, para intimidarme.	[]	0	1	2	3	4	5	6
30. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme.	[]	0	1	2	3	4	5	6
31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí.	[]	0	1	2	3	4	5	6
32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí, de manera malintencionada.	[]	0	1	2	3	4	5	6
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo.	[]	0	1	2	3	4	5	6

Comportamientos	Autor/es	Frecuencia del Comportamiento							
34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.	[]	0	1	2	3	4	5	6	
35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación.	[]	0	1	2	3	4	5	6	
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo.	[]	0	1	2	3	4	5	6	
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables.	[]	0	1	2	3	4	5	6	
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada.	[]	0	1	2	3	4	5	6	
39. Menosprecian continuamente mi esfuerzo profesional.	[]	0	1	2	3	4	5	6	
40. Intentan persistentemente desmoralizarme.	[]	0	1	2	3	4	5	6	
41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada.	[]	0	1	2	3	4	5	6	
42. Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar "pillarme en algún error".	[]	0	1	2	3	4	5	6	
43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas.	[]	0	1	2	3	4	5	6	
En el transcurso de los últimos 6 meses, ¿ha sido usted víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continuada, es decir, con una frecuencia de al menos 1 vez por semana? (ver lista de preguntas 1 a 43) SÍ ☐ NO ☐									