TPG 150118

UNIVERSIDAD APEC
BIBLIOTECA

UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Título:

"PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACION DEL ACOSO LABORAL O MOBBING EN LA SEDE DE LA JUNTA CENTRAL ELECTORAL, AÑO 2015"

Postulante

ONDINA PADILLA RISK 2013-2583

Asesora

EDDA FREITES, MBA

Santo Domingo, Rep. Dom.

Agosto, 2015

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo presentar una propuesta de modelo de evaluación del mobbing o acoso laboral en la Sede de la Junta Central Electoral, dirigida a todos los niveles jerárquicos de esta dependencia. Se realizó una investigación de tipo exploratoria y descriptiva con un diseño de campo no experimental. Para su desarrollo se aplicó una encuesta con la finalidad de evaluar el fenómeno del mobbing en la Sede de la organización. La razón que motivó a realizar este estudio fue que la Institución no contaba con normativas ni una cultura organizacional que nos permitiera enfrentar esta problemática. La investigación que se llevó a cabo realizó un aporte significativo a los empleados de la Sede de la Junta Central Electoral ya que proporcionó los conocimientos y la guía a aquellas personas que de alguna manera han percibido algún tipo de acoso. Los resultados mostraron que no obstante la mayoría de los encuestados respondieron no haber experimentado conductas de acoso, existe un pequeño porcentaje donde se mostraron claramente conductas características del mobbing, manifestándose mayormente en los cargos operativos del sexo masculino. En este sentido se elaboró una propuesta con estrategias de prevención, detección e intervención del mobbing o acoso laboral.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....ii
INDICE GENERAL.....iii
INDICE TABLAS.....vi
INDICE GRAFICOS.....x
INDICE FIGURAS.....xiv
DEDICATORIA.....xv
AGRADECIMIENTO.....xvi
INTRODUCCION.....1

CAPITULO I. GENERALIDADES DEL ACOSO LABORAL O MOBBING

1.1 Definiciones y Características del Acoso Laboral o mobbing.....4

1.1.1 Definiciones del Acoso laboral o Mobbing.....4

1.1.2 Características del Acoso Laboral o mobbing.....7

1.2 Factores o Causas del Acoso Laboral o Mobbing.....12

1.3 Tipos de Acoso Laboral o Mobbing.....24

1.3.1 Tipos de mobbing en función de la dirección del acoso.....24

1.3.1.1 Acoso Laboral Ascendente.....24

1.3.1.2 Acoso Laboral Descendente.....25

1.3.1.3 Acoso Laboral Horizontal.....26

1.3.2 Tipos de mobbing en función de los objetivos.....27

1.3.2.1 Acoso Estratégico.....27

1.3.2.2 Acoso de Dirección.....28

1.3.2.3 Acoso Perverso.....28

1.3.2.4 Acoso Disciplinario.....29

1.4 Perfil del Acosador y Perfil del Acosado o Victima.....29

1.4.1 Perfil del Acosador.....29

1.4.2 Perfil del Acosado o Victima.....31

1.5 Fases del acoso laboral o Mobbing.....33

1.6 Consecuencias del Acoso Laboral o Mobbing.....39

1.6.1 Consecuencias y repercusiones para el trabajador.....40

1.6.2 Consecuencias sobre la comunidad social y núcleo familiar....41

1.6.3 Consecuencias en el ambiente laboral.....42

1.7 **Acciones para prevenir y evitar el mobbing.....44**

1.8 Marco Legal Internacional y en la Republica Dominicana del Acoso Laboral o Mobbing.

1.8.1 Marco Legal Internacional.....46

1.8.2 Marco Legal en República Dominicana.....47

1.8.2.1 Constitución de la Republica Dominicana..... 49

1.8.2.2 Código de Trabajo.....50

1.8.2.3 Código Penal.....53

1.8.2.4 Ley No. 41-08 de Función Pública.....53

1.8.2.5 Proyecto de Ley que sanciona el acoso sexual en las instituciones públicas y privadas.....54

1.8.2.6 Convenios Internacionales.....56

CAPITULO II. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL MOBBING O ACOSO LABORAL EN LA SEDE DE LA JUNTA CENTRAL ELECTORAL

2.1 Naturaleza de la Junta Central Electoral.....58
2.1.1 Historia..... 62
2.1.2 Misión, Visión y valores..... 62
2.1.3 Clima o Ambiente Laboral..... 63
2.1.4 Situación actual..... 66
2.1.4 Estructura Organizacional..... 68
2.2 Marco Metodológico..... 69
2.2.1 Tipo de Investigación..... 69
2.2.2 Población y Muestra..... 70
2.2.3 Técnicas de Recolección de Datos..... 70
2.2.4 Procedimiento de Recogida de Datos.....71
2.2.5 Tabulación, análisis e interpretación de los resultados..... 72

CAPITULO III. PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACION DEL ACOSO LABORAL O MOBBING

3.1 Estrategias de detección, prevención e intervención.....135
3.1.1 Acciones Preventivas.....136
3.1.2 Intervención.....137

CONCLUSION.....139
RECOMENDACIONES.....141
BIBLIOGRAFIA..... 142
ANEXO.....144

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Le calumnian y murmuran a sus espaldas.....75

Tabla 1-1. Variables del nivel jerárquico y sexo.....76

Tabla 1-2 Variable edad.....77

Tabla 2. Se evalúa su trabajo de manera injusta y mal intencionada.....78

Tabla 2-1. Variables del nivel jerárquico y sexo.....79

Tabla 2-2 Variable edad.....80

Tabla 3. Controlan exageradamente y de manera muy estricta su horario.....81

Tabla 3.1 Variable nivel jerárquico y sexo.....82

Tabla 3.2.variable edad.....83

Tabla 4 Sus compañeros le ponen obstáculos para expresarse o no lo dejan ha.....85

Tabla 4-1. Variables del nivel jerárquico y sexo.....86

Tabla 4-2. Variable edad.....87

Tabla 5. Prohíben a sus compañeros hablar con usted.....88

Tabla 5-1. Variables del nivel jerárquico y sexo.....89

Tabla 5-2. Variable edad.....90

Tabla 6. No lo pasan las llamadas o dicen que no esta.....91

Tabla 6-1 Variables del nivel jerárquico y sexo..... 92

Tabla 6-2 Variable edad.....93

Tabla 7. Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.....95

Tabla 7-1 Variable nivel jerárquico y sexo..... 96

Tabla 7-2 Variable edad.....97

Tabla 8. Se le amenaza verbalmente.....99

Tabla 8-1 Variable nivel jerárquico y sexo..... 100

Tabla 8-2. Variable edad..... 101

Tabla 9. Sus decisiones son siempre cuestionadas u obstaculizadas.102

Tabla 9-1. Variable nivel jerárquico y sexo..... 103

Tabla 9-2. Variable edad.....104

Tabla 10. Recibe escritos o notas amenazadoras.....106

Tabla 10-1 Variable nivel jerárquico y sexo..... 107

Tabla 10-2 variable edad.....108

Tabla 11. Le ocasionan daños a sus pertenencias o a su vehículo.....109

Tabla 11-1. Variables niveles jerárquico y sexo..... 110

Tabla 11-2 Variable edad..... 111

Tabla 12.Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.....113

Tabla 12-1. Variable nivel jerárquico y sexo..... 114

Tabla 12-2. Variable edad.....115

Tabla 13. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o sus creencias religiosas..... 117

Tabla 13-1 Variable nivel jerárquico y sexo..... 118

Tabla 13-2. Variable edad..... 119

Tabla 14. Ridiculizan o se burlan de su vida privada.....120

Tabla 14-1 Variable nivel jerárquico y sexo..... 121

Tabla 14-2 Variable edad.....122

Tabla 15. Le dirigen insultos o comentarios en términos obscenos o degradantes.....123

Tabla 15-1 Variable nivel jerárquico y sexo..... 124

Tabla 15-2. Variable edad.....125

Tabla 16. Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación en la que es muy probable que fracase.....126

Tabla 16-1 Variable nivel jerárquico y sexo..... 127

Tabla 16-2. Variable edad..... 128

Tabla 17. No le asignan suficientes tareas, no tiene nada que hacer...129

Tabla 17-1. Variable nivel jerárquico y sexo..... 130

Tabla 17-2. Variable edad..... 131

Tabla 18. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.....132

UNIVERSIDAD APEC
BIBLIOTECA

Tabla 18-1. Variable nivel jerárquico y sexo.....133

Tabla 18-2. Variable edad.....134

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1-1. Le calumnian y murmuran a sus espaldas.....75

Gráfico 1-2. Variables nivel jerárquico 76

Gráfico 1-3. Variable sexo.....76

Gráfico 1-3 Variable edad.....77

Gráfico 2-1 Se evalúa su trabajo de manera injusta y mal intencionada.....78

Gráfico 2-2. Variables nivel jerárquico 79

Gráfico 2-3 Variable sexo.....79

Gráfico 2-4. Variable edad 80

Gráfico 3-1. Controlan exageradamente y de manera muy estricta su Horario.....81

Gráfico 3-2. Variable nivel jerárquico.....82

Gráfico 3-3. Variable sexo..... ..82

Gráfico 3-4. Variable edad.....83

Gráfico 4-1 Sus compañeros le ponen obstáculos para expresarse o no lo dejan hablar.....85

Gráfico 4-2. Variables nivel jerárquico 86

Gráfico 4-3. Variable sexo..... 86

Gráfico 4-4. Variable edad.....87

Gráfico 5-1. Prohiben a sus compañeros hablar con usted.....88

Gráfico 5-2. Variable nivel jerárquico 89

Gráfico 5-3. Variable sexo.....89

Gráfico 5-4. Variable edad.....90

Gráfico 6-1. No lo pasan las llamadas o dicen que no esta.....91

Gráfico 6-2 Variable nivel jerárquico 92

Gráfico 6-3 Variable sexo.....92

Gráfico 6-4. Variable edad.....93

Gráfico 7-1. Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.....95

Gráfico 7-2. Variable nivel jerárquico 96

Gráfico 7-3 Variable sexo.....96

Gráfico 7-4. Variable edad.....97

Gráfico 8-1. Se le amenaza verbalmente.....99

Gráfico 8-2 Variable nivel jerárquico.....100

Gráfico 8-3. Variable sexo.....100

Gráfico 8-4. Variable edad.....101

Gráfico 9-1. Sus decisiones son siempre cuestionadas u obstaculizadas.102

Gráfico 9-2. Variable nivel jerárquico.....103

Gráfico 9-3. Variable sexo.....103

Gráfico 9-4. Variable edad.....104

Gráfico 10-1. Recibe escritos o notas amenazadoras.....106

Gráfico 10-2. Variable nivel jerárquico 107

Gráfico 10-3. Variable sexo..... 107

Gráfico 10-3. Variable edad..... 108

Gráfico 11-1 Le ocasionan daños a sus pertenencias o a su vehículo.....109

Gráfico 11-2. Variable nivel jerárquico 110

Gráfico 11-3. Variable sexo..... 110

Gráfico 11-4. Variable edad.....111

Gráfico 12-1.Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.....113

Gráfico 12-2. Variable nivel jerárquico 114

Gráfico 12-3. Variable sexo.....114

Gráfico 12-4 Variable edad.....115

Gráfico 13-1. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o sus creencias religiosas.....117

Gráfico 13-2 Variable nivel jerárquico.....118

Gráfico 13-3. Variable sexo.....118

Gráfico 13-4. Variable edad 119

Gráfico 14-1. Ridiculizan o se burlan de su vida privada..... 120

Gráfico 14-2 Variable nivel jerárquico.....121

Gráfico 14-3 Variable sexo..... 121

Gráfico 14-4. Variable edad.....122

Gráfico 15-1. Le dirigen insultos o comentarios en términos obscenos o degradantes.....123

Gráfico 15-2 Variable nivel jerárquico 124

Gráfico 15-3. Variable sexo.....124

Gráfico 15-4. Variable edad.....125

Gráfico 16-1. Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación en la que es muy probable que fracase..... 126

Gráfico 16-2 Variable nivel jerárquico 127

Gráfico 16-3. Variable sexo..... 127

Gráfico 16-4. Variable edad..... 128

Gráfico 17-1. No le asignan suficientes tareas, no tiene nada que hacer. 129

Gráfico 17-2. Variable nivel jerárquico 130

Gráfico 17-3. Variable sexo..... 130

Gráfico 17-4. Variable edad.....131

Gráfico 18-1. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.....132

Gráfico 18-2. Variable nivel jerárquico 133

Gráfico 18-3. Variable sexo..... 133

Gráfico 18-4. Variable edad..... 134

INDICE DE FIGURAS

Figura No.1. Causas del Mobbing.....17

Figura No.2. Causas individuales y organizacionales del Mobbing.....23

Figura No. 3 Tipos de mobbing en función de la dirección del acoso.....27

Figura No. 4 Fases del Acoso Laboral o Mobbing.....37

Figura No. 5 Consecuencias del Acoso Laboral.....44

Figura No. 6 Organigrama de la Junta Central Electoral.....68

DEDICATORIA

A DIOS

Por todo su amor y bendiciones, por guiar mis pasos y darme la sabiduría para lograr mi desarrollo profesional con éxito.

A MIS PADRES

Por estar siempre presentes en todos los momentos importantes de mi vida ofreciéndome protección y apoyo y su inmenso amor incondicional. Por brindarme su paciencia y fortaleza para alcanzar mis metas. Los amo.

A MIS HIJAS

El gran motor de mi vida, mi razón de existir, de seguir luchando, mis grandes amores.

A MIS HERMANOS

Por brindarme su amor y soporte en mi desarrollo profesional y por alentarme siempre para llegar a la meta. Por ser parte importante en mi vida.

A MI AMIGA ELBA

Por ser para mí un ejemplo de perseverancia, fortaleza y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que de alguna manera me dieron su apoyo para alcanzar mi meta.

Gracias a la Junta Central Electoral y a su Presidente por la oportunidad de seguir desarrollándome profesionalmente.

A mi gran amiga, compañera de trabajo y de maestría, Rosa Forzani, gracias por darme siempre su apoyo y cariño

A mis compañeros de trabajo, a quienes les tengo un profundo cariño, por compartir sus ideas y estar siempre presentes para apoyarme.

A mi querida amiga Damaris por poner siempre su granito de arena en cada uno de mis proyectos.

A mi asesora Edda Freites por su gran apoyo, amistad, solidaridad, y dedicación.

A mis compañeros de maestría a quienes he tenido la dicha de conocer durante este camino de formación, gracias por la generosidad de compartir sus experiencias y conocimientos

Mi agradecimiento especial a mis amigas Ada y Norma, quienes conocí en este proyecto y se han convertido en parte especial de mi vida,

A la Universidad APEC y sus profesores a quienes debo mi formación

INTRODUCCION

"En las sociedades de nuestro mundo occidental altamente industrializado, el lugar de trabajo constituye el último campo de batalla en el que una persona puede matar a otra sin ningún riesgo de llegar a ser procesado ante un tribunal". Heinz Leymann.

Afortunadamente, los factores psicosociales empiezan a adquirir una mayor importancia en el campo de la prevención de riesgos laborales. Dentro de los factores psicosociales, uno de los riesgos que presenta una incidencia cada vez más elevada, y que se corresponde con una mayor sensibilización a nivel social, es el del acoso moral o mobbing.

En el Mobbing se interrelacionan factores de índole psicológico, sociales, éticos y laborales que pueden tener implicaciones jurídicas, económicas y políticas para el lugar donde se presente.

Para Leymann el "mobbing" es "la 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" (Piñuel, 2001).

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proponer un modelo de evaluación del acoso laboral o mobbing en la Sede de la Junta Central Electoral y de esta manera analizar e identificar las características y el contexto en el que surge el acoso laboral o mobbing en la empresa así como estrategias de prevención, intervención, sanción y detección del mobbing, en virtud de que actualmente no existe en la institución normativas que puedan servir de guía para enfrentar esta problemática.

Para el estudio se abarcó empleados de la Sede de la Junta Central Electoral en el año 2015, usando para ello un cuestionario de encuesta, de 18 preguntas cerradas extraídas del cuestionario LIPT de Leymann y adaptadas a los objetivos de la investigación.

Se realizó un muestreo aleatorio seleccionando 100 empleados de la Sede de la Junta Central Electoral, de diferentes áreas y niveles jerárquicos.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I contiene el marco teórico donde se desarrollan las generalidades del acoso laboral o mobbing, definiciones, causas, características, etapas del acoso, perfiles del acosado y acosador, consecuencias tanto para la víctima como para la empresa, acciones de prevención, concluyendo con regulaciones legales internacionales y en la Republica Dominicana.

En el segundo capítulo expondremos el análisis y diagnóstico del acoso laboral o mobbing en la sede de la Junta Central Electoral, desarrollando todo lo concerniente a su naturaleza, historia, valores, misión, visión, clima laboral y estructura organizativa. Luego continuamos con el marco metodológico donde se presentan los elementos tales como el tipo de investigación, la población y muestra, técnicas de recolección de datos, tabulación, análisis e interpretación de los resultados.

Un tercer capítulo está dedicado a las recomendaciones y propuesta de un modelo de evaluación del acoso laboral o mobbing para ser implementado en la Sede de la Junta Central Electoral.

Por último tenemos una cuarta sección la cual está dedicada a las conclusiones, las referencias bibliográficas que se utilizaron para la construcción del estudio y los anexos.

CAPITULO I

1. GENERALIDADES DEL ACOSO LABORAL O MOBBING

1.1 Definiciones y Características

1.1.1 Definiciones del acoso laboral o mobbing

De acuerdo con Piñuel (2001), la palabra mobbing fue descrita por Konrad Lorenz en estudio sobre el comportamiento animal y es definida, como "el ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra otro individuo más fuerte que ellos. El término mobbing deriva del verbo inglés "to mob" que significa asaltar o acosar".

Desde el punto de vista etimológico, "mobbing" es el gerundio del verbo "to mob"; el cual, proviene de la expresión latina "mobile vulgus" que traduce chusma, populacho, gentuza, turbamulta, tropel, alboroto y se refiere a un gentío o multitud de personas rudas, desordenadas y tumultuosas.

En varios países se han utilizado también los términos "acoso laboral", "acoso psicológico", "acoso institucional", "acoso Moral", "psicoterror" o "acoso psicológico en el trabajo".

El profesor Piñuel (Mobbing. Manual de Autoayuda, Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo", Editorial Aguilar) declara que el término a emplear en castellano es el de "acoso psicológico en el trabajo" no procediendo en su opinión el de "acoso moral", porque no se ataca a la moral de la víctima, indicando que el "acoso institucional" no se

ha consolidado y que además es poco riguroso, ya que siempre hay un acosador que no debe ser diluido en una responsabilidad de la institución de la organización a la que pertenece independientemente de que aquellas hayan permitido la situación e incluso para algunos autores existe una distinción entre los términos de acoso laboral y mobbing (Rojo y Cervera, 2005).

Para Piñuel y Zabala (2001) el acoso psicológico en el trabajo es "el deliberado y continuo maltrato moral y verbal que recibe un trabajador, hasta entonces válido, adecuado, o incluso excelente en su desempeño, por parte de uno o varios compañeros de trabajo (incluido muy frecuentemente el propio jefe), que buscan con ello desestabilizarlo y minarlo socialmente con vistas a deteriorar u hacer disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y poder así eliminarlo más fácilmente del lugar de trabajo que ocupa en la organización."[1]

Rojo y Cervera (2005) citan a Leymann (s/f), quien define acoso laboral como: "una situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, 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".

Fuertes (2004) describe "mobbing" (acoso laboral) como el amotinamiento reactivo y agresivo de los individuos a partir de quejas y reproches que en el ámbito laboral emiten los que se sienten atacados.

---

[1] PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki. Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico laboral psicológico en el trabajo, Editorial Sal Terrae, Santander, 2001, p.52.

También Fuertes (2004) cita a Piñuel (2000) que define "mobbing" o acoso laboral como "intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o bien a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir del hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas".

Para la siquiatra, psicoanalista y terapeuta familiar de nacionalidad francesa, y estudiosa científica del tema, Marie France Hirigoyen, prefiere usar y puntualizar el termino acoso moral y lo define como: "toda conducta abusiva que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad y la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo". (Hirigoyen, 2001).

El acoso laboral implica una violencia psicológica, utilizada para intimidar a las y los trabajadores a fin de obligarles a renunciar a sus trabajos. El término mobbing significa "acosar, hostigar, acorralar en grupo", y se refiere a una modalidad de violencia psicológica en el lugar de trabajo con efectos en la salud emocional de sus víctimas (García, 2009).

La Comisión Europea (1995) define el mobbing como "Incidentes de abuso hacia una persona, con amenazas o asalto en circunstancias relacionadas con su trabajo que implican un desafío implícito o explícito a su seguridad, bienestar o salud".

La organización Internacional del Trabajo (OIT) lo define como "una forma de acoso psicológico que consiste en el hostigamiento a través de acciones vindicativas, crueles o maliciosas para humillar o desestabilizar a un

individuo o a grupos de empleados". (Organización Internacional del trabajo, 2005).

"El acoso laboral es la acción prolongada y sistemática de malos tratos ejercida en el ambiente de trabajo efectuada por un superior, supervisor, grupo de empleados o un compañero, que afecta directamente a la víctima causándole un daño, el cual puede ser físico y emocional", así lo define Larissa Lluberes de Sánchez, especialista en violencia en República Dominicana.[2]

Cabe destacar que en diferentes partes del mundo, el mobbing es catalogado como un fenómeno que no sólo afecta a la organización sino también a sus colaboradores y las relaciones interpersonales entre ellos y puede causar un daño severo en la integridad de la persona.

1.1.2 Características del acoso laboral o mobbing

Es importante que cada trabajador en su ambiente de trabajo mantenga tranquilidad, bienestar y estabilidad física y emocional para que pueda desempeñar sus tareas cotidianas adecuadamente.

El acoso laboral o mobbing puede ser cometido por parte de un jefe hacia un subordinado o entre subordinados. Es una forma de abuso de poder que experimenta la víctima a través de la humillación o el maltrato. También consiste en favorecer una conducta constante para conseguir algún interés personal o provocar incomodidad o desmotivación, que puede provocar la renuncia o bajo desempeño de un trabajador.

---

[2] Mejía, R.(Febrero 2014) "*Un paro al Acoso laboral*". Extraído el 2 de junio del 2015 desde http://listindiario.com/la-vida/2014/2/9/310044/Un-paro-al-acoso-laboral

Debemos tomar en cuenta que la respuesta del entorno del acosador puede verse afectado ya que los jefes u otros compañeros pueden volverse cómplices a dicho acoso, y por lo mismo el acosado se siente atrapado y sin ninguna ayuda cercana. Por esta razón es que el área de Recursos Humanos siempre debe estar al pendiente de sus trabajadores demostrándoles su apoyo ante cualquier situación dada dentro de la organización.

En el acoso laboral se ataca sistemáticamente a la víctima, se le aísla, se le niega capacitación, se le "sobrecarga de trabajo o se reducen plazos para que ejecute las tareas", adicionalmente se tiende a destruir su reputación personal o profesional, también se pone en su contra a sus compañeras y compañeros de trabajo, ello ocasiona que viva en constante tensión y pueda llegar a cometer errores. En fin, se pretende minar la autoestima y confianza en sí misma (Gómez, 2007).

Según Hirigoyen (2001) el objetivo de un trabajador perverso es acceder al poder o mantenerse en él, para lo cual utiliza cualquier medio, no se trata de atacar a alguien directamente, como ocurre con el abuso de poder, sino que debe crear fragilidad para impedir que el otro pueda defenderse.

Una vez iniciado el *mobbing* se establece un círculo vicioso que se retroalimenta del miedo de la víctima ante el acosador, ya que este miedo genera una actitud defensiva que provoca nuevas agresiones, así como fenómenos de fobia recíproca.

Se ha postulado desde una visión psicoanalítica que el acoso laboral puede encubrir una relación amorosa inconsciente, que por no ser reconocida o por ser negada, se expresa como agresividad o que el acosador identifica en la víctima algo que rechaza de él mismo o de las figuras parentales o que hay

cosas que la víctima realiza o piensa de manera diferente al acosador o por celos, ya que el acosador desearía tener con otros la relación que tiene la víctima o por envidia, ya que el acosador quiere destruir a la víctima porque le señala una falta o una imperfección (Menassa de Lucía y Rojas Martínez, 2006).[3]

La primera persona que estudio el fenómeno de acoso laboral o mobbing, fue el psicólogo alemán Heinz Leymann, que en la década de los años 80 describió las consecuencias del acoso laboral en personas expuestas a un comportamiento hostil durante un tiempo prolongado por parte de sus mismos compañeros de trabajo o de los superiores y en ciertos casos hasta de subordinados.

Según Leymann[4] las 45 conductas constitutivas de mobbing son las siguientes:

1. Actitudes que intentan impedir que la víctima se exprese:
    - Los compañeros de trabajo no le permiten expresarse
    - Es interrumpida constantemente
    - Los compañeros la critican
    - El superior no le permite expresarse
    - Critican su vida privada y trabajo
    - La aterrorizan con llamadas telefónicas
    - Le amenazan verbalmente y por escrito
    - Ignoran su presencia

---

[3] *Mansilla Izquierdo, F. Acoso Laboral o Movving. Psicología Online. Extraído el 21 de junio de 2015 desde http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5_5.shtml*

[4] *Loreto González, E.; Seabra da Silva, C. (2008) Trabajo de Grado: Estudio Comparativo del Acoso "Mobbing" Laboral en Empresas Públicas y Privadas en Caracas. Extraído el 21 de junio de 2015 desde: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5091.pdf*

- Evitan contacto visual con la victima

2. Aislamiento de la victima
    - No permitirle que se exprese
    - No hablarle
    - Negar su presencia física
    - Designarle un puesto de trabajo que le aisle de sus compañeros
    - Prohibir a sus compañeros que le dirijan la palabra (esto ocurre cundo el mobbing proviene de un superior).
3. Desarrollar el trabajo de la víctima:
    - No confiarle ninguna tarea Exigiéndole tareas totalmente absurdas e inútiles
    - Se le priva de toda ocupación
    - Darle tareas superiores o muy inferiores a sus competencias
    - Darle innecesariamente tareas nuevas
    - Hacerle realizar tareas humillantes
4. Descredito de la víctima frente a sus compañeros
    - Lanzar rumores sobre ella
    - Ridiculizarla o reírse de ella
    - Murmurar sobre ella
    - Intentar que parezca una enferma mental y que se someta a un examen psiquiátrico.
    - Burlarse de sus dolencias o minusvalías.
    - Limitar sus gestos, voz, etc. Solo para ridiculizarle.
    - Burlarse de su vida privada.
    - Criticar sus convicciones políticas o creencias religiosas.
    - Reírse de su nacionalidad.
    - Comentar su trabajo de manera malintencionada.

- Desautorizar las decisiones de la víctima.

5. Comprometer la salud de la víctima:
    - Amenazándola y agrediéndola físicamente
    - Exigiéndole trabajos peligrosos o que podrían perjudicar su salud.
    - Ocasionarle gastos innecesarios solo para perjudicarla.
    - Agredirla sexualmente.

Estos comportamientos hostiles no son significativos sino es por su repetición, es decir, es su repetición y su intencionalidad consciente de hacer daño al acosado, en concreto, lo que constituye el mobbing.

Bosqued (2005) describe seis características de la empresa que son fomentadas para un mayor desarrollo del acoso laboral, entre las cuales se encuentran:

1. La filosofía de la empresa, vale más el rendimiento y producción que están por encima del recurso humano.
2. Las jerarquías burocráticas estrictas, las cuales son más habituales en la administración pública.
3. Las competencias que no son claras o no están definidas para cada uno de los profesionales que integran la empresa.
4. La estimulación de la competitividad, perjudica en algunas ocasiones, entre los colaboradores como una forma de incrementar la productividad
5. Las prácticas de dirección abusivas pueden fomentar el autoritarismo y miedo, como también las brechas de comunicación que están mal estructuradas.
6. La promoción de empleados no basándose en los méritos que cada uno logra, sino en la relación de afinidad.

1.2 Factores o Causas del Acoso Laboral o Mobbing

El origen o la razón por la que una determinada situación laboral empieza a presentar conductas de hostigamiento o mobbing hacia uno o varios colaboradores, puede ser muy diverso. Las explicaciones pueden ir desde importantes desacuerdos o conflictos entre el acosador y el acosado, hasta situaciones en que este tipo de comportamiento se da porque es una especie de "distracción" para el acosador, es decir sin ninguna razón de peso, sino solo porque le provoca.

En síntesis hay muchos aspectos que favorecen la aparición de mobbing, como aspectos ligados a la organización del trabajo y a la gestión de conflictos por parte de los superiores.

Entre los factores que generan hostigamiento en el trabajo se encuentran tres variables: (Universa 2005).

- *Organización del trabajo.* Ocurre cuando se le atribuye a la persona, tareas que suponen una sobrecarga cuantitativa, es decir mucha demanda y poco control y por otra parte un déficit cualitativo que representa la obligación de efectuar un trabajo repetitivo, aburrido y a veces hasta mal elaborado. Este punto nos lleva a la reflexión de que todas estas tareas representan una situación estresante que implica por su parte una variedad de conflictos que justamente es lo que manifiesta la aparición del mobbing.
- *Concepción de tareas*: en la medida en que la monotonía y la repetición de las tareas se incremente se van a generar conflictos en los puestos de trabajo, tanto intrapersonales como interpersonales. Si los trabajos no representan un desafío para el trabajador y este no realiza tareas o funciones que dan posibilidad de crecimiento laboral y personal será muy posible

causa de conflicto. La presión y los conflictos que se pueden generar pueden canalizarse en forma de mobbing como una manera de escape por la presión que le genera la monotonía o la repetición de las tareas.

- *Tipo de Dirección*: Si la gestión de la organización es autoritaria, con métodos que solo deseen alcanzar objetivos sin tomar en cuenta el capital humano es probable que los colaboradores no se sientan cómodos en sus puestos de trabajo y menos en la organización por lo que buscaran métodos de distracción como el mobbing.[5]

Otros factores que podrían influir en la aparición del mobbing son:[6]

- **Género**

Con relación al tema de si existe un sexo que sea más proclive a sufrir mobbing, Leymann (1996) opina que no. En su análisis estadístico aparecía que el porcentaje de hombres acosados era del 45 % y del 55 % en las mujeres, diferencia que no era significativa en parámetros estadísticos.

Hirigoyen (2001) afirma que si y calcula que el problema afecta a un 70% de mujeres y un 30% de hombres.

Por su parte para Pinuel y Zabala (2001) el sexo no es un factor determinante ya que en sus investigaciones aparece un predominio de los hombres como víctimas de acoso laboral.

---

[5] *Loreto González, E.; Seabra da Silva, C. (2008) Trabajo de Grado: Estudio Comparativo del Acoso "Mobbing" Laboral en Empresas Públicas y Privadas en Caracas. Extraído el 21 de junio de 2015 desde: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5091.pdf*

[6] *Feliz Feliz, M. (2012). Trabajo de Grado: Mobbing en la Republica Dominicana: Análisis de la Incidencia y de sus Factores. Extraído el 21 de junio del 2115 desde: http://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000203.pdf*

Universidad APEC
BIBLIOTECA

- **Edad**

Leymann llegó a la conclusión de que las diferencias que se obtenían en relación a la edad no eran dignas de tener en cuenta, pero rara vez las víctimas eran menores de 40 años.

Para Piñuel y Zabala el perfil de la victima de mobbing se encuentra en los menores de 30 años algo que está relacionado con los contratos de trabajos precarios.

El mobbing es directamente proporcional a la estabilidad en el empleo, de ahí que el mayor índice de mobbing se manifiesta sistemáticamente en donde se tiene la mayor estabilidad en el empleo: la Administración.

Además concurre otro argumento y es que el mobbing, en cuanto reiteración de comportamientos, en cuanto plan sistemático de erosión psicológica, precisa de un tiempo suficiente, pues bien, los contratos de trabajo precarios se caracterizan por una falta de compromiso temporal, con lo que ni existe tiempo para materializar un mobbing, ni tiene sentido alguno realizarlo cuando lo más fácil es esperar a la inmediata finalización del contrato y no proceder a su renovación.

- **Carácter**

Existe un determinado grupo de trabajadores con más facilidad para sufrir mobbing. Estos serían por un lado, las personas eficaces, pues con su trabajo ponen en evidencia a otras personas y con sus resultados pueden cuestionar el estatus existente en la empresa, otras las personas atractivas o seductoras, con cierta capacidad de liderazgo, lo que provocaría la reacción del sujeto activo por no aceptar su relegamiento y finalmente las personas depresivas o vulnerables, y cuyo acoso, tendría una falta de oposición.

El trabajador con un carácter fuerte, se revelara contra su situación de distintas formas (haciendo nuevos esfuerzos de adaptación, buscando el apoyo o la comprensión de jefes o compañeros distintos, auto inculpándose en ocasiones, entre otras). Es este sujeto pasivo quien tiene el riesgo grave para su salud, porque en esa larga lucha de adaptación, hay quien pierde y lo manifestara tardíamente su salud.

- **Entorno**

Independientemente de las características de los acosadores y de sus víctimas, el escenario en que se desarrolla el mobbing suele caracterizarse por una mala o nula organización del trabajo y por la inexistencia de métodos eficaces en la resolución de conflictos. Por ejemplo, la indefinición de funciones da lugar a la aparición de conflictos de competencias y/o malos entendidos, generando problemas que si no son resueltos rápida y eficazmente pueden evolucionar a proceso de mobbing.

El acoso laboral no tiene su origen en la persona que lo sufre sino que es un mal que parte de la propia organización y afecta a toda ella a su conjunto, pero generalmente las organizaciones tienden a ocultar el problema, negando su existencia e imputándolo, en el hipotético caso de que lo admitiera, a los posibles desequilibrios psicológicos de la víctima o derivándolo a la esfera de la relación personal de los individuos que participan en el conflicto como si se tratara de problemas personales en los que la empresa no pueda intervenir.

Marino, Hoel y Cooper (2003) citado por Universa (2005) establecen una serie de factores necesarios para resaltar las situaciones, las cuales si se llegan a dar, pueden facilitar el que determinadas personalidades de agresores y víctimas se encuentren y acaben desarrollando un

comportamiento de acoso. Algunos de los factores que se mencionan son los siguientes:[7]

- *Medidas de seguridad e higiene*: si estas normas son inadecuadas y no protegen al trabajador de las enfermedades ocupacionales, entre las que se encuentra el mobbing podría acarrear problemas tanto para los colaboradores como para la organización, la cual tiene la obligación de asegurarle al trabajador un ambiente laboral adecuado y con las normas de seguridad que imponen las leyes de cada país para el beneficio de los colaboradores.
- *Cambio*: las empresas en las que la plantilla es muy rígida con mucha competencia de ascenso o de reducción de costos, con incertidumbre económica son propensas para que se desate el acoso, ya que los puestos están regulados y las personas buscan quedarse en la empresa para poder mantenerse económicamente y poseer bienestar social para ellos y para su familia.
- *Estilos de dirección*: en las organizaciones en las cuales la dirección es autoritaria es posible que surja el hostigamiento, mientras que trabajar en entornos en donde los problemas se resuelven por medio de negociaciones son menos propensos a los conflictos que podrían desencadenar el mobbing.
- *Clima y cultura*: es necesario un ambiente laboral en donde predomine la armonía entre los grupos de trabajo y apoyo por parte de los compañeros.

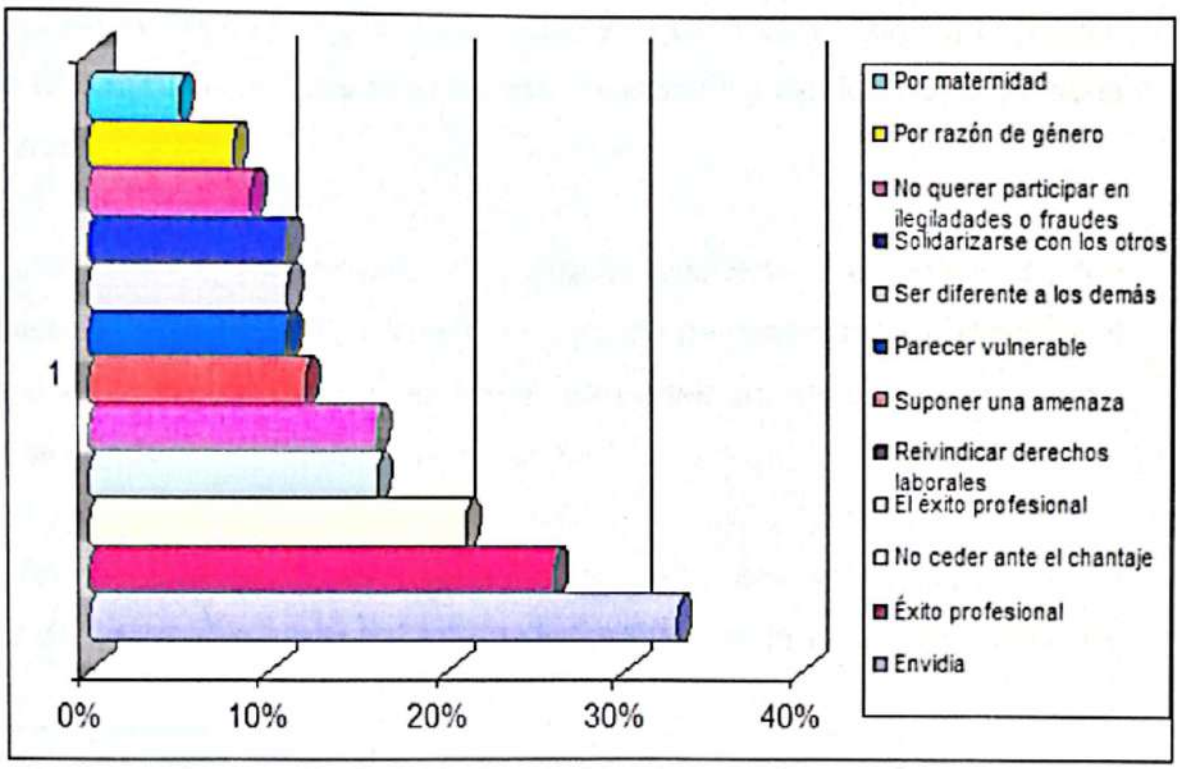
---

[7] *Loreto González, E.; Seabra da Silva, C. (2008) Trabajo de Grado: Estudio Comparativo del Acoso "Mobbing" Laboral en Empresas Públicas y Privadas en Caracas. Extraído el 21 de junio de 2015 desde: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5091.pdf*

- *Estrés*: el acoso laboral o mobbing está asociado a entornos con trabajos negativos y tareas que obligan a trabajar bajo mucha presión y estrés.

Las organizaciones más propensas al mobbing son aquellas que se encuentran burocratizadas, con un alto grado de rigidez y desorganizadas. Mientras que los sectores con más casos de acoso laboral son los sectores de la administración pública, la sanidad y la educación seguidos de los medios de comunicación y las organizaciones ideológicas regidas por un poder político y las organizaciones no gubernamentales. (Piñuel y Zabala, 2001).

Figura No. 1 Causas del Mobbing



Fuente: Covacho Cordero, D, (2012). El Acoso Laboral: Conceptos Claves. Extraído el 28 de junio del 2015 desde http://prevencionar.com/2012/09/23/el-acoso-laboral-conceptos-clave/.

La economía actual caracterizada por la flexibilidad en las condiciones laborales, precariedad del empleo, flexibilización de las relaciones laborales, el ritmo presionante de la economía, el interés por reducir los costos laborales, la existencia del desempleo, las manifestaciones de tercerización, el crecimiento del sector informal, la migración continuada, la fuga o el robo de talentos, la tendencia a la contratación por tiempo determinado versus estabilidad laboral, la desregulación a favor de la desprotección de determinados sectores poblacionales, podrían mencionarse como causas ciertas de la tendencia al crecimiento del acoso laboral. [8]

Sin embargo, a pesar de los altos índices de pobreza, falta de servicios y recursos básicos, de desempleo y subempleo que afecta a todos los países y en especial a los países en vías de desarrollo y las difíciles condiciones de trabajo en las industrias y el campo que aún continúan latentes, el trabajo debe valorarse en su dimensión de autorrealización y dignidad de la persona humana.

Una empresa orientada al mercado requiere una competitividad empresarial superior el empleador buscará los mejores talentos, el personal más dócil manejable capaz de asumir funciones sin protestar y tratará de librarse de los que ya no son convenientes.

También puede intentarse reducir costos laborales, ahorrando puestos a partir de asignar múltiples oficios o trabajadores de la mayor experiencia y

[8] Feliz Feliz, M. (2012). Trabajo de Grado: Mobbing en la Republica Dominicana: Análisis de la Incidencia y de sus Factores. Extraído el 21 de junio del 2115 desde http://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000203.pdf

calificación, sin considerar la debida protección a determinadas esferas de la población que lo requieren por ser los más sensibles al cambio.

Por tanto las causas más notables están presentes en la acción de la competencia, la necesidad de alcanzar la eficiencia de la economía, reducir los costos laborales, alcanzar la máxima productividad, aplicar las reestructuraciones laborales, la reflexibilización del trabajo, la precariedad y el desempleo aún a costa, de ser preciso, de la salud mental de los trabajadores.

Estamos en presencia de un fenómeno de dos caras, porque en la mayoría de los casos, las personas que han sido víctima de mobbing se acogen a licencia de enfermedad de larga duración o incluso renuncian.

El acoso laboral tiene repercusiones importantes para la productividad y la eficiencia económica de la empresa o la administración por convertirse en una causa de ausentismo, además por los gastos que pudiera ocasionar en la preparación de un nuevo trabajador y el abono de subsidios que debe pagarse por causa de enfermedad o despido. Por consiguiente, también tiene un costo para las empresas y la sociedad.

"Esta situación crea inestabilidad, desconfianza y falta de compromiso. Estamos en un momento de cambio para el que la mayoría no estamos preparados, porque nos hemos hecho a la idea de que acabaríamos nuestra vida laboral en la empresa hasta la jubilación. Con este marco laboral es fácil que se produzcan situaciones de abuso de poder y los trabajadores no puedan defender sus derechos". Arribas (2001, pág. 3).

Una política laboral correcta desde el punto de vista ético debe velar porque los derechos objetivos del hombre del trabajo sean plenamente respetados.

Según Piñuel, el mobbing suele surgir por los celos profesionales y la envidia que despierta el acosado con sus competencias. Es decir, la mayoría de los acosados son personas brillantes en su trabajo, que despiertan el miedo del acosador de quedar a su sombra o de que sus deficiencias profesionales vayan a quedar al descubierto en la comparación.

Otros autores buscan las causas del mobbing en la personalidad (en cierto modo patológica) del acosador. Consideran que, en la mayoría de las ocasiones, el acosador presenta un perfil narcisista, envidioso y con tendencia a la tortura. El acosador, además, suele considerar que la persona acosada está poniendo en peligro no sólo su puesto de trabajo, sino el de todo el grupo. Por ello, suelen sentirse animados por un sentido de justicia, según el cual sus acciones no están movidas por su miedo o su envidia, sino por el deseo de proteger a todo el grupo.

Por tanto existen causas institucionales y causas individuales por parte del acosador y por parte del acosado.[9]

- **Causas Institucionales**

El creciente aumento del sector de servicios ha obligado a las empresas a reorganizarse y tomar más complejas las vías de comunicación, las

[9] Feliz Feliz, M. (2012). Trabajo de Grado: Mobbing en la Republica Dominicana: Análisis de la Incidencia y de sus Factores. Extraído el 21 de junio del 2115 desde http://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000203.pdf

normativas y también la interacción entre los miembros de su personal. Las exigencias son cada vez mayores para las instituciones que viven en un mundo globalizado, cada vez más excluyente y competitivo.

Entre las causas institucionales identificamos la mala definición de tareas o funciones, el abuso de poder y el estilo de mando autoritario, la precariedad laboral, el fomento de la competitividad entre los trabajadores.

Bajo este contexto institucional, los individuos integrantes sufren la presión bajo forma de stress.

- **Causas individuales**

1. Haber resistido a las tentativas de manipulación de un jefe o compañero manipulador mientras el resto de compañeros cedía a sus exigencias. Esto despierta la ira y las represalias del manipulador, que comenzará a humillarlo y a hacerle la vida imposible. Los demás trabajadores se convierten en cómplices, ya que interpretan que la víctima ha hecho ostentación de su independencia, que le ha faltado el respeto al acosador o que está poniendo en peligro el clima laboral.

2. Haberse negado a participar en actividades ilegales o encubiertas de la empresa.

3. Miedo: El acosador se siente amenazado por la eficacia del acosado en el desarrollo de su trabajo. El acosador teme verse relevado de sus funciones o ser despedido por una mayor competencia de la víctima. Este tipo de acoso se produce sobre todo en jóvenes muy cualificados a las órdenes de jefes sin cualificación.

4. La envidia del acosador por características personales o sociales de la víctima.

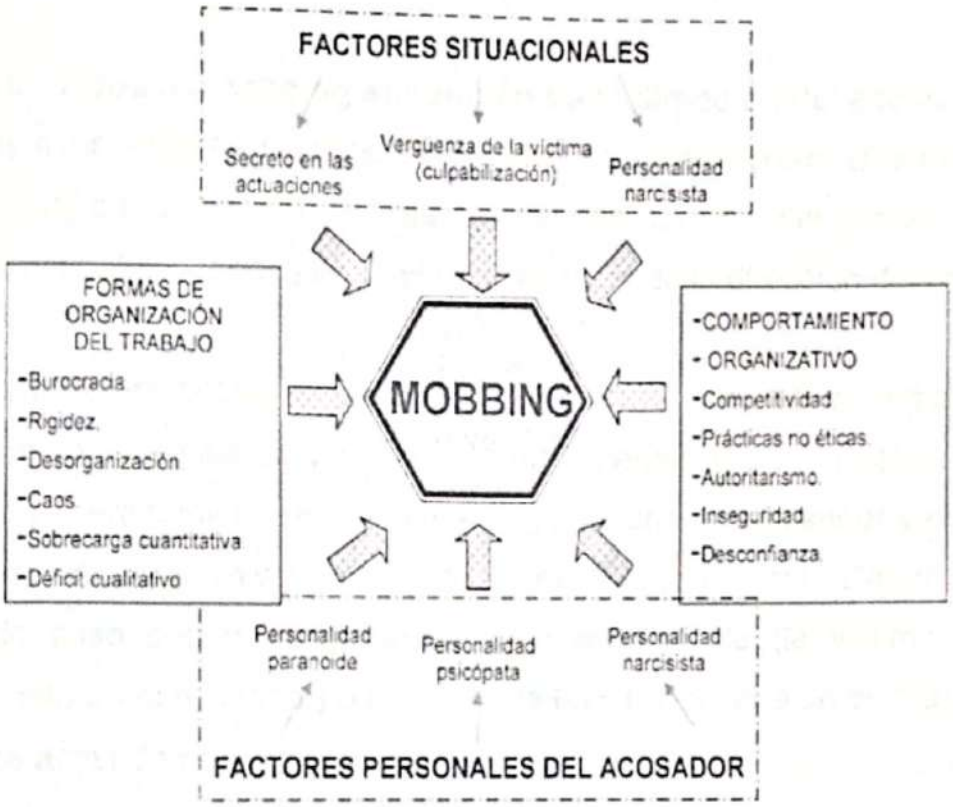
En ambos casos, estos ataques tienen como objetivo que la víctima abandone su lugar de trabajo o la empresa sin tener que despedirlo, sino porque la persona acosada "ya no aguante más".

Las causas de aparición de mobbing como riesgo laboral se pueden hallar en dos aspectos:

1. En primer lugar los factores de riesgo psicosocial, específicamente en el entorno relacional en el lugar de trabajo y en una inadecuada gestión de los conflictos interpersonales por parte de los superiores: Supervisión y trato recibido, relación con el jefe, con los subordinados y/o compañeros y el clima del grupo.

2. En segundo lugar, los factores de riesgo por la organización del trabajo como son: las presiones y la carga laboral (elevada o mal distribuida), los sistemas y procedimientos de trabajo, flujos pobres de información, el contenido de la tarea, ausencia de interés de los superiores, lideres espontáneos no oficiales, conflictos de rol, etc.

Figura No. 2 Causas individuales y organizacionales del Mobbing



Esquema 1. Modelo octogonal explicativo del mobbing.
Factores situacionales, organizativos y personales.
Modelo de Piñuel & Zabala (2001).

Fuente: Loreto González, E.; Seabra da Silva, C. (2008) *Trabajo de Grado: Estudio Comparativo del Acoso "Mobbing" Laboral en Empresas Públicas y Privadas en Caracas. Extraído el 21 de junio del 2015 desde:* http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5091.pdf.

1.3 Tipos de acoso laboral o mobbing

Al definir los tipos de mobbing nos basaremos en dos clasificaciones diferentes, una en función de la dirección del acoso y otra en función de los objetivos que persigue.

1.3.1 Tipos de mobbing en función de la dirección del acoso[10]

Leymann (1996) describe distintas situaciones típicas (Fuertes, 2004) de *mobbing* en el trabajo que se definen en función del rango laboral o profesional del acosador y de la víctima es decir de la dirección del acoso.

Leymann distingue entre *mobbing* horizontal y *mobbing* vertical. En el primer caso, el acosador y el acosado pertenecen al mismo estatus laboral, son compañeros, mientras que en el segundo caso el acosador y el acosado están en diferente nivel jerárquico o rango profesional. Dentro de este segundo caso puede darse un *mobbing* descendente (la víctima tiene un estatus inferior al acosador) o ascendente (la víctima tiene un estatus superior al de los acosadores).

1.3.1.1 Acoso Laboral Ascendente

Es el tipo de acoso laboral menos frecuente y ocurre cuando un trabajador de nivel jerárquico superior es atacado por uno o varios de sus subordinados.

Este tipo de *mobbing* se explica fundamentalmente por la dificultad por parte de los subordinados de aceptar a la persona que ocupa el nivel superior. Es decir, el *mobbing* ascendente se produce cuando un superior es víctima de sus subordinados. El origen puede deberse al nombramiento

[10] Parra Orozco, L (2010). Trabajo de Grado: Vivencias y Experiencias del Acoso Psicológico Laboral en Docentes Universitarios Médicos y Enfermeras, Colombia. Extraído el 21 de junio del 21015 desde file:///C:/Users/ondin_000/Downloads/Dialnet- pdf

de un superior o directivo que no es del agrado de los trabajadores, o en algunas otras ocasiones como reacción frente a un jefe autoritario, arrogante, caprichoso o parcial en sus decisiones (Hirigoyen, 1999; Piñuel y Zabala, 2000).

1.3.1.2 Acoso Laboral Descendente

Es el tipo de *mobbing* más frecuente y se da cuando un trabajador de nivel jerárquico inferior es atacado por uno o varios trabajadores que ocupan posiciones superiores en la jerarquía de la empresa. Puede tratarse de un superior que realiza conductas de acoso por miedo a perder el control o puede obedecer a la necesidad de un superior perverso que necesita maltratar al subordinado para destacar (Hirigoyen, 1999).

Este tipo de acoso que tiene consecuencias graves para la salud, puede dividirse en (Hirigoyen 2001):

1. Acoso perverso (es en el que existe una pretensión gratuita de destrucción del otro).
2. Acoso estratégico (el objetivo es obligar al asalariado a marcharse de la empresa y evitar el procedimiento de despido).
3. Acoso institucional (se utiliza como instrumento de gestión del conjunto del personal).

Según Pinuel y Zabala (2000) este acoso puede darse como parte de una estrategia empresarial para conseguir que el trabajador acosado abandone la empresa.

En este tipo de mobbing el superior hostiga a un subordinado, con la finalidad de aislarle y de reducir la influencia que pudiera ejercer sobre su entorno.

1.3.1.3 Acoso Laboral Horizontal

Un trabajador es acosado por uno o varios compañeros que ocupan su mismo nivel jerárquico.

Piñuel y Zabala (2001) cita varias de las razones argumentadas por Leymann para explicar este tipo de acoso:

a) Para forzar a un trabajador a conformarse con determinadas normas.
b) Por enemistad personal.
c) Para atacar a la persona más débil o con defectos físicos.
d) Por diferencias con respecto a la víctima.
e) Por aburrimiento o por falta de trabajo.

También se ha explicado este tipo de acoso aludiendo a la dificultad de las personas de tolerar la diferencia, lo que supone que la persona diferente se vea atacada. Expone que en ocasiones el acoso se debe a sentimientos de envidia de los compañeros por alguna cualidad que posee el agredido y que ellos no poseen (bondad, juventud, riqueza, cualidades de relación, etc.), o también puede producirse por enemistad personal (Hirigoyen, 2001).

En caso de desocupación puede ocurrir que el grupo escoja como víctima a uno de sus componentes, que generalmente es el individuo más vulnerable.

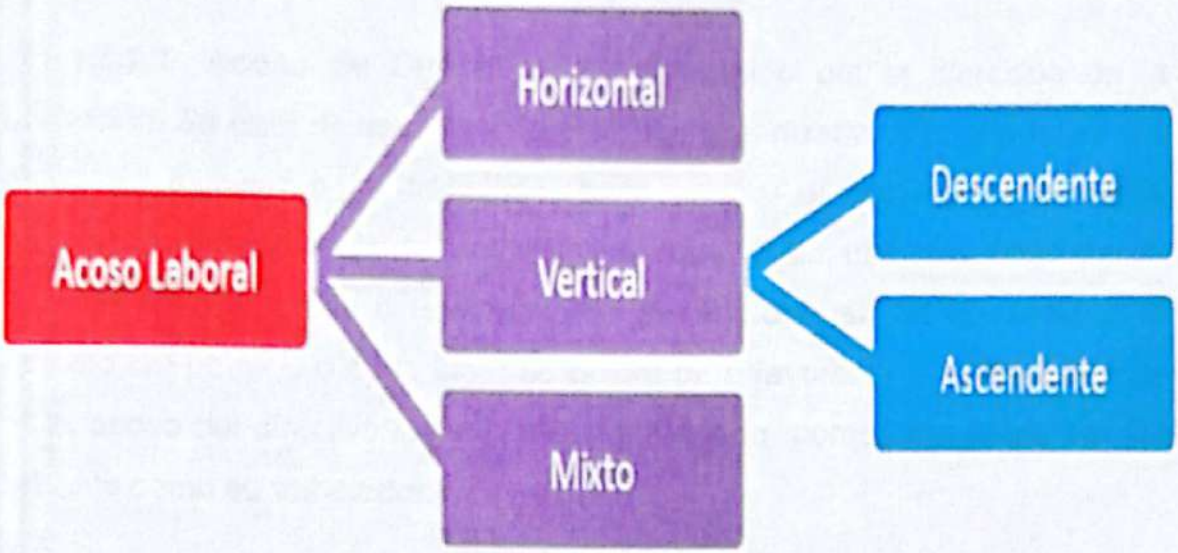
También el *mobbing* horizontal puede originarse por cuestiones raciales o de marginación hacia la víctima (por su sexo, nacionalidad, religión, apariencia física, etc.).

Los porcentajes encontrados por Leymann son los siguientes:

1. obbing Horizontal: 44%
2. Mobbing Descendente: 37%
3. Mobbing combinado: 1+2 representa el 10%
4. Mobbing Ascendente: 9%

Figura No.3

Tipos de mobbing en función de la dirección del acoso



Fuente: Duglas J. Yanes R. 2013. Qué es el acoso laboral. Extraido el 29 de junio desde http://jagu.multiservisvalery.com/Yanes/acosolaboral/

1.3.2 Tipos de mobbing en función de los objetivos

La clasificación en función de los objetivos nos dará cuatro tipos de acoso:[11]

1.3.2 **El acoso estratégico**: es el acoso del fraude por excelencia. Se trata de un acoso institucional porque forma parte de la estrategia de la empresa para realizar despidos sin tener que pagar indemnizaciones, los directivos se aprovechan de las fusiones realizadas para ir ahorrando del plan social, y este método permite a las empresas poco escrupulosas embolsarse

[11] Pares Soliva, M. (2006). Las Fases del Acoso Laboral en el Trabajo. Extraido el 29 de junio del 2015 desde http://www.acosomoral.org/pdf/Amet06/Paresm19.pdf

las numerosas ayudas al empleo, para luego deshacerse del nuevo trabajador exactamente después de haber cumplido los plazos legales, para reanudar otros y así sucesivamente.

1.3.2.1 Acoso de Dirección: es el ejercido por la dirección de la institución. Se trata de un acoso de gestión u organizativo y puede tener dos objetivos: eliminar a un trabajador poco sumiso o forzar situaciones de esclavismo laboral. Aquí la victima será aquel trabajador que tiene genio, brillante en sus tareas o representante del personal sin estar sometido al manejo del patrono o cuyo lugar se quiere para favorecer a un amigo. Este es el acoso del directivo ineficaz que tiene miedo porque no puede ser tan brillante como su trabajador.

Otras veces se instaura el acoso, desde la dirección, para forzar situaciones de esclavismo laboral, de tal manera que la dirección pretende aumentar el rendimiento y el beneficio haciendo efectuar cada vez más trabajo, con menos personal y menor pago. Se utiliza la presión, facilitada por la coyuntura económica y el endeudamiento. A la larga no se consiguen los objetivos propuestos, sino todo lo contrario.

1.3.2.2 Acoso Perverso: es el más abundante, corresponde a la totalidad de los casos de acoso horizontal, y de acoso horizontal ascendente y algunos casos de acoso vertical descendente o bossing. En este caso, el acosador se presenta como un manipulador, solo manifiesta su verdadera naturaleza frente a la víctima, sin testigos. Es muy seductor, consigue fácilmente la confianza de los demás, les hace decir su vida privada para luego echársela en cara en sus ataques.

La victima ve que habla amablemente delante de otros, sin embargo a ella la ignora o la humilla cuando están solos. Tiene sobre todo un actuar absorbente. Cuando acaba con una víctima ya tiene otra. Su seducción es tal que a veces logra poner a todos contra la víctima e incluso consigue que sea

traicionada por sus amigos. Este personaje provoca desorden en cualquier departamento donde trabaje.

1.3.2.4 Acoso Disciplinario: Este acoso puede tener varios objetivos: llevar a la víctima a entender que debe "entrar en el molde", o castigarla si no lo hace, y aterrorizar los testigos de estas violencias para hacerse temer sugiriéndoles lo que les puede llegar a pasar a ellos. Es la categoría utilizada contra los delegados y otros cargos electos o contra todos aquellos cuyo carisma o competencia hace sombra al instigador del acoso.

Sirve también para deshacerse de individuos "demasiado enfermos", quienes tienen demasiadas bajas (paros de trabajo) o mujeres que tuvieron la imprudencia de anunciar su embarazo.

En esta categoría se pueden clasificar también los delitos de racismo, de discriminación, y todos aquellos trabajadores que denuncian el fraude de la institución.

1.4 Perfil del Acosador y Acosado o Víctima

1.4.1 Perfil del Acosador

Field (1996) describe el perfil del acosador como: mentiroso, encantador, con falsa apariencia de seguridad, controlador, crítico, irritable, buen actor, líder convencido, vengativo, violento, irritable, agresivo e incapaz de asumir culpas.

En cambio López (2004) se refiere a que son personas resentidas, frustradas, envidiosas, celosas o egoístas, teniendo uno, varios o todos estos rasgos en una medida mayor o menor.

El acosador trata de hacerle daño o anular a un individuo, a partir de que sienten la necesidad de la admiración, reconocimiento y protagonismo.

Se dice que en la vida del acosador pueden ya existir secuelas de acosos antiguos a lo largo de los años, causando un comportamiento permanente con sentimientos de inadecuación personal y profesional, que pueden verse afectado por un complejo de inferioridad, ante el cual el acosador intenta elevar su autoestima pero disminuye la de los demás.

También Hirigoyen (1999) explica que el acosador es un perverso narcisista, que se encuentra vacío y que busca su propia imagen en los demás, utiliza a la víctima y luego la destruye, no tiene sentimiento de culpa, rata de atacar la autoestima del otro para aumentar su propio valor.

Según Pinuel y Zabala (2001) el perfil del acosador responde al de un "psicópata organizacional", el cual utiliza diversas técnicas de ataque de manera sutil, manipulando de tal manera su entorno, hasta conseguir aliados en la empresa o el silencio de estos ante tal situación. Principalmente adquiere esta conducta por intentar escalar posiciones rápidamente para desde una posición mayor, poder ejercer mejor su acoso.

Piñuel y Zabala (2001) destacan ciertas características que adopta el acosador:

- Idea grandiosa de su propia importancia.
- Le absorben fantasías ilimitadas de éxito y poder.
- Necesidad excesiva de ser admirado
- Actitudes y comportamientos arrogantes
- Piensa que se le debe todo.
- Cree pertenecer a una elite de seres superiores
- Se siente amenazado por las personas brillantes
- Vive consumida por problemas de celos y envidia

- Extiende a su alrededor la mediocridad profesional.

Se dice que puede utilizar distintos mecanismos como la proyección y negación de la realidad manipulando a la víctima y tratándola como un objeto.

1.4.2 Perfil del Acosado o Víctima

Se dice que la víctima es la que vive o sufre el acoso de un individuo y por lo tanto, Rivera (2002) citado por Mansilla (s.f),[12] destaca que las víctimas poseen tres características principales:

a) **Inocencia**: no son capaces de dañar y no detectan en los demás las intenciones malévolas.
b) **Dependencia afectiva**: tienen tendencia a proteger y conservar sus lazos interpersonales; son hipersensibles al rechazo y buscan constantemente el apoyo de los demás.
c) **Autenticidad**: persiguen la autorrealización y el autoconocimiento.

La víctima suele tener una capacidad empática en donde no percibe las intenciones ocultas tanto en los otros como en sí mismos. Luego del acoso repetitivo se puede ocasionar un bloqueo de la empatía, causando este la pérdida total para reconocer intenciones malévolas o de envidia.

El acosador siempre trata de escoger un perfil de la víctima a un individuo: abierto, alegre, exitoso, con carisma, comunicativo, ya que estas características son envidiables debido que él no las posee.

---

[12] *Mansilla Izquierdo, F. Acoso Laboral o Movving. Psicología Online. Extraído el 21 de junio de 2015 desde http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5_5.shtml*

Piñuel y Zabala (2001) describe al acosado o víctima como una persona con:

- Elevada ética, honradez, rectitud, alto sentido de la justicia.
- Autonomía, independencia de juicio e iniciativa propia.
- Extraordinaria capacidad para su trabajo.
- Carisma, popularidad y capacidad de liderazgo.
- Facilidad para la cooperación y el trabajo en equipo.
- Situación personal o familiar satisfactoria.
- Alta capacidad de empatía y compromiso con el bienestar de los demás.

Estas características mencionadas anteriormente pueden ser muy comunes en las víctimas del acoso laboral, pero también es importante mencionar, que no existe ningún patrón de personalidad que predisponga a las personas a ser víctimas.

González de Rivera (2002, pags. 24-27) clasifica a los sujetos susceptibles de sufrir mobbing en tres categorías:

- Por un lado, los que denomina envidiables, que son personas brillantes y atractivas, pero consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se sienten cuestionados por ellos.
- Las personas vulnerables son aquellas que por tener alguna peculiaridad o defecto, o por ser personas habitualmente necesitadas de afecto o aprobación, parecen inofensivos e indefensos, siendo por tanto, más fáciles de agredir.
- Por último, están las personas amenazantes, trabajadores activos y eficaces, que ponen en evidencia lo establecido y predispuestos,

permitiéndose el planteamiento de reformas o modificaciones, lo que asusta a los acosadores.

1.4 Fases del Acoso Laboral o Mobbing

El proceso del acoso laboral es sutil y lento, incluso sus víctimas no son conscientes de ello, sus manifestaciones son poco evidentes, aunque persistentes, las cuales pueden durar años, además también puede llegar a extenderse no sólo al ámbito laboral, sino a su vida familiar (García, 2009).

Según Leymann (1996) se han sistematizado cuatro grandes fases que marcan la evolución del acoso laboral: [13]

1. Fase de conflicto

El acosador desestabiliza a la víctima ofreciéndole puestos en los cuales las tareas y directrices no se encuentran definidas y con niveles de trabajo altos que contiene lapsos de tiempo imposibles de cumplir.

En esta fase afecta al lugar de trabajo, ya que en el ambiente laboral se producen conflictos interpersonales. La mayoría de veces todos los conflictos o problemas se resuelven de manera adecuada; sin embargo, un conflicto interpersonal puede ir avanzando hacia uno de mayor magnitud, por lo tanto se dice que es aquí cuando puede iniciar el acoso laboral.

---

[13] Duglas J. Yanes R. 2013. Que es el acoso laboral. Extraido el 29 de junio del 2015 desde http://jagu.multiservisvalery.com/Yanes/acosolaboral/

El acosador visualiza a su objetivo o enemigo potencial, buscando seducirlo y acercarse para que no sea un posible peligro en el paso del liderazgo del acosador. Si la fase de seducción funciona el problema se termina sin desencadenar hostigamiento, pero si o es así, empieza la nueva fase en la cual, el trabajador se convierte en víctima y el futuro líder en acosador.

Se debe tener en cuenta los canales de comunicación que se manejan en esta primera etapa, debido a que se suele confundir a la víctima con mensajes o tareas de doble discurso, decirle que la tarea es primordial y después contradecir esa primera información puede causarle a la víctima una enorme confusión que termina afectando su actitud en el trabajo. Otras estrategias usadas por el acosador suelen ser la manipulación a través de promesas de ascensos o cambios favorables, interpretando al papel de víctima para hacer sentir culpable al acosado de la situación que está enfrentando, etiquetar a la víctima con señales y opiniones negativas para hacerla sentir incapaz. (Rodríguez, 2002).

El entorno será quien determinara la solución rápida del mobbing o su permanencia en la organización, que si persiste podría traer consecuencias graves para la salud de los colaboradores.

2. Fase de estigmatización

En esta fase inician conductas de hostigamiento hacia la víctima de acoso laboral, de forma constante y permanente, tomando en cuenta que puede ser una vez por semana con una duración de más de seis meses. La víctima no sabe lo que ocurre, se niega a la realidad. En otros casos se culpabiliza ante el conflicto o se intenta revelar ante la situación.

Por lo anterior mencionado esta fase suele alargar el acoso provocando el aislamiento de la víctima, la disminución de autoestima y la aparición de síntomas de ansiedad y depresión.

El acosador siente poder sobre la víctima y empieza meterse en la vida privada del acosado, cuestionando sus actitudes, ideología y expectativas.

En esta fase, el acosado busca que otros colaboradores se unan a él, intentando que piensen de la misma manera, señalando a la víctima como responsable de cualquier problema. A medida que vaya avanzando, el hostigamiento va alanzando sus niveles más altos, llevándolo a gritos, amenazas, insultos, críticas públicas, y hasta maltrato verbal y físico. En ocasiones esta violencia puede ser no intencionada, es decir, el agresor puede tener conciencia o no del daño que le está causando a su víctima.

La victima suele sentirse culpable hasta el punto de llegar a preguntarse qué está haciendo mal, negando las evidencias ante el rechazo o ignorancia del resto del grupo a que pertenece. Si la víctima no cuenta el problema a sus compañeros o no es capaz de hablar con el acosador para aclarar la situación se pasa a la siguiente fase.

3. Fase de intervención de la organización

En esta etapa el acoso laboral puede llegar afectar de manera negativa en el desempeño del trabajador, hasta el funcionamiento de la organización. Se interviene por parte de la dirección encargada con el propósito de solucionar el problema. Por otro lado, en este punto del proceso, el conflicto suele verse afectado a colaboradores externos, pero este considera a la víctima como la responsable de los incidentes producidos para encontrar una solución para el acosador.

Se dice que la empresa puede intervenir de dos maneras:

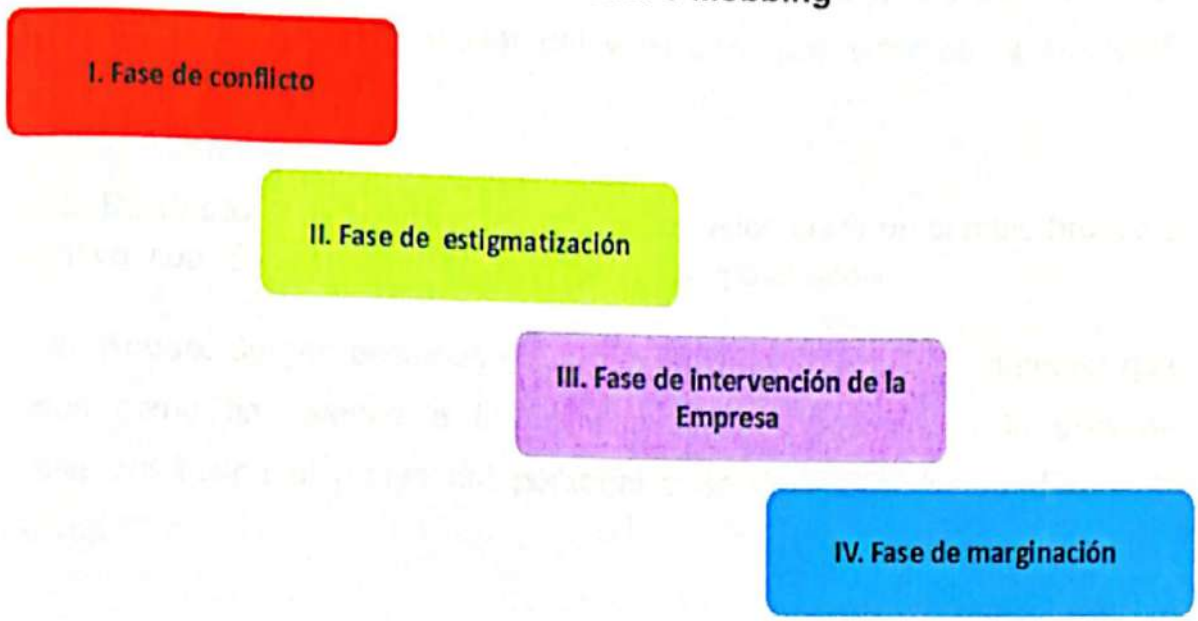
- Positivamente, ya que a través de la negociación se generan soluciones y alternativas para el trabajador y se llega a un acuerdo para la resolución del conflicto, donde se puede permitir un cambio de puesto. Se fomenta la participación y el diálogo, se especifican funciones y se da un seguimiento a partir de establecer canales de comunicación adecuados para los colaboradores.

- Negativamente, cuando la situación del problema involucra a superiores y esto incrementa el conflicto negándolo y volviendo culpable a la persona acosada.

4. Fase de expulsión o marginación

Esta fase del proceso puede prolongarse por un sentimiento de culpabilidad y al mismo tiempo un deterioro de la salud de la persona acosada. La resolución del conflicto puede darse con la expulsión de la víctima de su puesto de trabajo o de la organización, ya sea aislando definitivamente a la víctima, cambiándola repetitivamente de su puesto de trabajo, despidiéndola con indemnización o dándole una baja indefinida. Se da la circunstancia, respecto a los funcionarios que han padecido un "mobbing de manera extrema, que estos abandonen de manera definitiva la función pública.

Figura No. 4 Fases del Acoso Laboral o Mobbing



Fuente: Duglas J. Yanes R. 2013. Que es el acoso laboral. En: http://jagu.multiservisvalery.com/Yanes/acosolaboral/

Debemos resaltar que aunque la mayoría de los autores coinciden en definir las fases desde el conflicto hasta la exclusión o marginación, otros autores contemplan la inclusión de otras fases como elementos decisivos en la consolidación del fenómeno del mobbing.

Parés describió 7 fases del mobbing:(Parés, 2004):[14]

1. Seducción. La persona acosadora no muestra señales de su potencial violento. Trata de "ganarse" a su víctima, es una estrategia para conocerla mejor y saber sus puntos débiles a fin de arrebatarle algo que le pertenece.

La fase de seducción es un proceso encaminado a apropiarse de algo ajeno y consta de una serie de pasos: a) Captación de la víctima, b)

[14] Pares Soliva, M. (2006). Las Fases del Acoso Laboral en el Trabajo. Extraido el 29 de junio del 2015 desde http://www.acosomoral.org/pdf/Amet06/Paresm19.pdf

Absorción o aprendizaje de la cualidad, c) Prueba y Constatación, d) Desprestigio externo y personal del verdadero poseedor de la cualidad/ propiedad.

2. **Conflicto.** Aparece un conflicto y la relación sufre un cambio brusco y negativo, cuando el conflicto no se resuelve surge el acoso.

3. **Acoso.** Surgen acciones sutiles, indirectas y difíciles de detectar que tienen como fin castigar a la víctima por su "insumisión", la persona acosadora busca el apoyo del personal y se dedica a desacreditar a la víctima.

4. **Entorno.** Señala que el entorno laboral es clave en el desarrollo o en la resolución del acoso laboral, si el entorno no protege a la víctima, ésta se aislará y se autoculpará.

5. **Intervención de la empresa.** La persona acosadora agrede de manera directa y contundente, así la víctima va perdiendo mecanismos de defensa, llega a darse el caso que la empresa identifica a la víctima como una persona "problemática" y evita asumir su responsabilidad.

6. **Exclusión.** El aislamiento de la víctima es extremo y se ve obligada a solicitar un cambio de área o renunciar al trabajo, ello conlleva efectos para la víctima (exclusión del mundo laboral) y para la propia empresa (pérdida de personal talentoso y mal clima laboral).

7. **Recuperación.** "Normalmente será a posteriori, ya fuera del territorio del acosador".

El Dr. González de Rivera distingue las siguientes fases del "mobbing":

1. Desconcierto
2. Autorrecriminación
3. Rebeldía. En esta fase se oscila entre la depresión y la rebeldía.
4. Estado depresivo: si en la fase anterior no ha prosperado la rebeldía.

Rojo y Cervera (2005) citan a Nora Rodríguez ("Mobbing. Vencer el Acoso Moral) quien muestra las siguientes fases, y ello porque la víctima es una persona estigmatizada:

1. De adjudicación: son los primeros momentos en los que el acosador controla a su acosado de modo poco directo y en ocasiones pudiendo ser todavía muy agradable para la víctima.
2. De asimilación: la victima comprende parcialmente los hechos que le sobrevienen y se vuelve hipersensible y casi servicial.
3. De atribución: situación semejante al "síndrome de Estocolmo", por lo que incluso disculpa al acosador y se atribuye ella misma la culpa de lo que está sucediendo. Significativamente indica la autora: "aumentando la dependencia, o temiendo el castigo "porque no sirvo para mi trabajo". El agresor ha conseguido consolidar su poder y solo le queda dar el "golpe de gracia".

1.6 Consecuencias del Acoso laboral o Mobbing

Por lo general no tiene las mismas consecuencias, ni provoca las mismas reacciones en todas las personas, fundamentalmente debido a que las diferencias entre las habilidades, capacidades y recursos para afrontarlas pueden ser muy distintas y cada caso presenta características muy particulares, dependiendo del tipo de empresa, del lugar geográfico, del

perfil del acosador y de la víctima, es decir la variabilidad es muy grande, no obstante sus consecuencias son devastadoras en la mayoría de los casos.

Pero a pesar de esto, podemos dividirlas en cuatro bloques: primero en las repercusiones para el trabajador hostigado, en el que afecta a su núcleo familiar, en el que afecta al ambiente laboral y en el de la comunidad social de los trabajadores (Fernández, 2002).

Según Piñuel y Zabala (2001) los síntomas que presenta la victima van evolucionando de una fase a otra presentando síntomas como : tristeza, desinterés, falta de iniciativa, irritabilidad, cansancio, agresividad, sentimientos de inseguridad, temor al lugar de trabajo, arrebatos de rabia, exceso de llanto, pesadillas, dificultad de concentración, náuseas, vómitos, malestar generalizado, dolores musculares, pérdida de apetito, desinterés por la vida social, sudoración, palpitaciones, dolor de espalda y cuello, temblores, desmayos, insomnio, sueno inquieto, sentimientos de fracaso, frustración e impotencia, sensación de debilidad, falta de fuerzas entre muchos otros síntomas. El acosado suele disminuir el rendimiento en el trabajo, dando de forma involuntaria nuevos argumentos al acosador.

Según Fuertes (2003), hasta un 20% de los casos de mobbing llegan hasta sus últimas consecuencias, en forma de suicidio inducido o en forma de exclusión total laboral y/o social. También apunta que entre un 20 y un 40% de las jubilaciones anticipadas anuales se deben al hostigamiento psicológico en el trabajo.

1.6.1 Consecuencias y repercusiones para el trabajador

Las repercusiones en el trabajador, víctima del mobbing se presentan en primer plano con problemas de la salud relacionada con la somatización de la tensión nerviosa que le provoca el estrés.

En ocasiones el acosado presenta una serie de síntomas parecidos a lo que denomina "síndrome de estrés postraumático", características que presentan víctimas de accidentes, catástrofes y violaciones. El estrés aparece como un trauma para la persona que lo sufre y se acrecienta cuando la víctima no recibe apoyo de sus compañeros, llegando a punto de revivir los acontecimientos en sueños en forma de pesadillas.

1.6.2 Consecuencia sobre la comunidad social y núcleo familiar

En la vida familiar las consecuencias se manifiestan en el aumento de tensión entre los cónyuges y en el desenvolvimiento de la familia, logrando en casos hasta la separación de esta.

Las consecuencias en la vida familiar suelen repercutir en la vida laboral causando ausentismo, bajas prolongadas y hasta la posibilidad de perder el empleo. La persona afectada padece de danos en la salud física y psicológica y repercute en el rendimiento laboral, por lo que la empresa debe estar atenta ya que también podría sufrir consecuencias.

Cuando los empleados están sometidos a largos períodos de condiciones laborales psicológicamente degradadas, finalmente cuando llegan a una consulta médica el diagnostico que presentan es estrés.

Consecuencias sociales y comunitarias que afectan a los trabajadores victimas del mobbing:

- Agresividad e irritabilidad
- Malestar en las relaciones laborales
- Trastornos médicos y psicológicos
- Pérdida de interés por proyectos familiares
- Abandono o desplazamiento de responsabilidades y compromisos familiares

- Pérdida de afectividad y deseo sexual
- Y por último, la separación matrimonial

A nivel social las victimas de mobbing suelen ser personas muy desconfiadas y susceptibles a la crítica, por lo que terminan desarrollando conductas de aislamiento y retraimiento, abandono o desplazamiento de las responsabilidades y compromisos familiares y en algunos casos hasta la hostilidad, agresividad e irritabilidad como manifestaciones de inadaptación social. A medida que la persona no encuentra apoyos afectivos tanto en el área laboral y en la familiar, su salud se verá afectada cada vez más, solicitando una jubilación anticipada. (Universa, 2005).

1.6.3 Consecuencias en el ambiente laboral

Es un hecho que tener trabajadores que sufren de hostigamiento afecta la productividad laboral, pues el distorsionar la comunicación y la colaboración entre trabajadores, interfiere en las relaciones que estos deben establecer para la ejecución de las tareas. Se producir una disminución en la calidad y cantidad y calidad de trabajo que desarrolla la víctima, imposibilidad del trabajo en grupo y problemas en la comunicación e información que se manejan.

Usualmente las víctimas presentan un historial de desempeño laboral sin una sola baja por enfermedad, por periodos de tiempo largos al ser atacada y al resultar dañada psicológica y físicamente, comienza a caer enferma y a presentar bajas laborales. Presentándose un aumento en el absentismo sea justificado o no de la persona afectada.

El clima laboral en la empresa, se verá afectado en las relaciones interpersonales, la cooperación, colaboración y cohesión de las relaciones

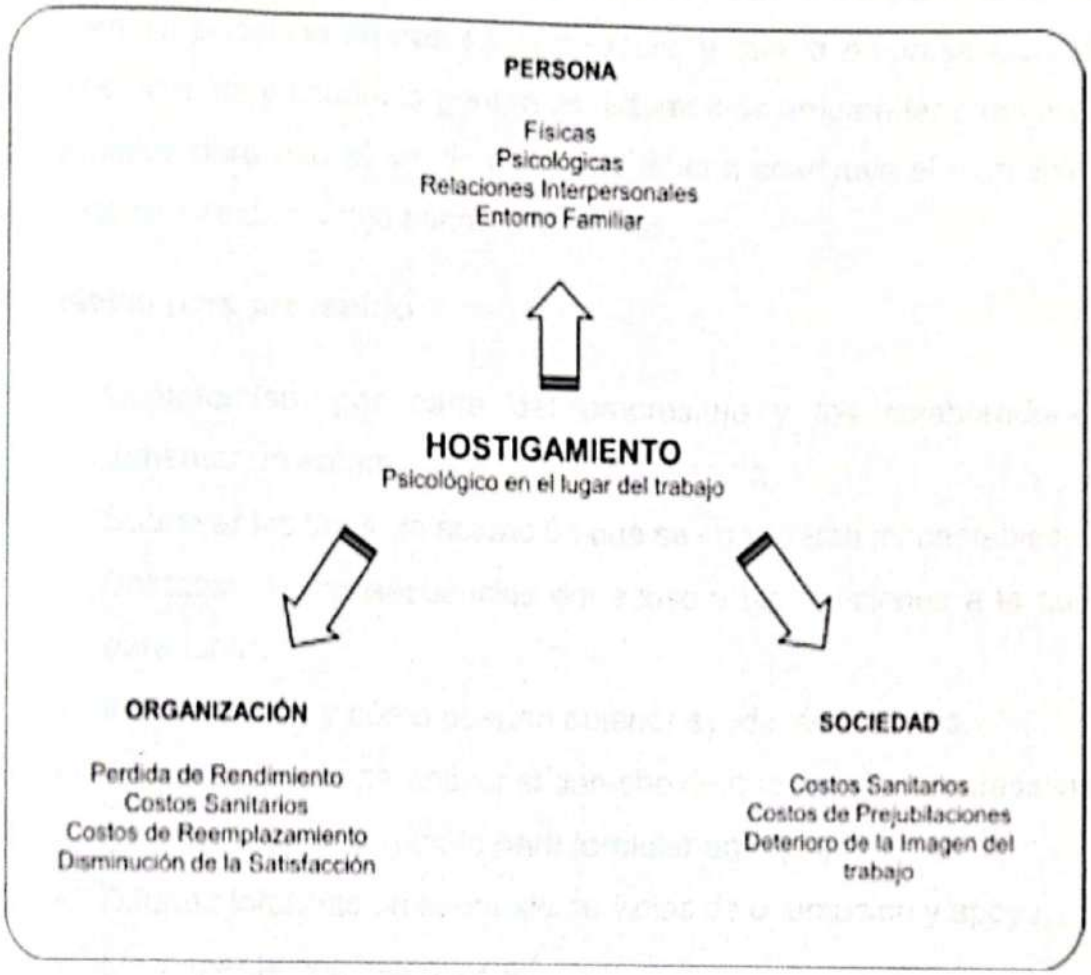
entre los compañeros de trabajo y entre los mismos superiores. Todo esto trae consigo conflictividad laboral. Los conflictos que se presentan por tiempos muy prolongados traen consigo otros problemas que empeoran las condiciones en el ámbito laboral.

Algunas de las consecuencias laborales que afectan a los colaboradores: (Universa, 2005).

- Mal clima y ambiente de trabajo
- Perdida de motivación
- Descenso de creatividad e innovación
- Mayor ausentismo y bajas laborales (rotación)
- Despreocupación por la satisfacción de los clientes.
- Interferencias en la comunicación.
- Baja calidad y cantidad de trabajo
- Aumento de probabilidad de accidentes por negligencia, descuidos y en muchos de los casos hasta voluntarios por parte de la víctima.

Según Henry Ford (s/f) citado por Universa (2005) asociado a estas consecuencias, están las consecuencias económicas que tiene el trabajador víctima del mobbing, como por ej., la reducción del salario por la baja laboral, abandono voluntario del trabajo, despido, incapacidad laboral total o parcial, dificultades para obtener empleo y por lo tanto no puede hacer frente a compromisos económicos, venta propiedades, entre otras.

Figura No. 5 Consecuencias del Acoso Laboral



Fuente: Parra Orozco, L (2010). Trabajo de Grado: Vivencias y Experiencias del Acoso Psicológico Laboral en Docentes Universitarios Médicos y Enfermeras, Colombia. Extraído el 21 de junio del 21015 desde file:///C:/Users/ondin_000/Downloads/Dialnet- pdf

1.7 Acciones para prevenir y evitar el mobbing

Algunos autores proponen un conjunto de acciones a favor de un ambiente laboral sano y sin tensiones, en el cual no tenga cabida el acoso moral ya que las relaciones laborales no pueden sostenerse a base de hostigamiento y discriminación ni tampoco mediante la violencia y la humillación.

Al margen de las medidas legales deben diseñarse relaciones sociales basadas en la solidaridad y el entendimiento, con directivos que realmente jueguen su papel de líderes en el colectivo y que la empresa elabore sus normas de ética y conducta generales, además de emprender otras acciones preventivas para que el medio ambiente laboral coadyuve al mantenimiento de condiciones de trabajo sanas y humanas.

Consejos para prevenirlo:

- Compromiso, por parte del empresario y los colaboradores, de fomentar un entorno de trabajo sin violencia
- Subrayar los tipos de actuación que se consideran inaceptables.
- Destacar las consecuencias del acoso y las sanciones a la que este dará lugar.
- Indicar dónde y cómo pueden obtener ayuda las víctimas.
- Compromiso de garantizar el derecho de quejarse "sin represalias".
- Explicar el procedimiento para formular una queja,
- Difundir información sobre los servicios de orientación y apoyo,
- Mantener la confidencialidad.

Medidas preventivas para el trabajador en el mobbing o acoso labor:

1. Mantener una información simétrica con el empleador
2. Denunciar a tiempo la conducta del empleador ante la autoridad que corresponda.
3. Someterse a un examen psicológico a tiempo.
4. Exhibir el certificado médico original correspondiente al empleador.

Universidad APEC
BIBLIOTECA

Medidas preventivas que debe adoptar la empresa:

1. Mantener una información simétrica con el trabajador
2. Proporcionar un clima laboral agradable al trabajador.
3. Evitar discusiones con los trabajadores procurando una conciliación amena.
4. Otorgarle una rehabilitación psicológica al trabajador para su recuperación.

1.8 Marco Legal Internacional y en República Dominicana

1.8.1 Marco Legal Internacional

"En las sociedades de nuestro mundo occidental, altamente industrializado, el lugar de trabajo constituye el ultimo campo de batalla en el que una persona puede matar a otra sin ningún riesgo de llegar a ser procesada ante un tribunal", Leymann (1996).

El mobbing o acoso laboral se ha definido desde el ámbito jurídico como "presión laboral tendenciosa, la presión laboral tendente a la autoeliminación de un trabajador mediante su denigración", (Gimeno, 2005).

Hasta mediados de la década de los 80 eran pocos países los que habían adoptado normativas específicas sobre el acoso laboral. En los últimos 20 años ha sido significativo el aumento de los casos, pero ya existen normas que consideran el mobbing como ilícito e inaceptable en los lugares de trabajo e incluso hay códigos del trabajo que se refieren al tema de los derechos humanos.

La Comisión Europea sobre la violencia en el ambiente laboral ha debatido recientemente la adopción de medidas contra el acoso con representantes, en particular, de las autoridades competentes en salud y seguridad en el trabajo de los Estados Miembros.

En la actualidad, unos 36 países tienen una normativa específicamente dirigida contra el acoso sexual y es criterio de algunos especialistas que en los países que aplican una legislación muy amplia en materia de salud y seguridad, esta podría ampliarse al acoso moral como peligro para la salud, tanto física como mental de los empleados. También pueden encontrarse vías de reducción de dichas manifestaciones a través de la aplicación de medidas que conlleven al pago de indemnizaciones laborales.

La Declaración universal de Derechos Humanos, adoptada y proclamada por la Asamblea General de la Naciones Unidas en su resolución 217 A(III) de 10 de diciembre de 1948, es la cuna de los preceptos legales aplicables a los casos de mobbing, tal y como se observa en los siguientes artículos de la misma:

> Articulo I. Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.
>
> Artículo 3. Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.
>
> Artículo 5. Nadie será sometido a una tortura ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes.
>
> Artículo 12. Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, ni de ataques a su honra o a su reputación. Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques.

La Organización Internacional del Trabajo tiende una mano a las personas acosadas en la Carta de Principios Fundamentales de los ordenamientos laborales de 1998.

El 20 de septiembre del 2001 el Parlamento Europeo emitió una resolución sobre Acoso Moral en el Trabajo en la que propone y solicita a la Comisión Europea que tenga en cuenta los factores psicosociales del entorno laboral. Además pide que se elabore una Directiva Macro como instrumento jurídico contra el acoso moral en el trabajo, en áreas de la defensa de la dignidad de las personas ampliando y clarificando la responsabilidad empresarial.

Legislaciones en América Latina

En Perú, la Ley 24514 de estabilidad laboral no tiene carácter penal ni tipifica delitos ni otras contravenciones, en su artículo 25 establece que "se considera como acto de hostilidad del empleador o sus representantes en contra del trabajador a los siguientes: los actos contra la moral, el hostigamiento sexual y todos aquellos que constituyan actitudes deshonestas que afecten la dignidad del trabajador".

La ley 17 promulgada el 22 de abril de 1988 en Puerto Rico prevé en su artículo 5 "un patrono será responsable de incurrir en hostigamiento sexual en el empleo por las actuaciones de sus agentes o supervisores, independientemente de si los actos específicos objeto de controversia fueran autorizados o prohibidos por el patrono e independiente de si el patrono sabia o debía estar enterado de dicha conducta. Se examinará la relación de empleo en particular a los fines de determinar si la persona que cometió el hostigamiento sexual actuó en su capacidad de agente o supervisor del patrono".

Respecto a México, en la década de los 80 se comenzó a prestar atención al tema y tomando en consideración que el acoso sexual lo mismo puede tener lugar con cualquiera de los dos sexos, en el Código Penal se ha incluido el artículo 250 bis. el que con fines lascivos asedie reiteradamente a persona de cualquier sexo, valiéndose de su posición jerárquica, derivada de sus relaciones laborales, docentes, domésticas o cualquiera otra que implique subordinación, se le impondrá sanción hasta 40 días de multa. Si el hostigador fuera servidor público y utilizara los medios o circunstancias que el cargo le proporcione, se le destituirá del cargo. A nivel federal existe la Ley General de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, la cual contempla modalidades a la violencia laboral y docente.

En el Código Penal Argentino, articulo 127, impone prisión por seis meses a cuatro años al que, mediante intimidación, intentare una relación sexual.

Por tanto el acoso laboral se puede abordar desde el derecho penal y el derecho laboral y por ambos a la vez, atendiendo a la relación causal entre la causa y los efectos.

Sin embargo son más numerosos los países que en la actualidad carecen de una legislación específica adaptada expresamente al tema del mobbing y la buscan a través de reformas de las leyes existentes.

1.4.2 Marco Legal en República Dominicana

1.8.2.1 Constitución de la República Dominicana

La nueva Constitución Dominicana, proclama el derecho a la igualdad entre hombres y mujeres y reconoce la especificidad de los derechos de las mujeres por primera vez en la historia constitucional del país. Dicho

reconocimiento, sin embargo, ya se encontraba en diversos instrumentos internacionales adoptados por el Estado Dominicano. Aun así, este paso constituye un importante avance en la constitucionalizarían de dichos preceptos.

El artículo 39 de la Carta Magna proclama el derecho a la igualdad entre hombres y mujeres y afirma que "todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, reciben la misma protección y trato de las instituciones, autoridades y demás personas y gozan de los mismos derechos, libertades y oportunidades, sin ninguna discriminación por razones de género, color, edad, discapacidad, nacionalidad, vínculos familiares, lengua, religión, opinión política o filosófica, condición social o personal."

Para garantizar dicha igualdad el Estado Dominicano se compromete a "promover las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad sea real y efectiva, así como a garantizar la erradicación de las desigualdades y la discriminación de género". En el ámbito laboral, el artículo 62 contempla el trabajo como un "derecho, un deber y una función social que se ejerce con la protección y asistencia del Estado".

Por consiguiente, es finalidad esencial del Estado garantizar la "igualdad y equidad de mujeres y hombres" tanto para acceder a un empleo como durante la prestación del servicio. Además, este artículo promulga como derechos básicos de los trabajadores y trabajadoras el respeto a la "capacidad física e intelectual", a la intimidad y a la dignidad personal".

1.8.2.2 El Código de Trabajo

El Código de Trabajo de la República Dominicana fue promulgado en el 1992 a través de la Ley 16-92. Tiene como objeto regular los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores, además de proveer los medios

para conciliar sus respectivos intereses. Esta Ley estipula que el empleado debe estar en un lugar sano, en el cual se desarrolle y no sean violentados sus derechos fundamentales. A partir de su artículo 96 penaliza el acoso laboral de manera taxativa y concreta. La ley laboral se refiere a este abuso como algo de índole sexual porque está dentro de los reglones de los malos tratos a las personas.

Es importante mencionar que muchos de los logros adquiridos en el Código de 1992, fueron posibles gracias al surgimiento de un marco jurídico internacional, que propugnó por el reconocimiento de la plena igualdad de derechos entre hombres y mujeres. Organismos internacionales como la Organización de Naciones Unidas (ONU), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), junto al movimiento de mujeres, fueron los principales impulsores de este avance hacia la equidad de género.

El Código de Trabajo de 1992 prohíbe, en su Principio Fundamental VII, todo tipo de discriminación, sea por "sexo, edad, raza, color, ascendencia nacional, origen social, opinión política, militancia sindical o creencia religiosa".

Sin embargo, no contempla ningún tipo de sanción para el empleador -o para los representantes que incumplan con dicha prohibición-, ya que el mismo no está tipificado como una infracción laboral sujeta a sanciones penales.

A pesar de esto, son los tribunales, aun cuando no tienen un alto nivel de conciencia sobre la violencia laboral, que han ido, poco a poco, abriendo el campo con respecto a la violencia laboral en base a los derechos constitucionales, la violación a la intimidad, violación a la persona y a la

personalidad, violación a la privacidad y violación a los derechos de los trabajadores. (Fuertes, 2004).

En cuanto al acoso moral en el trabajo, nuestra legislación laboral no contempla una prohibición expresa de este tipo de atentado contra los derechos de los trabajadores y trabajadora. Aun así, la Corte de Apelación de San Pedro de Macorís ha considerado que el acoso moral es contemplado implícitamente por nuestro Código de Trabajo en su artículo 47 numeral 10, que prohíbe "ejecutar cualquier acto que restrinja los derechos que el trabajador tiene conforme a la ley".

También se encuentra en el Principio VII del Código de Trabajo, que prohíbe "cualquier discriminación, exclusión o preferencia basada en motivos de sexo, edad, raza, color, ascendencia nacional, origen social, opinión política, militancia sindical o creencia religiosa, salvo las excepciones previstas por la ley con fines de protección a la persona del trabajador". Esta corte ha definido el acoso moral como "cualquier manifestación de una conducta abusiva y especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la dignidad o integridad física o psíquica de un individuo, con el fin de poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo".

La Suprema Corte de Justicia se ha pronunciado sobre el acoso moral en el trabajo. En la sentencia No. 336-2006-00197 la SCJ se pronunció sobre "la facultad que concede la ley al empleador para introducir modificaciones en las modalidades de la prestación del servicio contratado", incluida en el artículo 41 del CT (también conocida como jus variandi).

Nuestro más alto tribunal consideró que dicho derecho "no puede ser utilizado por los empleadores de manera caprichosa, pues cambios

realizados en forma reiterada, sin que la empresa los justifique son asimilados al acoso moral o mobbing laboral, que constituyen situaciones que por atentar contra la dignidad y tranquilidad síquica del trabajador le resulten insoportables y como tal causales de[15]dimisión".

1.8.2.3 Código Penal

La Ley 24-97, del 26 de enero de 1997 -que reforma el Código Penal- tipifica y sanciona la "violencia intrafamiliar", y dentro de ésta, el acoso sexual. Dicha Ley define el acoso sexual en su artículo 333-2 como "toda orden, amenaza, constreñimiento u ofrecimiento destinado a obtener favores de naturaleza sexual, realizado por una persona que abusa de la autoridad que le confieren sus funciones".

La pena que conlleva dicha infracción es de un año de prisión y multa de cinco mil a diez mil pesos. La no tipificación del acoso sexual como una infracción penal-laboral, ha hecho que cualquier reclamo en justicia de trabajadoras víctimas de esta violación a sus derechos, se vea obligada a recurrir al ámbito penal. De lo contrario, como se explicó anteriormente, sólo podrá invocar el acoso como una justa causa de dimisión.

1.8.2.4 Ley No. 41-08 de Función Pública

La Ley No. 41-08 de Función Pública promulgada en el 2008 tiene por objeto "regular las relaciones de trabajo de las personas designadas por autoridad competente para desempeñar los cargos presupuestados para la realización de funciones públicas en el Estado, los municipios y las entidades

[15] La dimisión, de acuerdo con el Artículo 96 del CT "es la resolución del contrato de trabajo por voluntad unilateral del trabajador", cuando el empleador ha incurrido en las faltas graves enumeradas en el artículo 97 del mismo

autónomas, en un marco de profesionalización y dignificación laboral de sus servidores".

En su Artículo 84 esta ley establece que constituyen falta de tercer grado cuya comisión dará lugar a la destitución del cargo, el "valerse de influencias jerárquicas para acosar sexualmente a servidores públicos en el Estado, o valerse del cargo para hacerlo sobre ciudadanos que sean usuarios o beneficiarios de servicios del órgano o entidad a la que pertenezca el servidor público".

En su Artículo 58 establece que es un derecho de todos los servidores públicos sujetos a esta ley, "Recibir un tratamiento justo en las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo, superiores y subalternos, derivadas de las relaciones de trabajo".

1.8.2.5 Proyecto de Ley que sanciona el acoso sexual en las instituciones públicas y privadas

En el año 2008 la Cámara de Diputados fue apoderada de un proyecto de ley sometido por el Diputado Gustavo Sánchez que propone sancionar el acoso sexual en las instituciones públicas y privadas, con el objetivo de prevenir y castigar las diversas formas de acoso sexual contra las personas, sin importar su sexo, raza, edad, o condición.

Establece que cuando el acoso sexual estuviese debidamente acreditado será sancionado con medidas disciplinarias impuestas por la empresa o la institución docente, sin perjuicio del derecho de la víctima a demandar ante los tribunales penales.

Otra sanción sería la terminación del contrato de trabajo sin responsabilidad por presunción de justa causa, cuando la institución así lo

invoque y en los lugares de trabajo, da lugar a dimisión justificada de conformidad con las previsiones del artículo 96 de Código de Trabajo.

También estipula una multa entre 10 y 30 salarios mínimos legales mensuales para la persona que lo realice y para el empleador que lo tolere y un año de prisión cuando es cometido contra niños, niñas y adolescentes, cometidas por personas depositarias de la autoridad de una institución pública o privada, entre otras situaciones.

La iniciativa dispone que las víctimas puedan poner en conocimiento a la Secretaría de Estado de Trabajo, a las autoridades públicas responsables de los Centros Académicos y a las autoridades administrativas la ocurrencia de una situación de acoso sexual. El proyecto fue remitido a estudio de la Comisión Permanente de Justicia, perimió y no ha vuelto a ser presentado.

Larissa Lluberes, asesora legal y especialista en violencia en República Dominicana indica que el comportamiento del acosador puede ser tan sutil que nadie en el ambiente de trabajo llega a darse cuenta; y en esta etapa resulta difícil obtener pruebas que demuestren el abuso. Informa que a pesar de la sutileza, el hostigador siempre deja huellas y existen una serie de expertos en la materia que logran probar el abuso.

.

Lluberes de Sánchez explica que la denuncia debe sustentarse en un hecho real y que haya causado un daño. Lo primero es buscar la ayuda de un abogado, psicólogo o de algún familiar, luego comunicarlo ante las autoridades del lugar de trabajo, puede ser ante el sindicato si lo hubiese, o ante los representantes del Departamento de Recursos Humanos o de Captación, quienes deben analizar todo el contexto, los hechos, las pruebas aportadas y proceder.

Si no existe un justo acuerdo dependiendo del hecho y las consecuencias del mismo, se debe interponer una denuncia ante los representantes del Ministerio de Trabajo, quienes deben realizar una inspección de lo sucedido. A partir de esta medida se pasa al ámbito judicial que puede ser por la vía Penal, Civil y Laboral.

La experta advierte que si se comprueba el hecho, el acosador puede llevar años de cárcel o resarcir el daño con una suma de dinero. Hay consecuencias menos graves como el despido y de no dar referencias laborales sobre quien ha ejercido maltrato.

Larissa Lluberes de Sánchez exhorta a todas las personas que sufren malos tratos dentro de su entorno laboral a que desafíen el miedo al despido denunciando el hecho por la vía adecuada.[16]

1.8.2.6 Convenios Internacionales

La República Dominicana es signataria y ha ratificado e incorporado a su "bloque constitucional"- los principales Tratados Internacionales en materia de derechos humanos, los cuales a su vez establecen la prohibición de cualquier tipo de discriminación hacia la mujer: la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto de los Derechos Civiles y Políticos, el Pacto de Derechos Económicos y Sociales, la Convención Americana sobre Derechos Humanos y la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial.

Como Estado parte de dicho Tratado, el país ha asumido entonces la obligación de adoptar "políticas orientadas a prevenir, sancionar y erradicar

[16] Mejía, R.(Febrero 2014) "*Un paro al Acoso laboral*". Extraído el 2 de junio del 2015 desde http://listindiario.com/la-vida/2014/2/9/310044/Un-paro-al-acoso-laboral.

la violencia", así como de adaptar su legislación interna a través de "normas penales, civiles y administrativas" necesarias para tales fin.

Nuestro país ratificó en 1964 el [17]Convenio 111 de la OIT, relativo a la Discriminación en Materia de Empleo y Ocupación, el cual prohíbe cualquier "distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación". Además, este Convenio obliga los Estados parte a "llevar a cabo una política nacional que promueva la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto".

Para garantizar el cumplimiento de dicha política, los Estados están obligados a promulgar leyes y promover programas educativos y a derogar o modificar las disposiciones legislativas que resulten discriminatorias.

[17] Convenio sobre la Discriminación en Materia de Empleo y Ocupación, No. 111, OIT, adoptado el 4 de junio de 1958 por la 42° Conferencia de la OIT y Ratificado por el Congreso Nacional.

CAPITULO II

2. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL ACOSO LABORAL O MOBBING EN LA SEDE DE LA JUNTA CENTRAL ELECTORAL

2.1 Naturaleza de la Junta Central Electoral

2.1.1 Historia[18]

Es un órgano autónomo con personalidad jurídica e independencia técnica, administrativa, presupuestaria y financiera, cuya finalidad principal es organizar y dirigir las asambleas electorales para la celebración de elecciones del Presidente de la República, los Legisladores, Alcaldes y Regidores de los Municipios, y Directores de las Juntas Electorales Municipales.

Otra importante atribución es la de administrar y gerenciar el Registro Civil y la Cédula de Identidad y Electoral, pues a partir del año 2007 se le confiere esta función.

Fue creada el 12 de abril de 1923, mediante la Ley No. 3413 y se incorporó en la suprema carta magna dominicana con el artículo 82 de la reforma de 1924. Actualmente se encuentra regulada en el artículo 212 de la Constitución del 2010.

Con la promulgación de la nueva Constitución de la Republica el 26 de enero del 2010, se realizó un rediseño de la función electoral en la

[18] Junta Central Electoral (2010). "Plan Estratégico 2010-2016". Santo Domingo, Rep .Dom Editado por la Direcciones de la JCE.

República Dominicana, instituyendo a la Junta Central Electoral como órgano constitucional compuesto por cinco Miembros Magistrados, un Presidente, cuatro miembros y sus suplentes, elegidos por un período de cuatro años por el Senado de La República.

Esta reforma constitucional deja sin efecto la Ley 02-03 del 07 enero del año 2003, que dividió a la Junta central Electoral en instancias independientes una de otra, que disponía de un Pleno para asuntos reglamentarios, una Cámara Administrativa para organizar y dirigir los procesos electorales, el Registro Civil y el Registro Electoral, y una Cámara Contenciosa, encargada de juzgar y decidir los asuntos contenciosos electorales.

Del mismo modo, en materia de formación y efecto de las leyes, en el artículo 96, de la Carta Magna confiere a la Institución el derecho de iniciativa legislativa, además crea el Tribunal Superior Electoral con la competencia de juzgar y decidir sobre los asuntas contenciosos-electorales y diferendos que surjan a lo interno de los partidos, agrupaciones y movimientos políticos.

Igualmente en los Artículos 211 y 213, se establece que habrá una Junta Central Electoral en cada municipio y que las mismas estarán bajo la dependencia administrativa y subordinación de la Junta Central Electoral.

Desde el año 2006, este organismo electoral concentró todo su esfuerzo en la introducción de verdaderos y trascendentales cambios, tanto en lo que respecta a la organización y administración de los procesos electorales, como lo relativo al registro civil y la identidad ciudadana.

Un adecuado uso y mayor aprovechamiento de la tecnología disponible han sido las principales herramientas motoras de las innovaciones.

En lo que respecta al sistema electoral dominicano, podemos destacar grandes aportes en los procesos electorales del 2008 y 2010, como fue el uso de unidades informáticas para el escaneo y transmisión de resultados de resultados desde los recintos de votación, facilitando, agilizando y asegurando los datos contentivos del resultado de los colegios electorales.

Otros aportes a destacar han sido la depuración más profunda del padrón electoral; la actualización de la base de datos de recintos y colegios electorales, garantizando aún más la información electoral de los inscritos; la puesta en marcha de un sistema de captación y capacitación de los aspirantes a miembros de colegios electorales; la supervisión y fiscalización de los procesos internos de los partidos; así como el establecimiento de mejores prácticas y procedimientos más efectivos en el montaje de las elecciones.

El otro aspecto que ha sido objetivo de grandes cambios es lo relativo al registro civil y la identidad. En este sentido, la Junta Central Electoral se encuentra involucrada en el Proyecto de Automatización del Registro Civil, incorporando el uso de una avanzada tecnología en los servicios que brindan las Oficialías del Estado Civil y de esta forma asegurar la información que se encuentra disponible en los libros de registro de los actos del estado civil.

Además se han desarrollado otras acciones para el mejoramiento del registro civil:

1. Instalación de centros de servicios regionales en los cuales los ciudadano pueden solicitar actas del registro civil y legalizarlas sin necesidad de tener que trasladarse a la Oficina central del Estado Civil ubicada en el Distrito Nacional.

2. Ampliación de nuevos centros de cedulación en los municipios que no disponían de los mismos.
3. Construcción de nuevas instalaciones para alojar las Oficialías del Estado Civil y remodelación de las existentes, con el objetivo de proporcionar mejores condiciones laborales y servicios de calidad a los ciudadanos.
4. Establecimiento de programas tendentes a la eliminación del sub-registro, tanto de nacimiento como de fallecidos.
5. Automatización de las Delegaciones de los hospitales.

Es importante destacar que en febrero del 2014 la Junta Central Electoral fue certificada dentro de las normas de calidad de ISO 9001-2008 para la mejora continua y estandarizar los procesos y servicios que ofrece a los ciudadanos.

En abril de 2014 se inició el proyecto de "**La Nueva Cédula de Identidad y Electoral"** con el objetivo de dotar a la ciudadanía de un nuevo documento de identidad acorde a las nuevas tecnologías de seguridad. Dicho proceso llenó las expectativas planteadas en el Plan Estratégico.

La Institución cuenta, además de las oficinas centrales, con 155 Juntas Electorales, 165 Oficialías del Estado Civil, 146 Centros de Cedulación y 8 Centros de Servicios y Legalización de actas a nivel nacional, con un total de empleados fijos de 6,120.00 y 1,499 honoríficos.

La sede central está localizada en la Av. 27 de febrero esq. Gregorio Luperón, Plaza de la Bandera, Santo Domingo, D.N. Rep. Dom. y posee un total de 800 empleados, incluyendo cargos directivos y operativos.

Existe una gran variedad de Puestos, por la diversidad de funciones que lleva a cabo la organización. El personal está compuesto principalmente por personas comprendidas entre los 30-60 años (un 60%).

2.1.2 Misión, Visión y Valores

Misión

"Garantizar la integridad y seguridad de la identidad de los ciudadanos, disponiendo de datos del registro civil seguros, confiables y permanentes, ofreciendo un servicio eficiente y de calidad cumpliendo con las normativas legales existentes y organizar los procesos electorales con transparencia para que los resultados expresen la voluntad ciudadana, basados en la legitimidad y credibilidad; garantizando los derechos políticos de los ciudadanos, consolidando los procesos democráticos en el país y en los partidos políticos."

Visión

"Ser una institución modelo de servicio público con prestigio nacional e internacional, con gran sentido de la responsabilidad social, que de manera eficiente haga uso de la tecnología de vanguardia y de los recursos hunos, con el principal objetivo de organizar procesos electorales con equidad, de forma transparente, cuyos resultados estén basados en la credibilidad y legitimidad; y administrar el Registro Civil y la Identidad con un alto grado de vocación de servicio, apegados a la correcta aplicación de las leyes."

Valores

Partiendo de las funciones que la Constitución de la República y las leyes ponen bajo responsabilidad de la Junta Central Electoral, la institución ha definido los siguientes valores:

1. Credibilidad
2. Objetividad
3. Transparencia
4. Equidad
5. Integridad
6. Lealtad
7. Eficiencia

2.1.3 Clima o Ambiente Laboral

El ambiente laboral es un factor importante para desarrollar un buen desempeño y cumplir la productividad esperada para alcanzar las metas de la institución.

Un ambiente laboral inapropiado representa un riesgo para cualquier organización causando esto un bajo rendimiento, lo cual puede perjudicar a toda la empresa.

Para que un colaborador pueda explotar su potencial debe trabajar en condiciones adecuadas El crear un ambiente adecuado motiva a los colaboradores a alcanzar las metas y objetivos según sus funciones.

No basta con que tenga la capacitación y las herramientas adecuadas y necesarias, sino también que sus relaciones interpersonales sean creadas de la mejor manera respetando la jerarquización de la organización.

El clima o ambiente laboral es el medio ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano y representa la base para un buen desempeño.

El clima laboral dependerá de las relaciones interpersonales y del control que se lleve en las jerarquías, ya que de estas partirá las soluciones inmediatas a los conflictos que puedan presentarse.

Por tanto las instituciones deben crear las condiciones para lograr la satisfacción de sus colaboradores.

La satisfacción laboral son todas aquellas actitudes que se toman ante el trabajo. En el ambiente físico donde se trabaja debe existir un buen trato de sus compañeros y jefes dando la posibilidad de aplicar y adquirir conocimientos; ya que es esencial para llegar a satisfacer tanto las necesidades personales como las de la organización.

Es importante mencionar que la satisfacción laboral debe ser el objetivo primordial para la organización, por lo que es relevante tomar en cuenta diferentes aspectos tales como: el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la capacitación de los recursos humanos, los sistemas de estimulación, entre otros. Los directivos deben conocer a su personal lo cual les permitirá tomar las mejores decisiones para un desempeño superior en la empresa y también buscar el mejoramiento y desarrollo en la satisfacción laboral.

Una de las condiciones para propiciar un buen clima laboral es que las instituciones tengan reglamentadas sus relaciones internas. En este sentido la Junta Central Electoral como institución provista de autonomía administrativa y presupuestaria, amparada en sus atribuciones legales, con

el objetivo de normar las relaciones laborales con los funcionarios y empleados de la misma, instituye un reglamento interno en el cual se establecen los deberes y derechos de los funcionarios y empleados de la Institución, así como las acciones y sanciones disciplinarias.

La Sede de la Junta Central Electoral cuenta con una infraestructura adecuada con el propósito de crear un ambiente apropiado para sus colaboradores. El horario de trabajo es de 8:00 A.M. a 4:00 P.M. de lunes a viernes.

En adición a esto, la institución ofrece un paquete de beneficios y compensaciones a sus empleados con el fin de lograr una remuneración equitativa con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa, para crear un clima laboral que permita la satisfacción de sus colaboradores y de esta manera retener y atraer al personal.

COMPENSACIONES Y BENEFICIOS QUE TIENE LA INSTITUCIÓN.

1. Almuerzo.
2. Seguro de vida
3. Seguro médico.
4. Dispensario Médico
5. Ferias de salud.
6. Fondo de enfermedades catastróficas
7. Gastos funerarios
8. Ayuda para gastos funerarios
9. Bono educativo
10. Préstamos personales
11. Salón Multiuso

12.Transporte

13.Capacitación

14.Vacaciones

15.Bono Vacacional

16. Bono navideño

17. Gastos de representación

18.Vehículos y flota telefónica

19.Permiso de estudio Combustible

2.1.4 Situación actual:

El ámbito laboral se define como el territorio social donde transcurre la vida cotidiana de las personas en la realización de actividades económicas con fines productivos tanto en la economía informal como formal. En él se expresan relaciones con características particulares, que lo determinan y que son comunes a todos los que se encuentran involucrados; determinando las relaciones interpersonales que se manejan, dependiendo del puesto que se esté desempeñando, con la finalidad de causar vínculos entre colaboradores y superiores.

Actualmente a causa de dichas relaciones se pueden llegar a vivir ciertas situaciones tanto positivas como incómodas para los trabajadores, teniendo como consecuencia un inadecuado rendimiento en su desempeño.

En una sociedad como en la que nos desarrollamos diariamente, el centro de trabajo constituye un lugar destacado e importante en nuestras vidas, debido a que pasamos aproximadamente alrededor de 8 horas diarias en él.

Las relaciones laborales con los compañeros y superiores algunas veces están estrechamente vinculadas por las funciones que desempeñan; por lo

que mantener un trato pacifico, agradable y cordial es lo adecuado para conservar un entorno laboral adecuado.

Sin embargo las buenas relaciones no siempre se dan en los puestos de trabajo, sobre todo en aquellos en donde existen funciones y cargos jerarquizados o por el contrario en cargos donde las funciones o responsabilidades no se encuentran definidas.

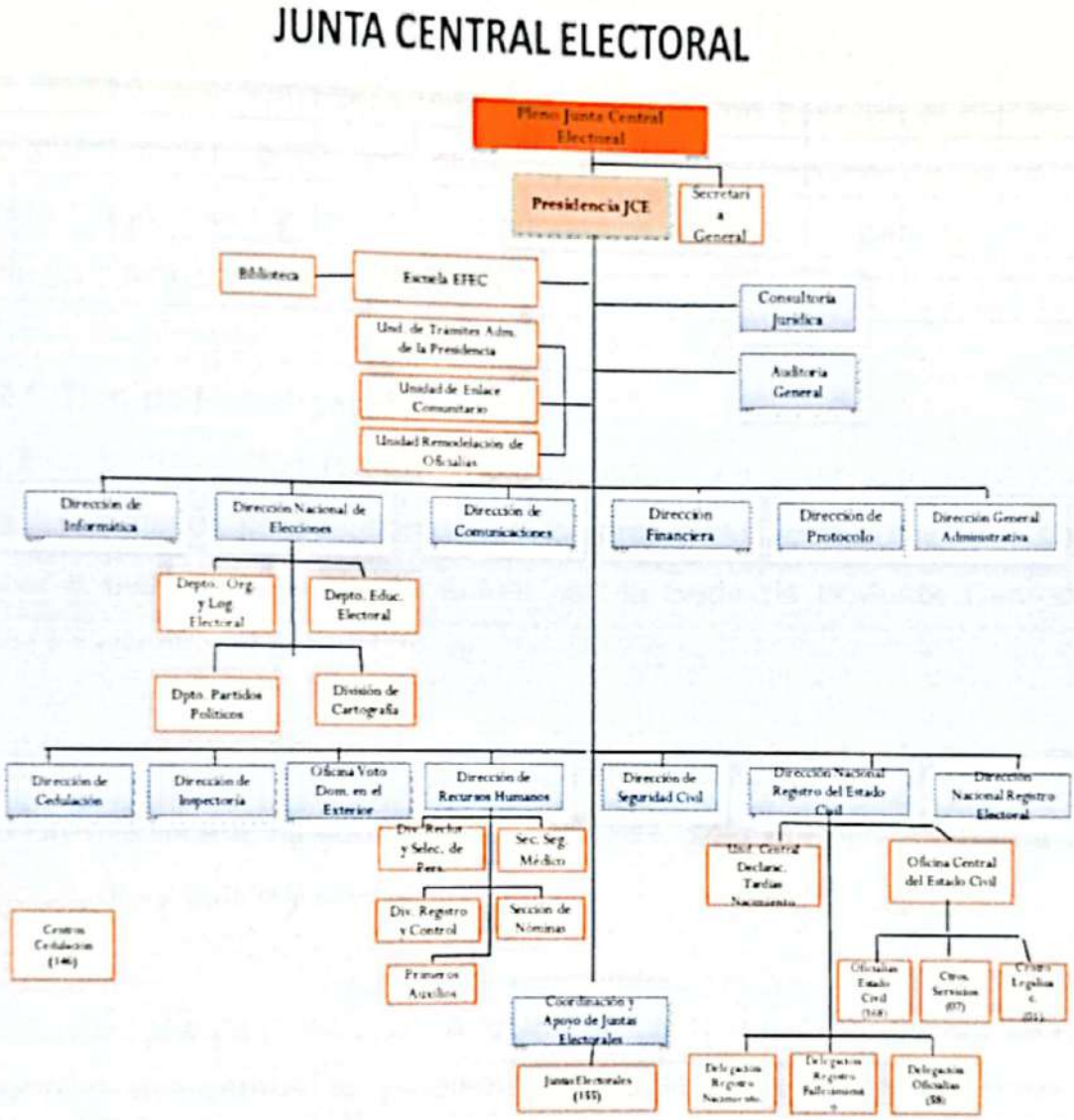
La violencia en el ámbito laboral ha alcanzado grandes dimensiones, traspasando entornos de trabajo y grupos profesionales. Esta situación es preocupante ya que este tipo de violencia afecta al trabajador arriesgando de manera importante la calidad de vida de las personas, repercutiendo sobre su dignidad y afectando las actividades laborales.

La Republica Dominicana como país subdesarrollado, donde existe una economía con grandes dificultades, donde la mayoría de la población está empleada en el sector informal, con pocas oportunidades de trabajo tanto en el sector público como privado, en el que los empleadores tratan a sus empleados como quieran, con una estructura organizativa altamente jerarquizada, donde no existe garantías de empleos fijos y con bajos niveles de educación, crea un ambiente laboral vulnerable a presentarse casos de acoso laboral.

Ante esta situación es que surge el interés de abordar esta problemática ya que actualmente la Junta Central Electoral no posee una cultura organizacional que sancione ni evalúe el acoso laboral. En este sentido es que diseñaremos una propuesta que sirva de guía para prevenir, detectar, enfrentar y solucionar el mobbing.

2.1.5 Estructura Organizacional

Figura No. 6 Organigrama de la Junta Central Electoral.



Fuente: Recursos Humanos de la Junta Central Electoral.

2.2 Marco Metodológico

A través de la metodología se explica el proceso para estudiar la problemática planteada y los objetivos de la investigación. El marco metodológico tiene la finalidad de crear estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Se empleó una estrategia metodológica que con base en el diseño y tipo de investigación, población, muestra, técnicas de recolección de datos permitiera diagnosticar y analizar los supuestos del estudio, para responder al problema planteado.

2.2.1 Tipo de Investigación

En esta investigación realizaremos un estudio de campo, recopilando información a través de cuestionarios a los empleados, con la finalidad de identificar y evaluar la situación actual en la Sede de la Junta Central Electoral en relación al acoso laboral.

Basaremos la investigación en un diseño de campo no experimental, ya que no se modificará ninguna de las variables, solo nos limitaremos a la descripción, diagnóstico y análisis.

Para realizar esta investigación recurrimos a una revisión bibliográfica que permitió acercarnos al problema; como también utilizamos libros, documentos, internet, entre otras, que servirán como base para el cumplimiento de nuestros objetivos.

El presente estudio se enmarca dentro del tipo de investigación exploratoria y descriptiva.

Universidad APEC
BIBLIOTECA

Es Exploratoria ya que es un tema nuevo y no estudiado dentro de la institución, del que no se tienen antecedentes, lo cual nos permitirá familiarizarnos con el mobbing o acoso laboral.

En cuanto a la investigación descriptiva, se recolectarán datos que describan la situación actual del mobbing en la Sede de la Junta central Electoral y describiremos todas sus dimensiones, aspectos y componentes.

2.2.2 Población y Muestra

La población escogida para nuestro estudio pertenece a empleados de la Sede de la Junta Central Electoral. La sede de la JCE tiene un total de 800 empleados de todos los niveles jerárquicos, de ambos sexos, cuya edad promedio oscila entre los 20 y 60 años. Aquí se encuentran ubicadas las oficinas administrativas de la institución.

No se tomaron en cuenta criterios de exclusión ya que al no existir antecedentes de acoso laboral o mobbing, se consideraron para la selección a todos los empleados de la Sede de la Junta Central Electoral.

Se seleccionaran 100 empleados aleatoriamente, de diferentes áreas y niveles jerárquicos. La muestra está conformada por 42 empleados de sexo masculino y 52 de sexo femenino, de los cuales 20 pertenecen a cargos directivos y 80 a cargos operativos.

2.2.3 Técnica de Recolección de Datos

Después de establecer la población y la muestra fue necesaria la utilización de un instrumento para medir las variables que constituyen el problema de investigación.

Para este estudio se aplicó un cuestionario a cada uno de los 100 empleados de nuestra muestra seleccionada.

El cuestionario que se utilizó en la investigación consiste en 18 preguntas breves cerradas que se responden siguiendo una escala de valoración que va del 0 al 4, que contiene una categoría a ser seleccionada según sea el caso de cada encuestado, y en el cual se miden las variables de estudio: 0 = No; 1 = Un poco; 2 = Moderadamente; 3 = mucho; 4 = Extremadamente. (ver anexo 1).

Este instrumento es una adaptación y modificación del cuestionario LIPT – 60 de Leymann, que es un cuestionario escalar auto administrado que objetiva y valora 60 diferentes estrategias de acoso psicológico, derivado del LIPT original dicotómico de 45 ítems de Leymann, y permite calcular un índice global de acoso psicológico (IGAP).[19]

2.2.4 Procedimiento de Recogida de Datos

Una vez identificada la muestra se procedió a la aplicación del instrumento en un lapso de tiempo de una semana. Se le entregó a cada empleado el cuestionario, explicándole el objetivo del estudio.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información se procedió a la tabulación del mismo, mediante gráficos y tablas.

[19] Gonzalez de Rivera, JL y Rodríguez-Abuin, MJ: Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60. Editorial EOS, Madrid, 2005. Extraído el 13 de julio del 2015 desde http://www.gonzalezderivera.com/art/pdf/manual-lipt60.pdf

2.2.4 Tabulación, Análisis e interpretación de los resultados

Para la investigación se tomaron en cuenta las siguientes variables:

Periodo de tiempo: periodo de duración del acoso mayor de seis meses.
Edad: rangos de edad de 20-30, 31-40, 41-50 y más de 51 años
Sexo: femenino y masculino-58 del sexo femenino y 42 del sexo masculino-
Nivel jerárquico: 20 cargos directivos y 80 cargos operativos.

En relación al cuestionario de la encuesta los 18 items fueron agrupados en seis aspectos:

A) Desprestigio laboral (DL): Se le critican los más mínimos errores o defectos; sé desprecia su trabajo y sus capacidades profesionales.

6. Le calumnian y murmuran a sus espaldas.
9 Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.
18. Controlan de manera muy estricta su horario.

B) Incomunicación o bloqueo de la comunicación (BC): A la víctima se le niega el derecho a expresarse o a hacerse oír. Se bloquea la comunicación intraorganizacional (dentro de la organización) y extra organizacional (con el exterior de la organización).

2. Sus compañeros le ponen obstáculos para expresarse o no le dejan hablar.
5. Prohíben a sus compañeros que hablen con usted.
17. No le pasan las llamadas, o dicen que no está.

C) Intimidación manifiesta (IM) En este caso, los items se refieren a amenazas o restricciones que se le imponen de forma directa, no disimulada incluso en público, tales como amenazas verbales, gritos o ponerle en ridículo.

1. Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.
3. Se le amenaza verbalmente.
10. Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.

D) Intimidación encubierta (IE): Amenazas y daños encubiertos, que predominantemente no dejan "huella" o se realizan de manera "limpia", sin que se puedan delimitar responsables específicos.

4. Recibe escritos y notas amenazadoras.
15. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.
16. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.

E) Desprestigio personal (DP) Bromas y burlas sobre la víctima, su familia, orígenes, antecedentes y entorno.

7. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.
8. Ridiculizan o se burlan de su vida privada.
11. Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.

F) Entorpecimiento del progreso (EP) Se asigna a la víctima tareas muy por debajo o muy por encima de su capacidad, o no se le permite hacer nada.

14, Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.

12. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.

13. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas

En lo referente a la interpretación de los resultados se hizo uso de técnicas cuantitativo y cualitativo

A continuación presentamos la tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada en la investigación con relación a los seis aspectos contemplados para el estudio:

A) Desprestigio laboral (DL):

Item # 6:

6. Le calumnian y murmuran a sus espaldas

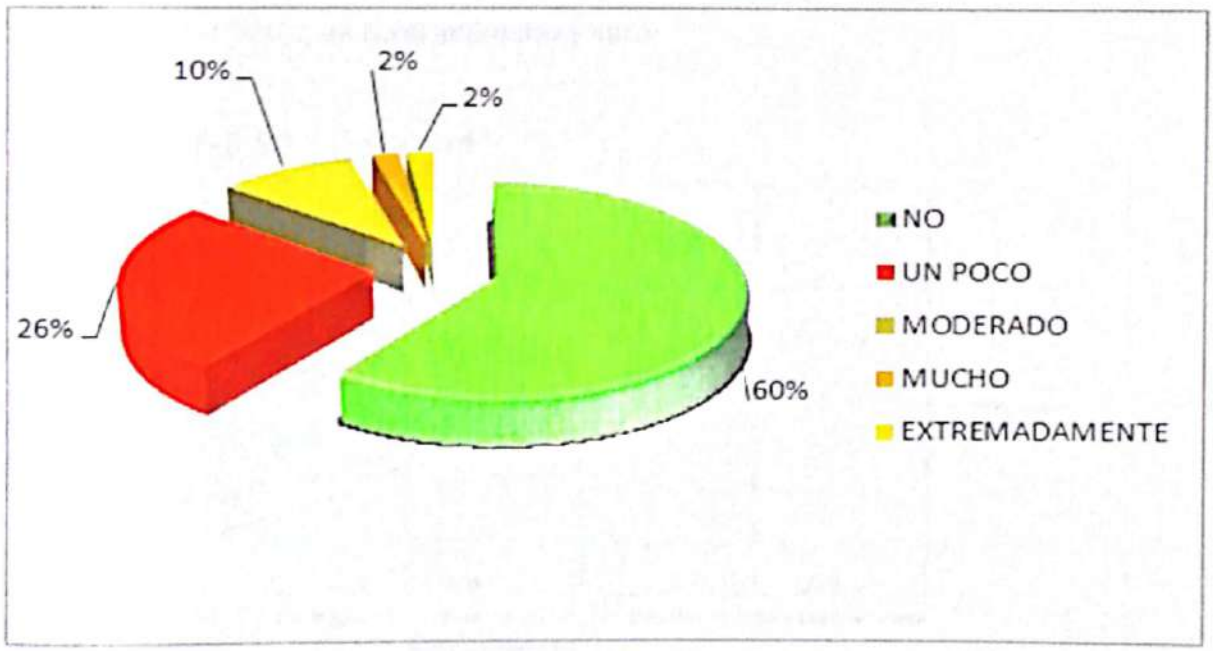
.

Tabla No.1 Consolidado resultados

No	62
Un Poco	16
Moderado	10
Mucho	10
Extremadamente	2

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico 1-1 Consolidado de los resultados



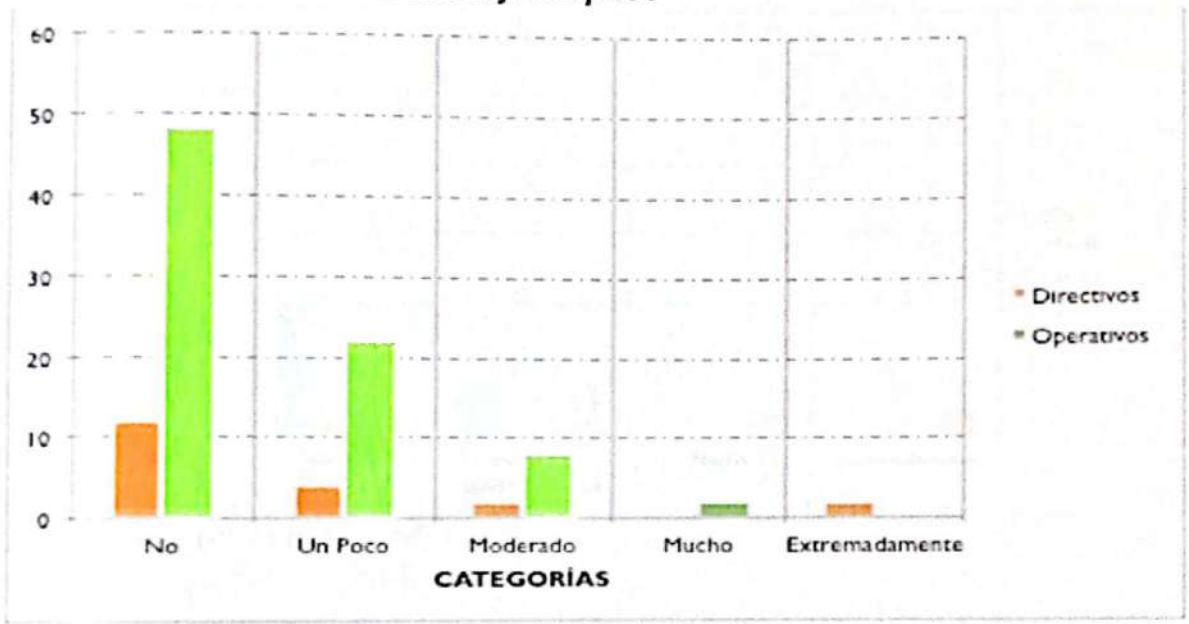
Fuente: Tabla No.1 Consolidado resultados

Tabla No.1-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	12	48		38	22
UN POCO	4	22		16	10
MODERADO	2	8		2	8
MUCHO	0	2		0	2
EXTREMADAMENTE	2	0		2	0

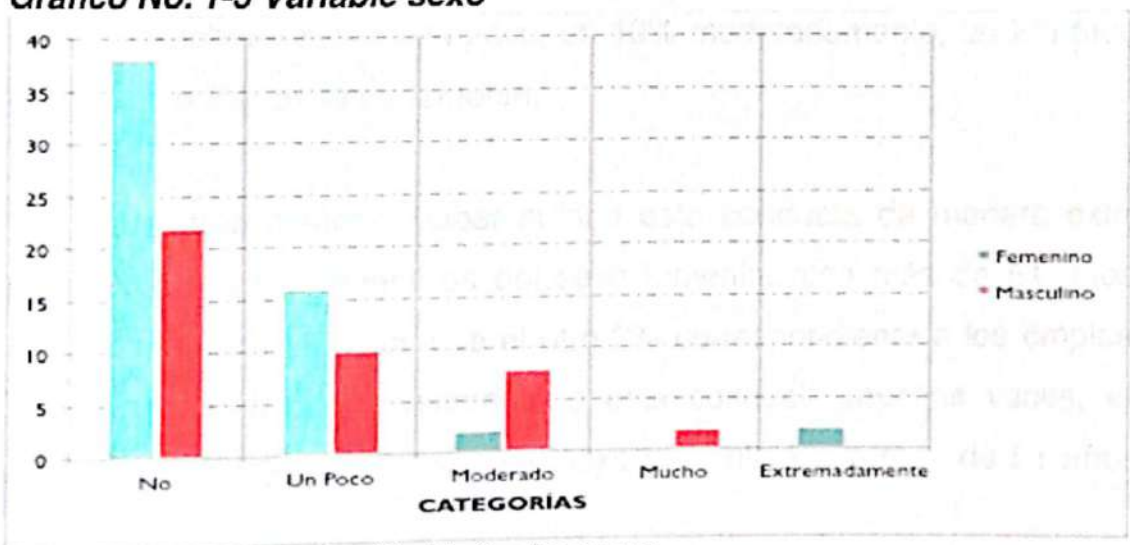
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 1-2 Variable Nivel jerárquico



Fuente: Tabla 1-1 Variables Nivel jerárquico y sexo

Gráfico No. 1-3 Variable sexo



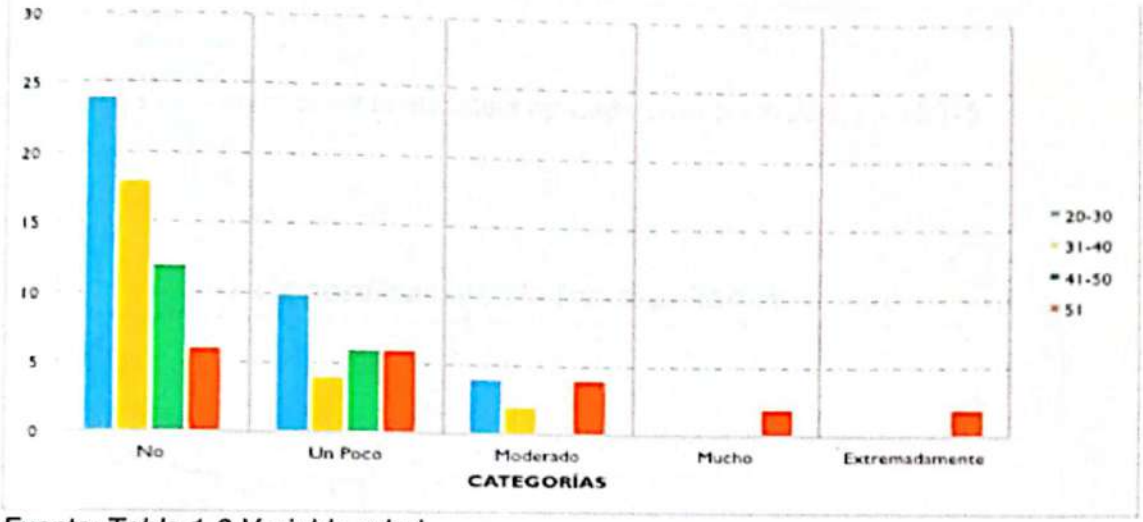
Fuente: Tabla 1-1 Variables Nivel jerárquico y sexo

Tabla 1-2 Variable edad

Rango de edad	20-30	31-40	41-50	Más de 51
NO	24	18	12	6
UN POCO	10	4	6	6
MODERADO	4	2	0	4
MUCHO	0	0	0	2
EXTREMADAMENTE	0	0	0	2

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.1-4 Variable edad



Fuente: Tabla 1-2 Variable edad

En este ítem se observa que el 60% de los encuestados contestaron no haber experimentado este comportamiento, seguidos de un 26% que manifestó haberlo sufrido un poco, un 10% moderadamente, un 2% muchas veces y otro 2% extremadamente.

El 2% que contestó haber sufrido esta conducta de manera extrema pertenece a cargos directivos del sexo femenino con más de 51 años de edad. Luego encontramos que el otro 2% correspondiente a los empleados que afirmaron haber experimentado esta conducta muchas veces, están ubicados en cargos operativos del sexo masculino con más de 51 años de edad.

Item # 9:

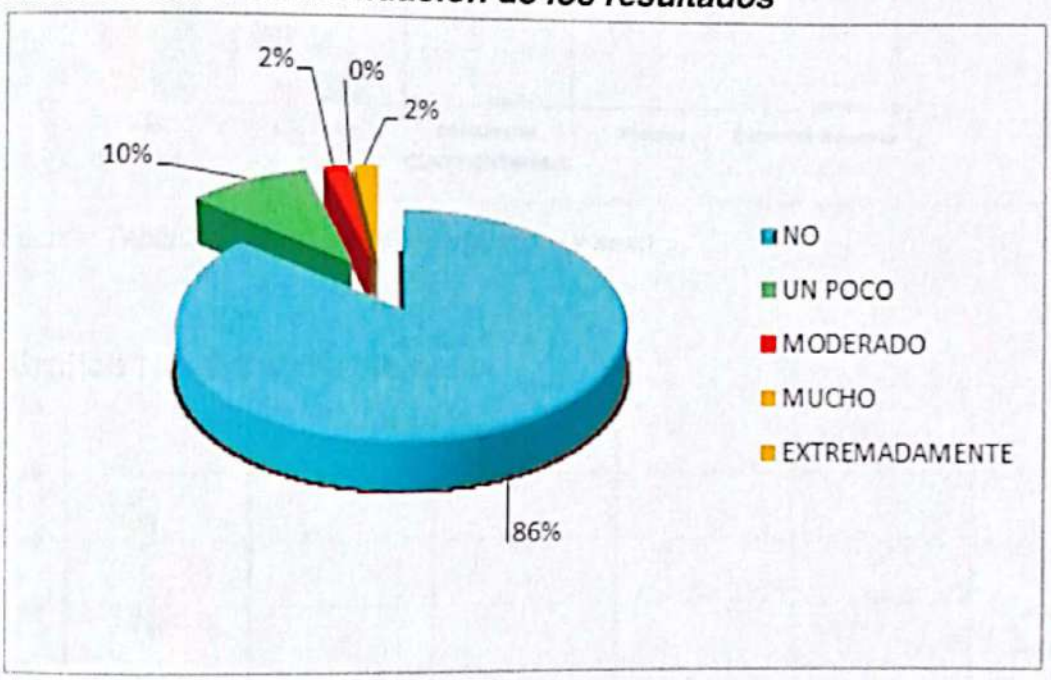
9. Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta malintencionada.

Tabla No. 2 Consolidado resultados

No	86
Un Poco	10
Moderado	2
Mucho	0
Extremadamente	2

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.2-1 Consolidación de los resultados



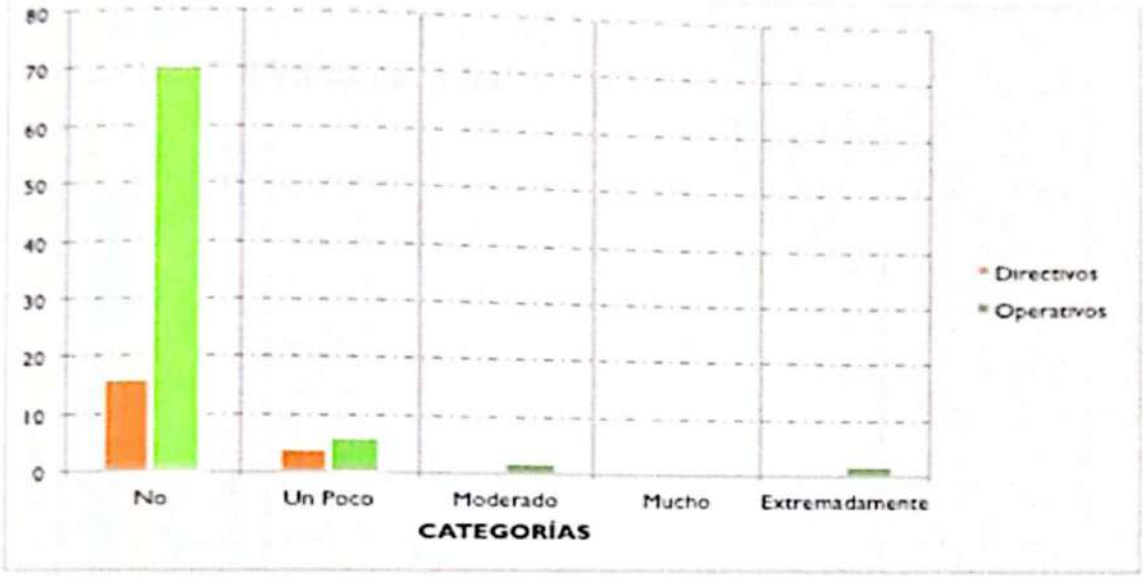
Fuente: Tabla No.2 Consolidado resultados

Tabla No.2-1 Variables nivel jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS	FEMENINO	MASCULINO
NO	16	70	48	38
UN POCO	4	6	10	0
MODERADO	0	2	0	2
MUCHO	0	0	0	0
EXTREMADAMENTE	0	2	0	2

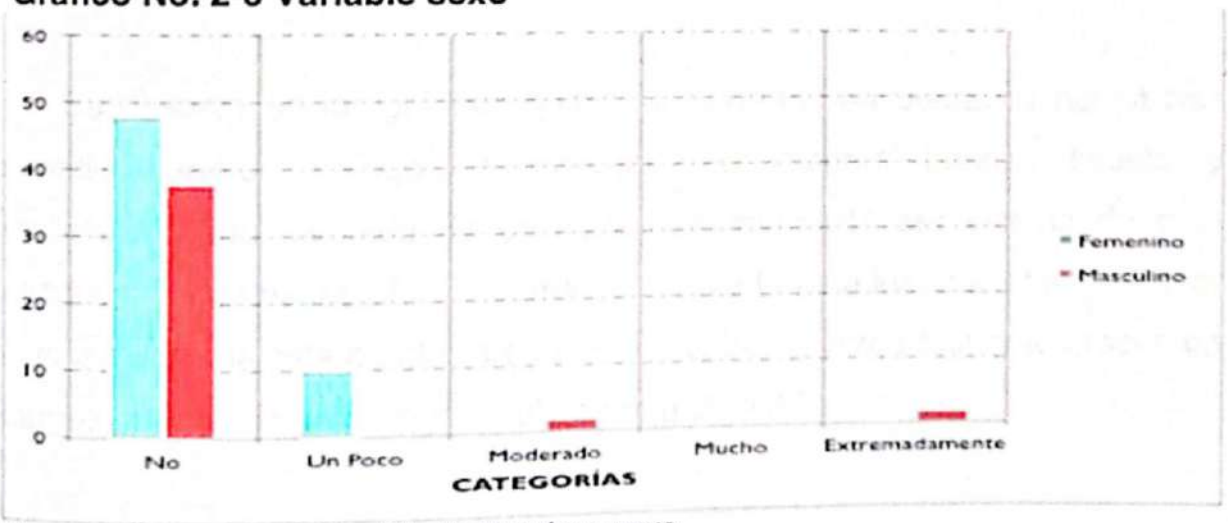
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 2-2 Variable Nivel jerárquico



Fuente: Tabla 2-1 Variables Nivel jerárquico y sexo

Gráfico No. 2-3 Variable sexo



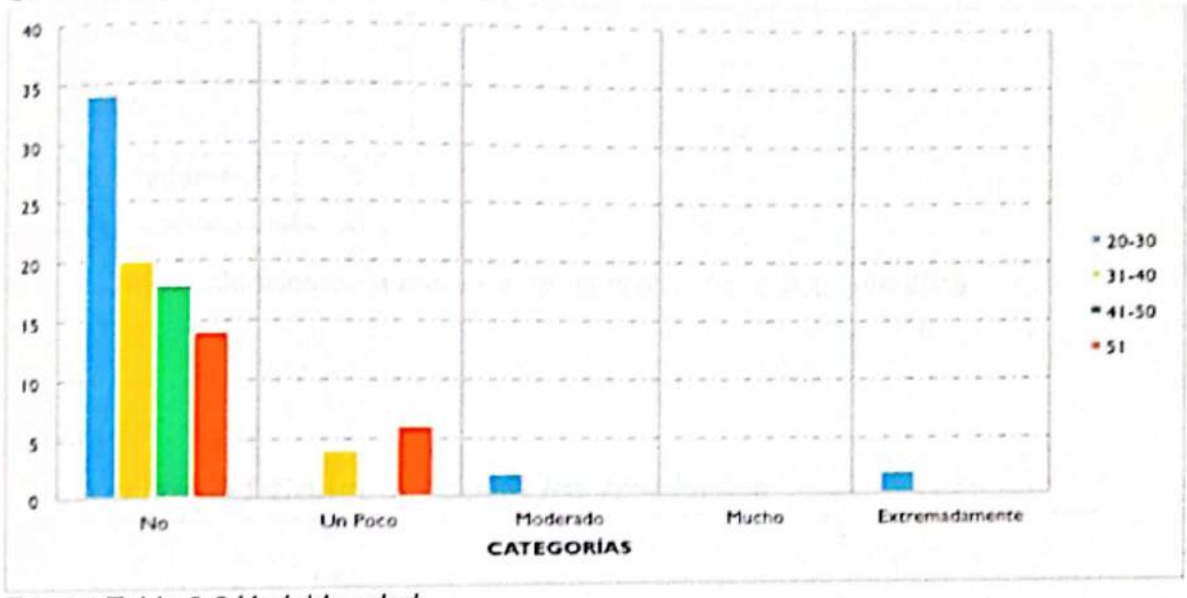
Fuente: Tabla 2-1 Variables Nivel jerárquico y sexo

Tabla No. 2-2 Variable edad

RANGO DE EDAD	20-30	31-40	41-50	Más de 51
NO	34	20	18	14
UN POCO	0	4	0	6
MODERADO	2	0	0	0
MUCHO	0	0	0	0
EXTREMADAMENTE	2	0	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 2-4 Variable edad



Fuente: Tabla 2-2 Variable edad

Se observa en los gráficos que el 86% de los encuestados nunca han sentido que su trabajo es evaluado de manera parcial, injusta y malintencionada, seguido de un 10% que manifestó ser víctima de esta conducta pocas veces. El 2% correspondiente tanto a los que afirman haber sido víctimas de esta conducta de manera extrema como moderada recae en cargos operativos de sexo masculino entre 20 a 30 años.

Item # 18:

18. Controlan exageradamente y de manera demasiado estricta su horario.

Tabla No.3 Consolidado resultados

No	72
Un Poco	12
Moderado	6
Mucho	6
Extremadamente	4

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 3-1 Consolidado de los resultados

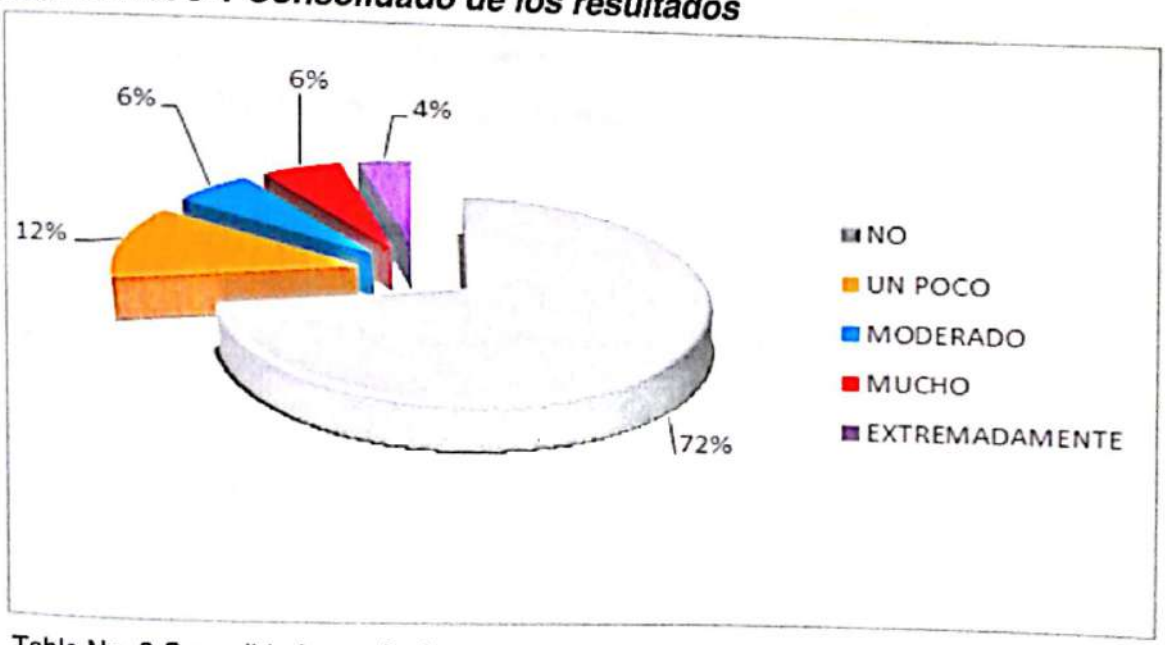


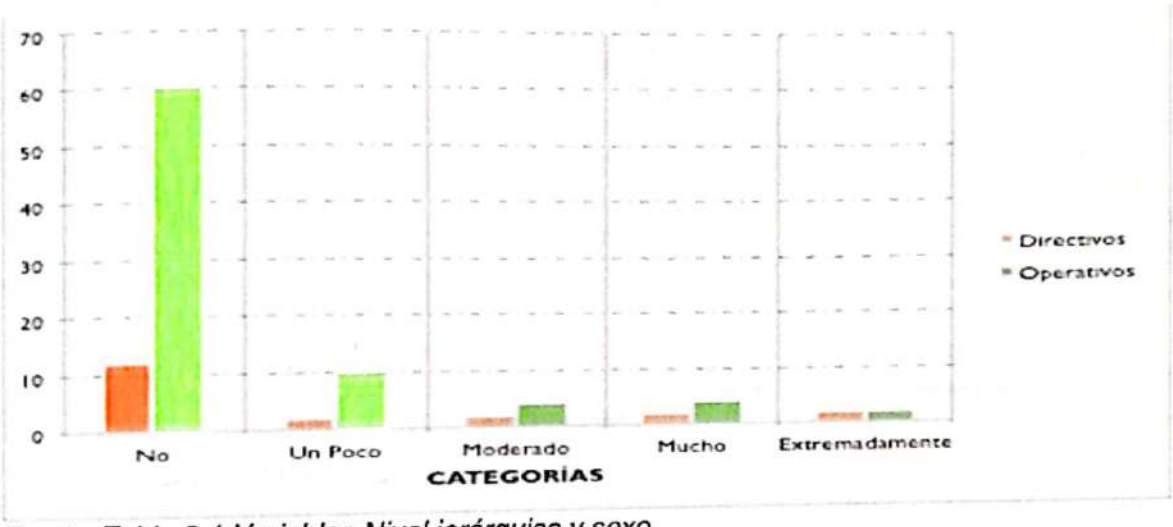
Tabla No. 3 Consolidado resultados

Tabla 3-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	12	60		44	28
UN POCO	2	10		6	6
MODERADO	2	4		2	4
MUCHO	2	4		4	2
EXTREMADAMENTE	2	2		2	2

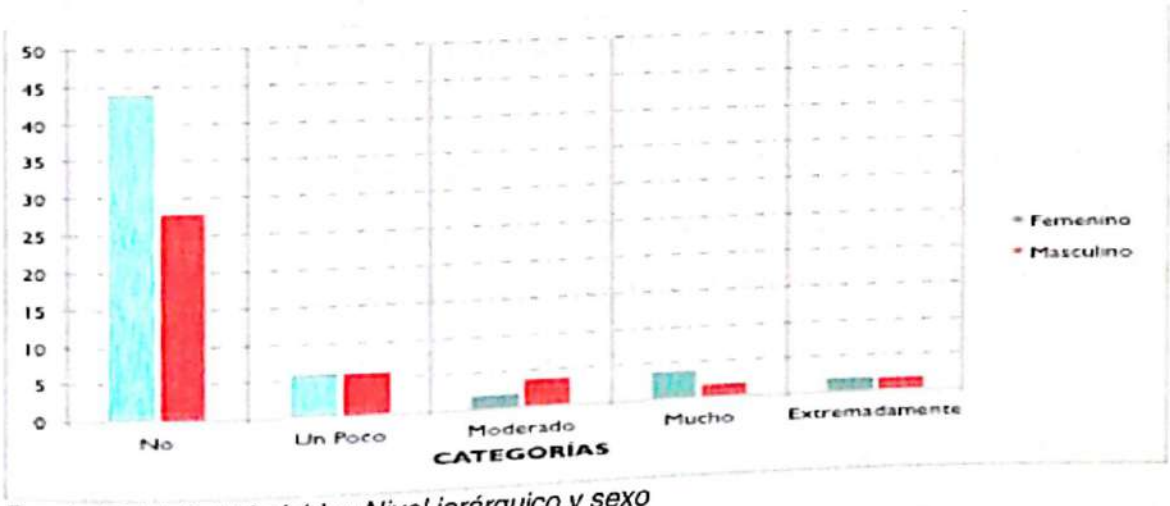
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.3-2 Variable nivel Jerárquico



Fuente: Tabla 3-1 Variables Nivel jerárquico y sexo

Gráfico No.3-3 Variable sexo



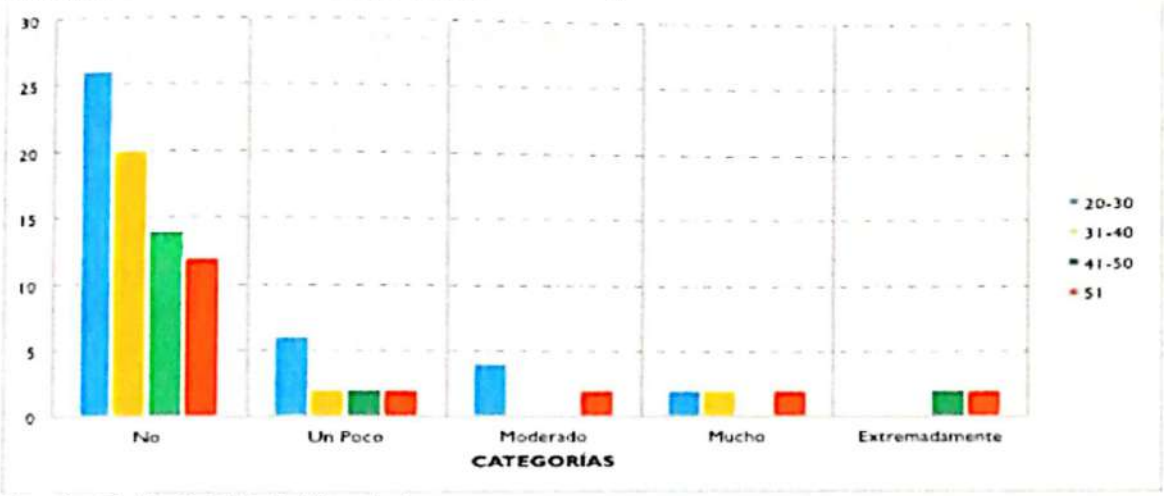
Fuente: Tabla 3-1 Variables Nivel jerárquico y sexo

Tabla 3-2 Variable edad

RANGO DE EDAD	20-30	31-40	41-50	Más de 51
NO	26	20	14	12
UN POCO	6	2	2	2
MODERADO	4	0	0	2
MUCHO	2	2	0	2
EXTREMADAMENTE	0	0	2	2

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 3-4 Variable edad



Fuente: Tabla 3-2 Variable edad

El 72% de los encuestados afirma nunca haber sido víctima de esta situación, seguido de un 12% que la ha padecido pocas veces, un 6% de manera moderada y otro 6% muchas veces.

De igual modo un 4% afirma haber experimentado esta situación de forma extrema. Este porcentaje se encuentra distribuido en igual cantidad entre los cargos directivos y operativos, sexo femenino y masculino y en los rangos de edad de 20-30 y más de 51 años.

Con relación al 6% dentro de la categoría 3 (muchas veces), el 67% es de cargos operativos y el 33% cargos directivos; en relación al sexo el 67%

es del sexo femenino y el 33% masculino y en los rangos de edad se encuentra distribuido en igual cantidad en los rangos de edad de 20-30, 31-40 y más de 51 años.

Este aspecto está asociado con las características de desprestigiar a la víctima en el ámbito laboral, arroja datos significativos ya que en dos de los ítems aparece un 2% de los encuestados con manifestaciones de haber experimentado estas conductas de manera extrema y un 4% en el otro, considerando estas conductas características del acoso laboral o mobbing por manifestarse de forma recurrente.

B) Bloqueo de la comunicación (BC):

Item # 2:

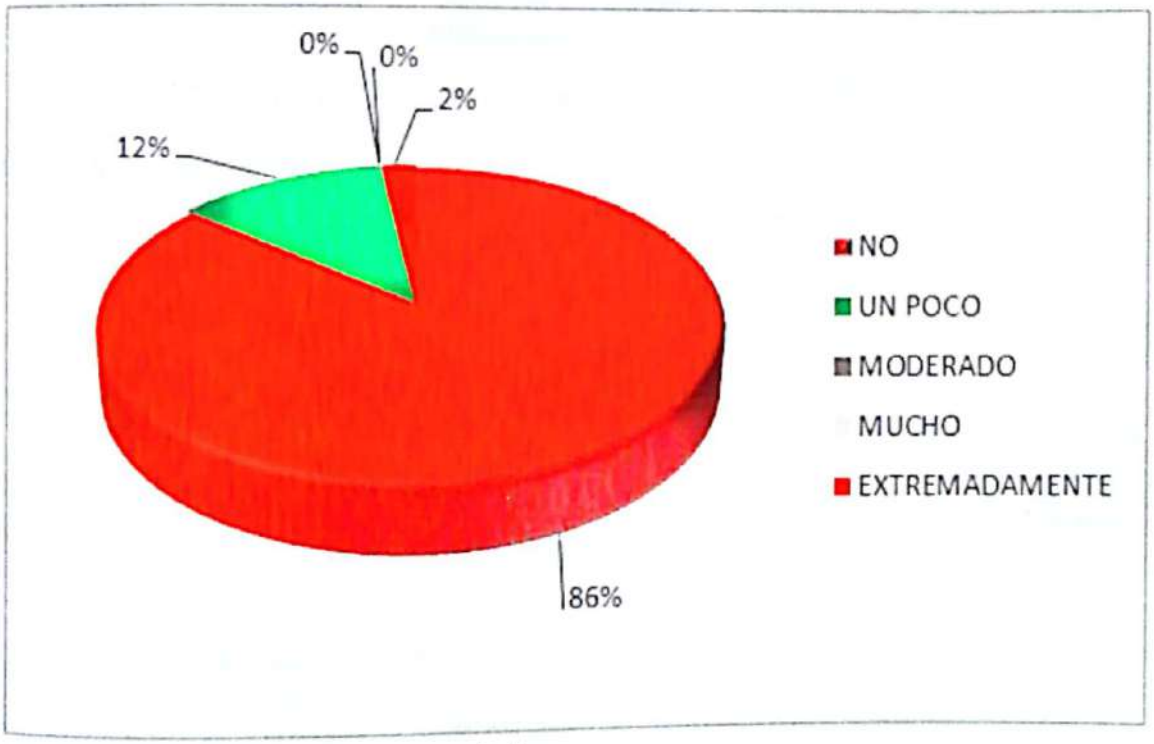
2. Sus compañeros le ponen obstáculos para expresarse o no le dejan hablar.

Tabla No.4 Consolidado resultados

No	86
Un Poco	12
Moderado	0
Mucho	0
Extremadamente	2

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 4-1 Consolidación de los resultados



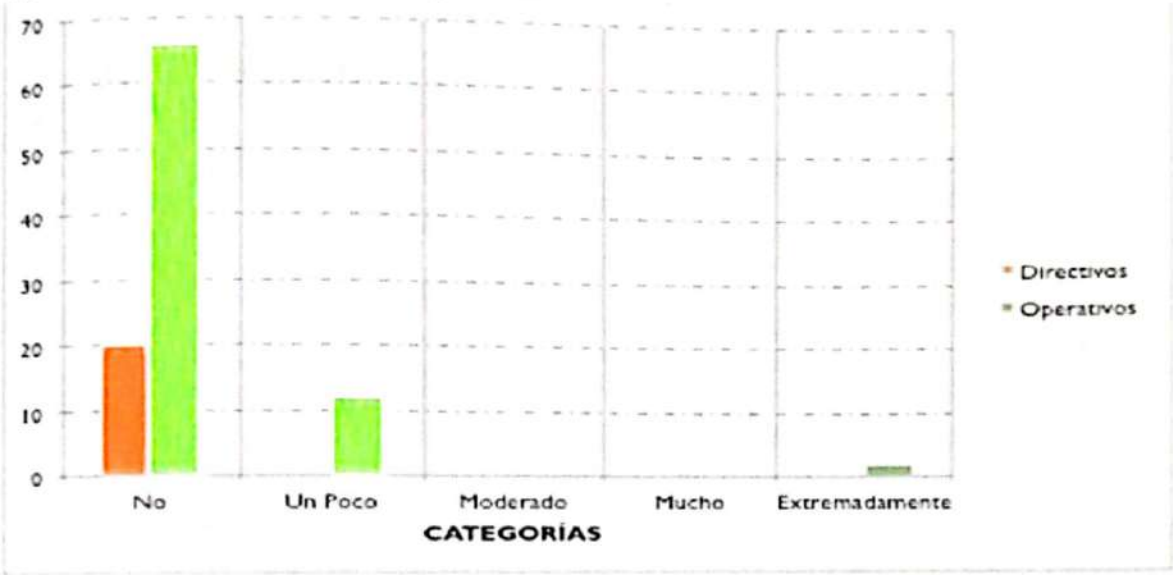
Fuente: Tabla No. 4 Consolidado resultados

Tabla No.4-1 Variables nivel jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	20	66		52	34
UN POCO	0	12		6	6
MODERADO	0	0		0	0
MUCHO	0	0		0	0
EXTREMADAMENTE	0	2		0	2

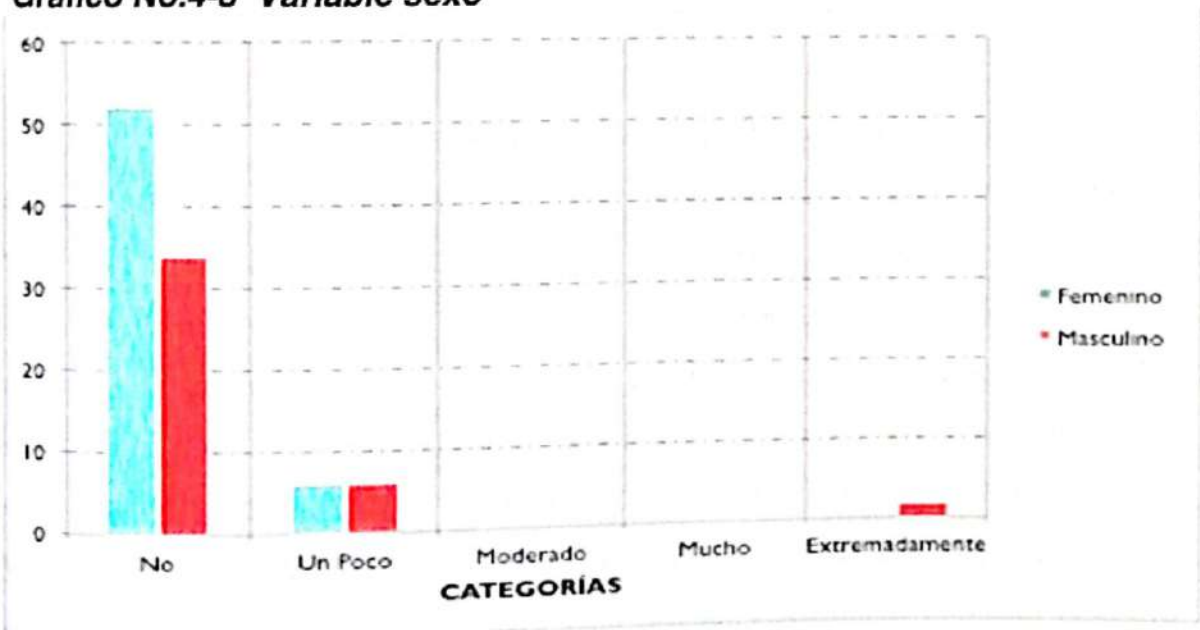
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.4-2 Nivel Jerárquico



Fuente: Tabla 4-1 Variables Nivel jerárquico y sexo

Gráfico No.4-3 Variable sexo



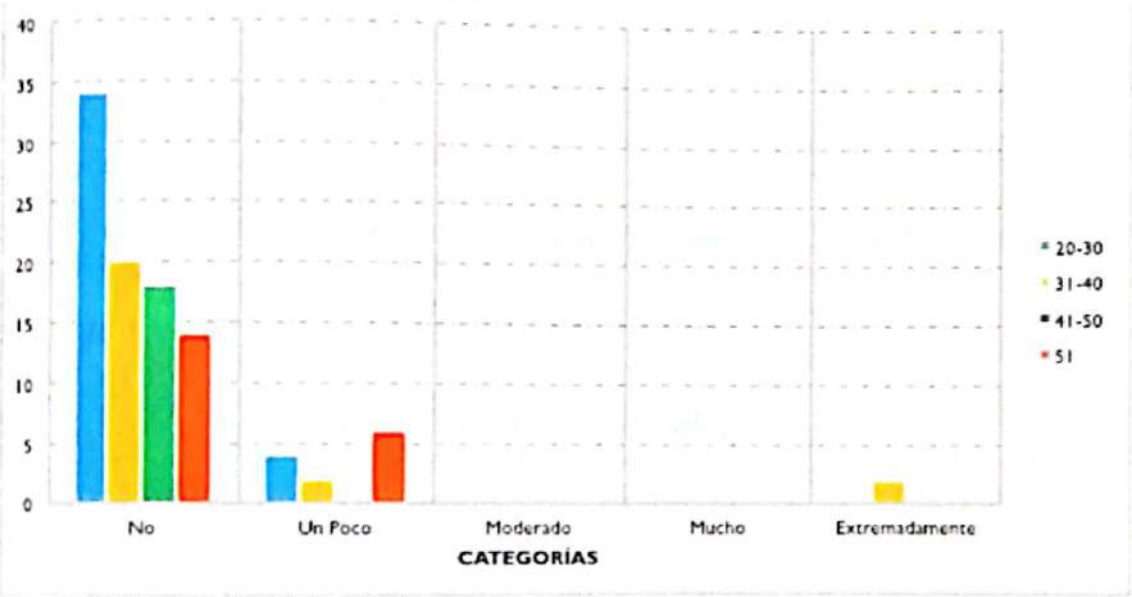
Fuente: Tabla 4-1 Variables Nivel jerárquico y sexo

Tabla N0. 4-2 Variable edad

RANGO DE EDAD	20-30	31-40	41-50	Más de 51
NO	34	20	18	14
UN POCO	4	2	0	6
MODERADO	0	0	0	0
MUCHO	0	0	0	0
EXTREMADAMENTE	0	2	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.4-4 Variable edad



Fuente: Tabla 4-2 Variable edad

Se observa en los gráficos que el 86% de los encuestados nunca han sentido que sus compañeros le ponen obstáculos para expresarse, seguido de un 12% que lo ha sufrido un poco y un 2% que lo ha experimentado de manera extrema. Este 2% está ubicado en los encuestados de cargos operativos, sexo masculino de 31 a 40 años de edad. El 12% correspondiente a los que afirman haber sido víctimas solo pocas veces y recae en los empleados operativos, con porcientos iguales del sexo femenino y masculino, dentro de los rangos de edades de 20-30, 31-40 y más de 51 años.

Item # 5:

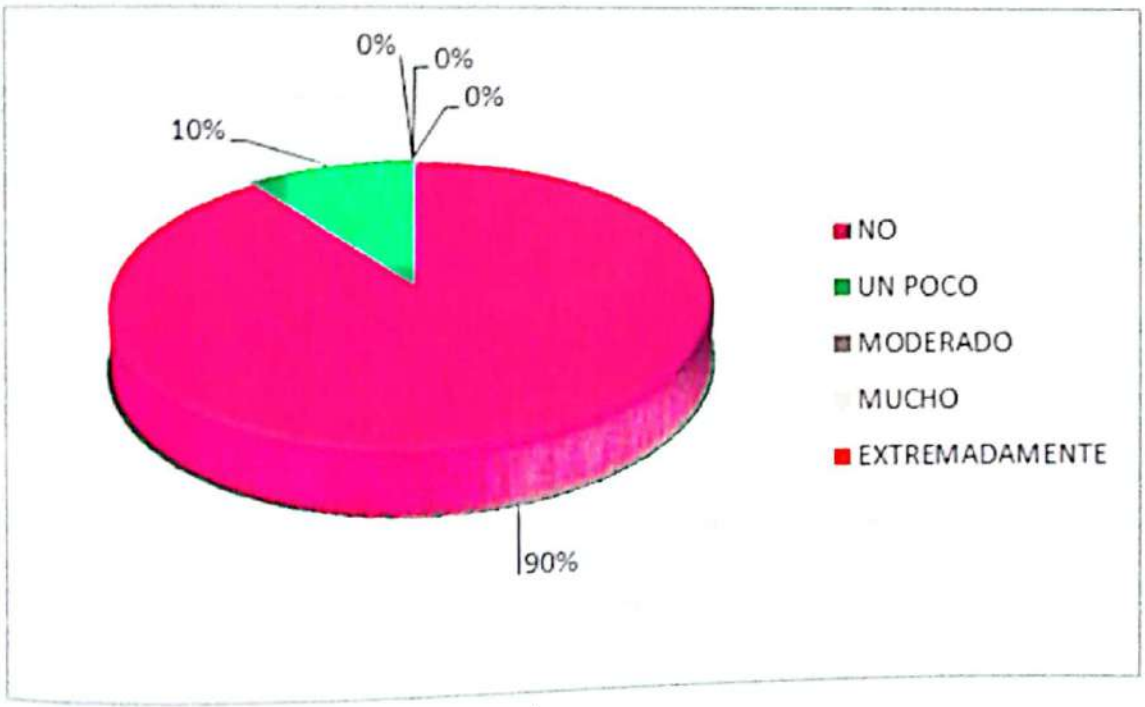
5. ***Prohíben a sus compañeros que hablen con usted.***

Tabla No.5 Consolidado resultados

No	90
Un Poco	10
Moderado	0
Mucho	0
Extremadamente	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 5-1 Consolidado de los resultados



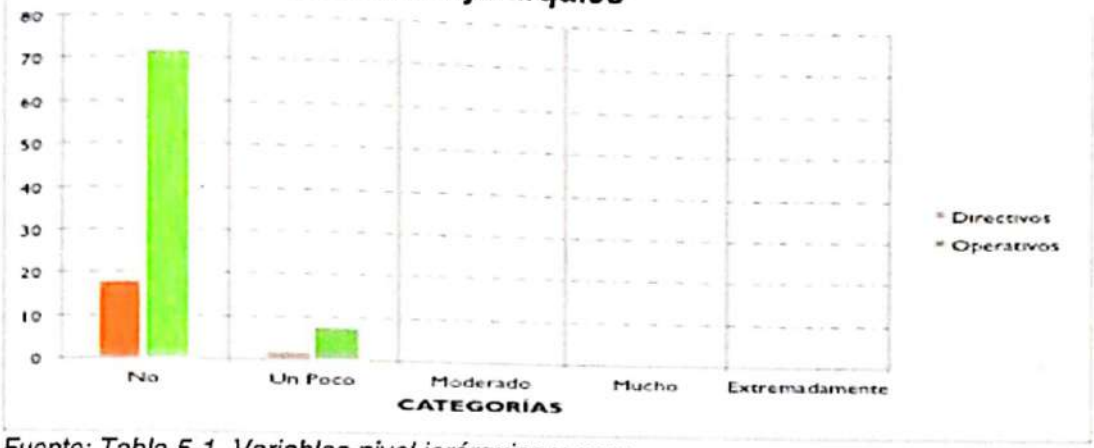
Fuente: Tabla No. 5 Consolidado resultados

Tabla No.5-1 Variables nivel jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	18	72		52	38
UN POCO	2	8		6	4
MODERADO	0	0		0	0
MUCHO	0	0		0	0
EXTREMADAMENTE	0	0		0	0

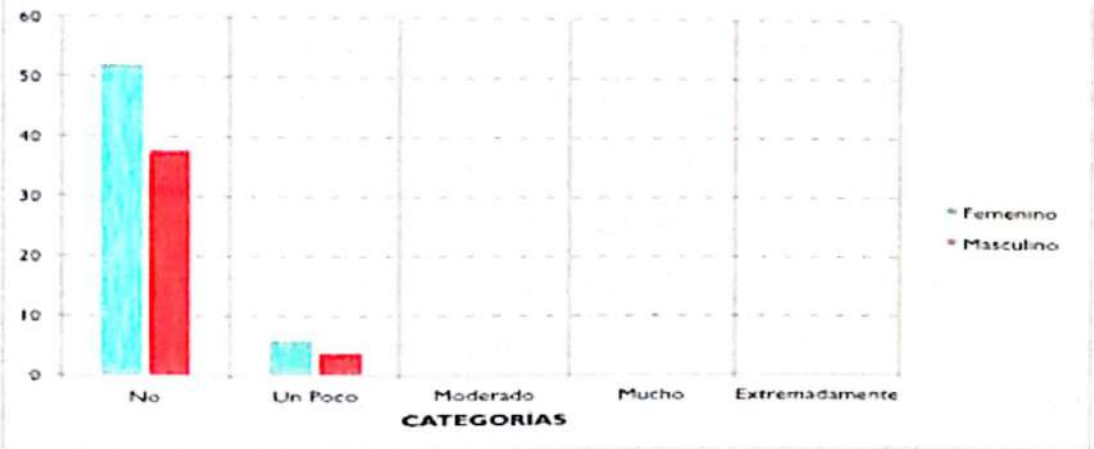
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.5-2 Variable Nivel jerárquico



Fuente: Tabla 5-1 Variables nivel jerárquico y sexo

Gráfico No.5-3 Variable sexo



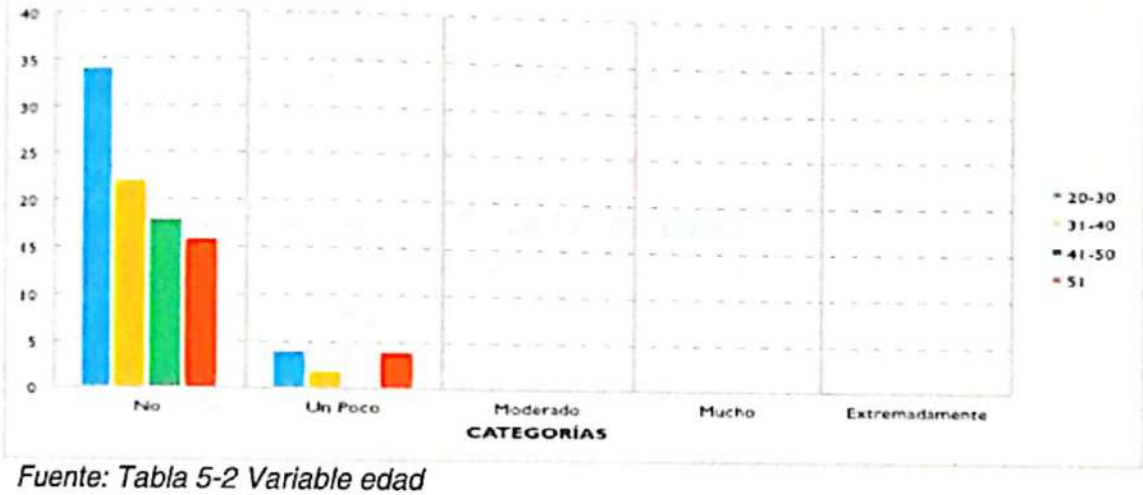
Fuente: Tabla 5-1 Variables nivel jerárquico y sexo

Tabla 5-2 Variable edad

RANGO DE EDAD	20-30	31-40	41-50	Más de 51
NO	34	22	18	16
UN POCO	4	2	0	4
MODERADO	0	0	0	0
MUCHO	0	0	0	0
EXTREMADAMENTE	0	0	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.5-4 Variable edad



Fuente: Tabla 5-2 Variable edad

Según se observa en la gráfica, el 90% de los empleados seleccionados expresa no haber sufrido esta conducta, la cual se centra en la prohibición de comunicación hacia la victima de parte de sus compañeros, esta conducta viene dada principalmente por el superior. Un 10% afirma haberlo experimentado un poco. Por lo tanto este 10% no es significativo ya que solo se presenta pocas veces y no de forma sistemática y acentuada en la Sede de la JCE, ya que no cumple con la condición del concepto de mobbing que especifica que el acoso debe darse de manera continua.

Item # 17:

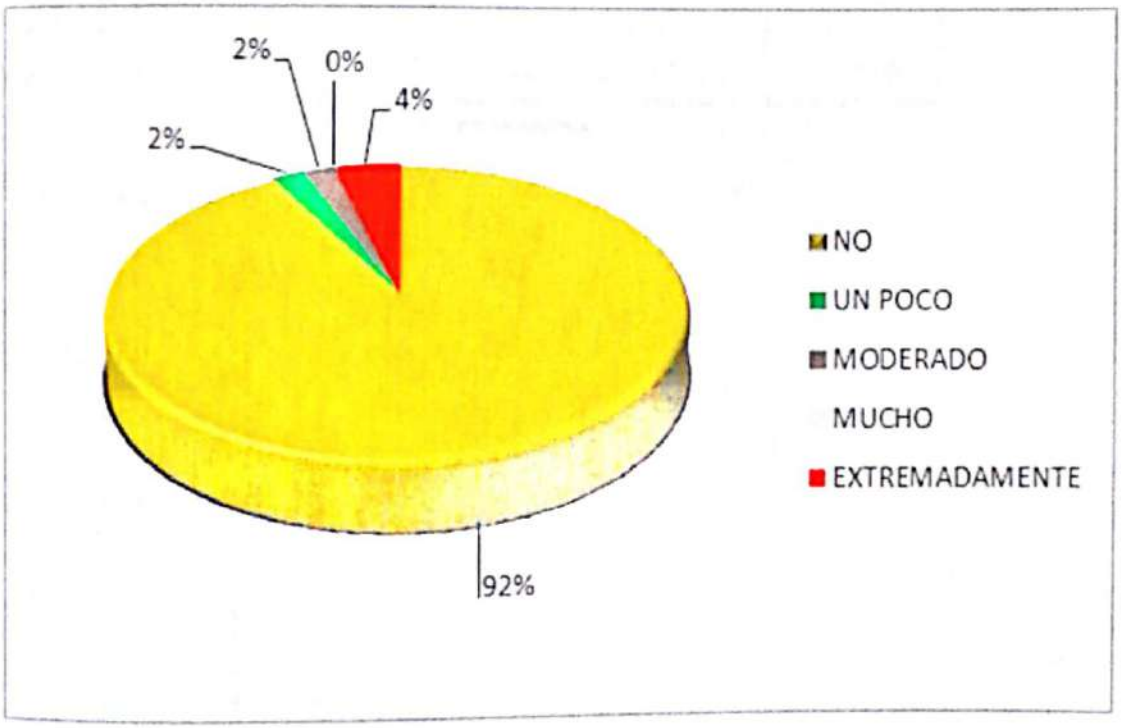
17. No le pasan las llamadas, o dicen que no está.

Tabla No.6 Consolidado resultados

No	92
Un Poco	2
Moderado	2
Mucho	0
Extremadamente	4

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 6-1 Consolidado de los resultados



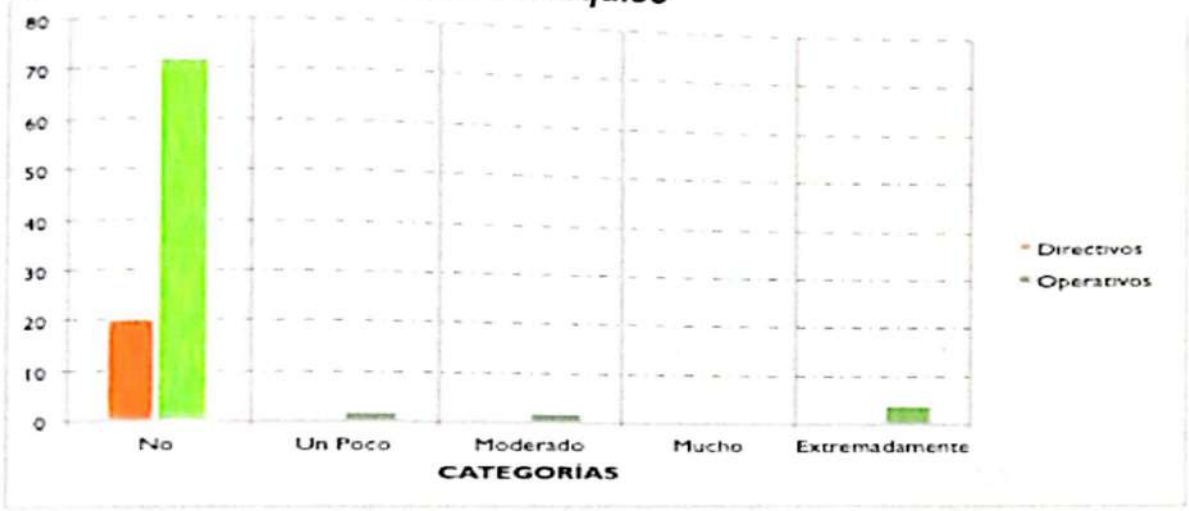
Fuente: Tabla No. 6 Consolidado resultados

Tabla No. 6-1 Variables nivel jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	20	72		58	34
UN POCO	0	2		0	2
MODERADO	0	2		0	2
MUCHO	0	0		0	0
EXTREMADAMENTE	0	4		0	4

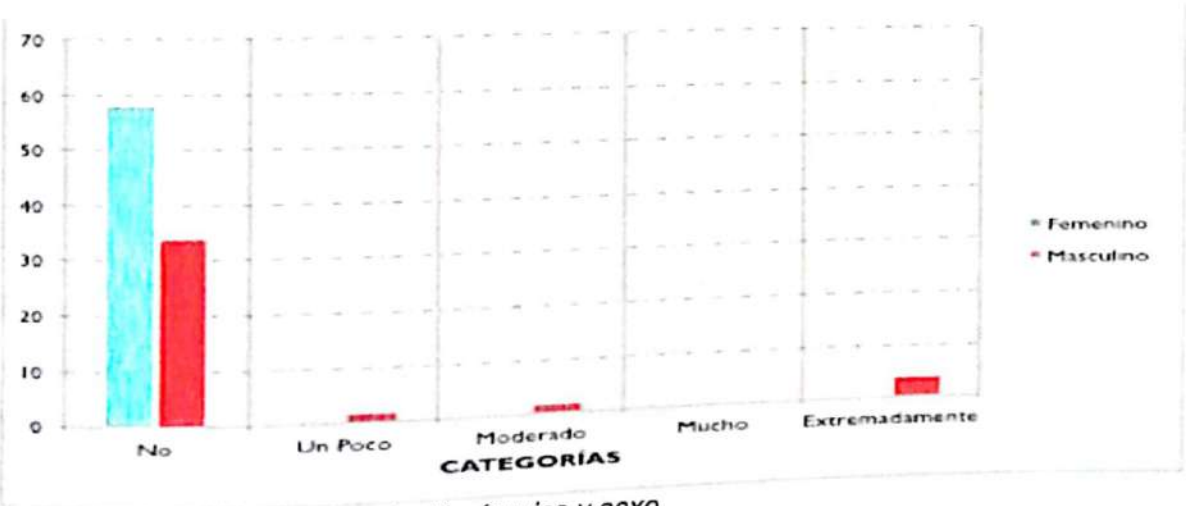
Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.6-2 Variable Nivel Jerárquico



Fuente: Tabla 6-1 Variables nivel jerárquico y sexo

Gráfico No.6-3 Variable sexo



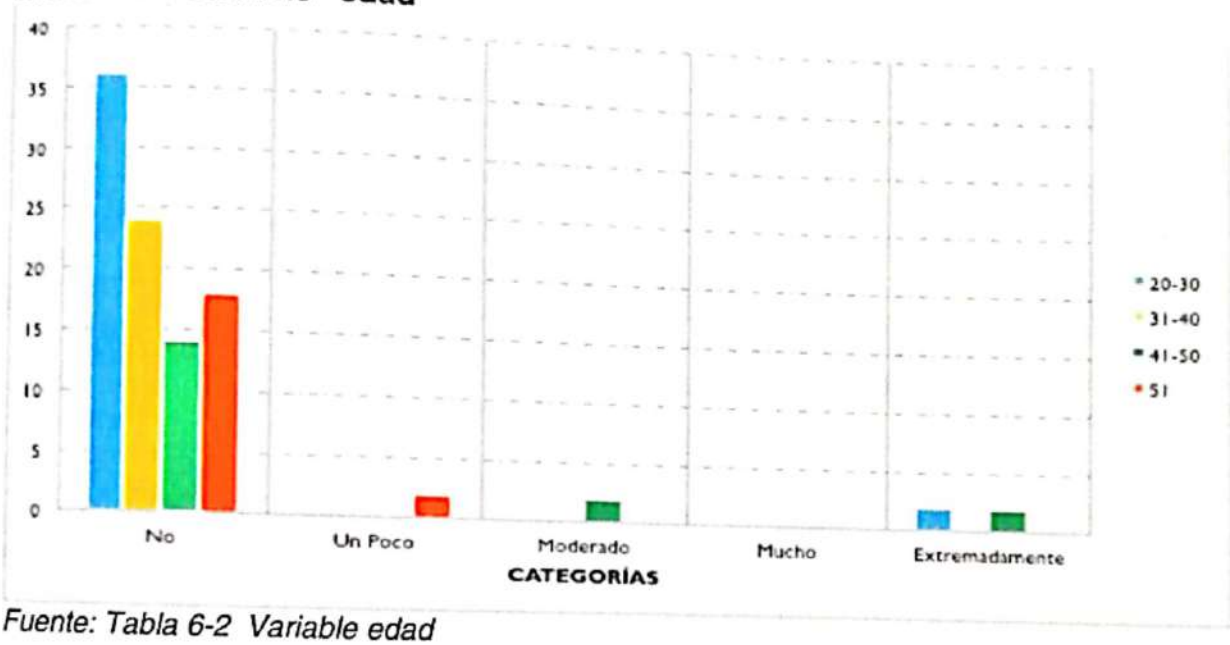
Fuente: Tabla 6-1 Variables nivel jerárquico y sexo

Tabla No. 6-2 Variable edad

RANGO DE EDAD	20-30	31-40	41-50	Más de 51
NO	36	24	14	18
UN POCO	0	0	0	2
MODERADO	0	0	2	0
MUCHO	0	0	0	0
EXTREMADAMENTE	2	0	2	0

Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico 6-4 Variable edad



Fuente: Tabla 6-2 Variable edad

En este ítem el 92% de los encuetados contestaron no haber experimentado este comportamiento, seguidos de un 2% que manifestó haberlo sufrido un poco, 2% moderadamente y un 4% de extremadamente..

El 4% que afirmo ser víctima de esta situación de manera extrema pertenece a empleados operativos, de sexo masculino, dentro de los rangos de edad de 20 a 30 y 41-50 años. Representando un 10% del sexo masculino y un 5% de los cargos operativos.

Según se puede observar en este aspecto existe un alto porcentaje de la muestra seleccionada (92%) que no ha experimentado el sentirse incomunicado o que se le haya bloqueado la comunicación, sin embargo en la gráfico 4-1 aparece un 2% en la categoría 4 (extremadamente) y en la gráfico 6-1 un 4% en la misma categoría pertenecientes a cargos operativos, del sexo masculino entre los rangos de edad de 20 a 30; 31-40 y 41-50 años y en este sentido debemos considerar significativos estos resultados como conductas características del mobbing por la frecuencia en que ocurre este comportamiento.

C) Intimidación manifiesta (IM)

Item #1:

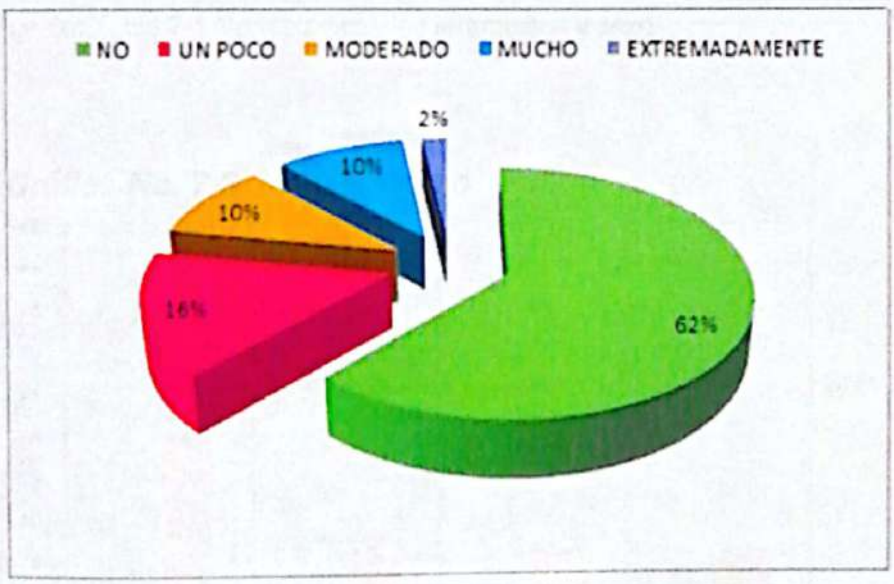
1. ***Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.***

Tabla No.7 Consolidado resultados

No	62
Un Poco	16
Moderado	10
Mucho	10
Extremadamente	2

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 7-1 Consolidado de los resultados



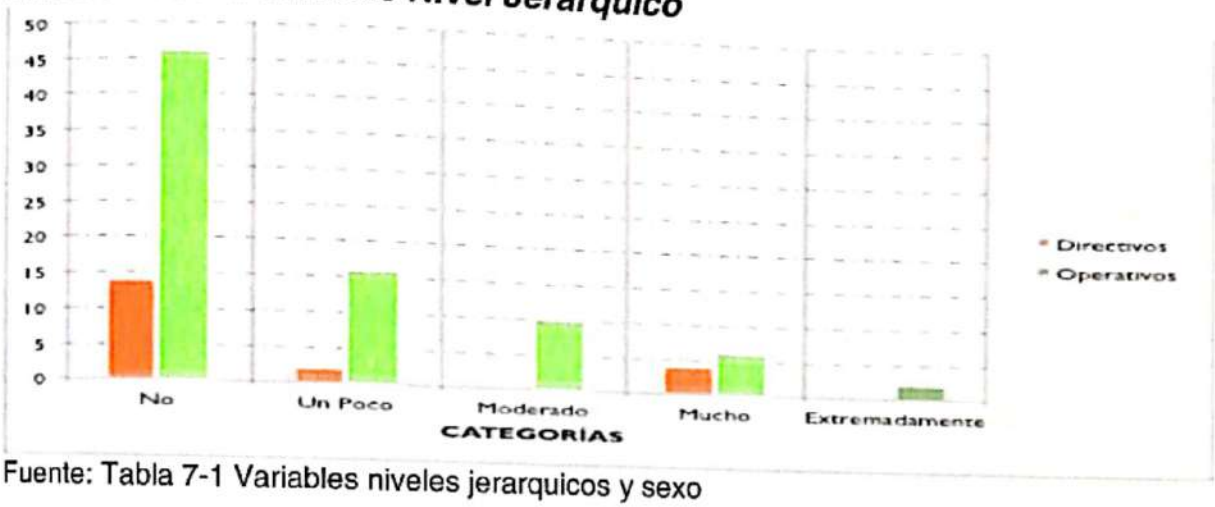
Fuente: Tabla No. 7 Consolidado resultados

Tabla No.7-1 Variables nivel jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	14	46		42	20
UN POCO	2	16		8	8
MODERADO	0	10		4	6
MUCHO	4	6		4	6
EXTREMADAMENTE	0	2		0	2

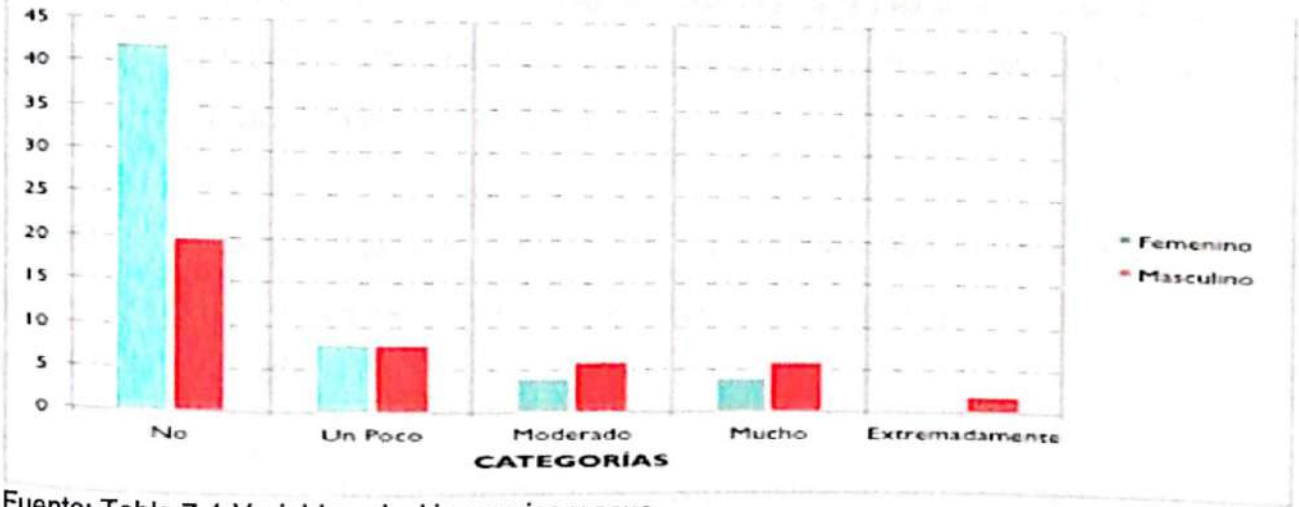
Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 7-2 Variable Nivel Jerárquico



Fuente: Tabla 7-1 Variables niveles jerarquicos y sexo

Gráfico No. 7-3 Variable sexo



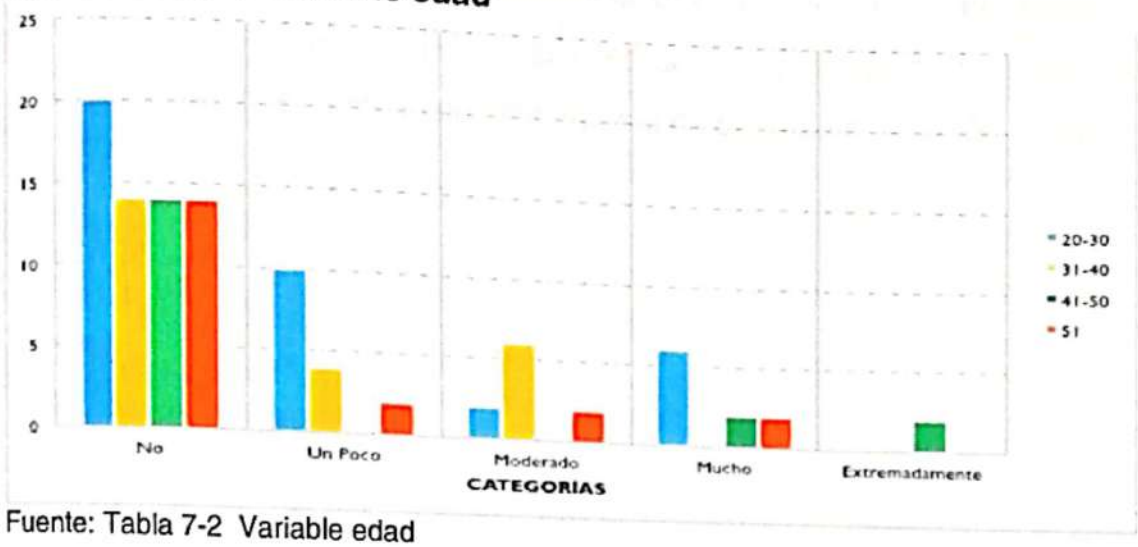
Fuente: Tabla 7-1 Variables nivel jerarquico y sexo

Tabla No. 7-2 Variable edad

RANGO DE EDAD	20-30	31-40	41-50	51
NO	20	14	14	14
UN POCO	10	4	0	2
MODERADO	2	6	0	2
MUCHO	6	0	2	2
EXTREMADAMENTE	0	0	2	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 7-4 Variable edad



Fuente: Tabla 7-2 Variable edad

En el gráfico se observa que el 62% de los encuestados afirman que nunca han sido víctima de que sus superiores los dejen expresarse, un 16% afirma que un poco, un 10% moderadamente, seguido de otro 10% que expresó que muchas veces y un 2% extremadamente.

El 2% correspondiente a la categoría 4 (extremadamente) recae dentro de los encuestados de cargos operativos, sexo masculino y en el rango de edad de 41 a 50 años.

Con respecto al 10% de la categoría 3 (muchas veces) está distribuido en un 40% de los cargos directivos y un 60% de los operativos. Con relación al sexo, el 40% cae dentro del femenino y un 60% masculino. En cuanto a la

edad un 60 % de 20-30, un 20% de 41-50 y un 20% de más de 51 años, quedando excluida dentro de esta categoría los encuestados de 31 a 40 años.

Relacionado al 10% que contestó haber experimentado esta conducta de manera moderada, 40% lo encontramos en cargos directivos y en el sexo femenino y el 60% en cargos operativos y encuestados del sexo masculino. De igual modo observamos que en los rangos de edad, los resultados arrojan un 20% en las edades de 20-30 y más de 51 años y un 60% de 31 -40, quedando excluidos en esta categoría los de 41-50 años.

Item # 3:

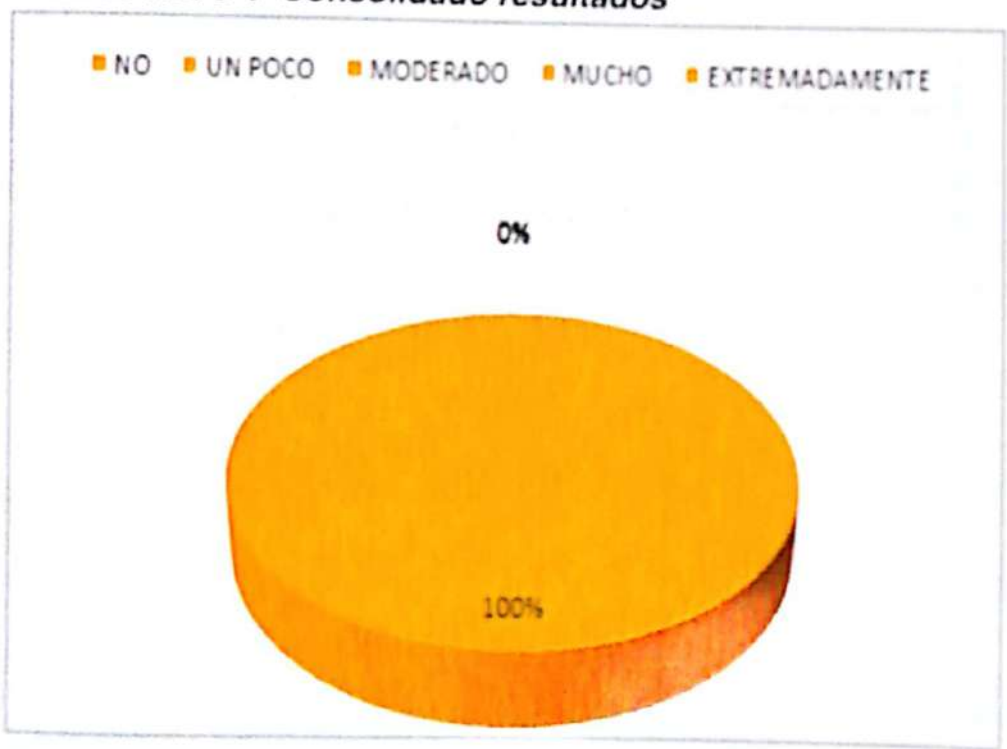
3. ***Se le amenaza verbalmente.***

Tabla No. 8 Consolidado resultados

No	100
Un Poco	0
Moderado	0
Mucho	0
Extremadamente	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Grafico No. 8-1 Consolidado resultados



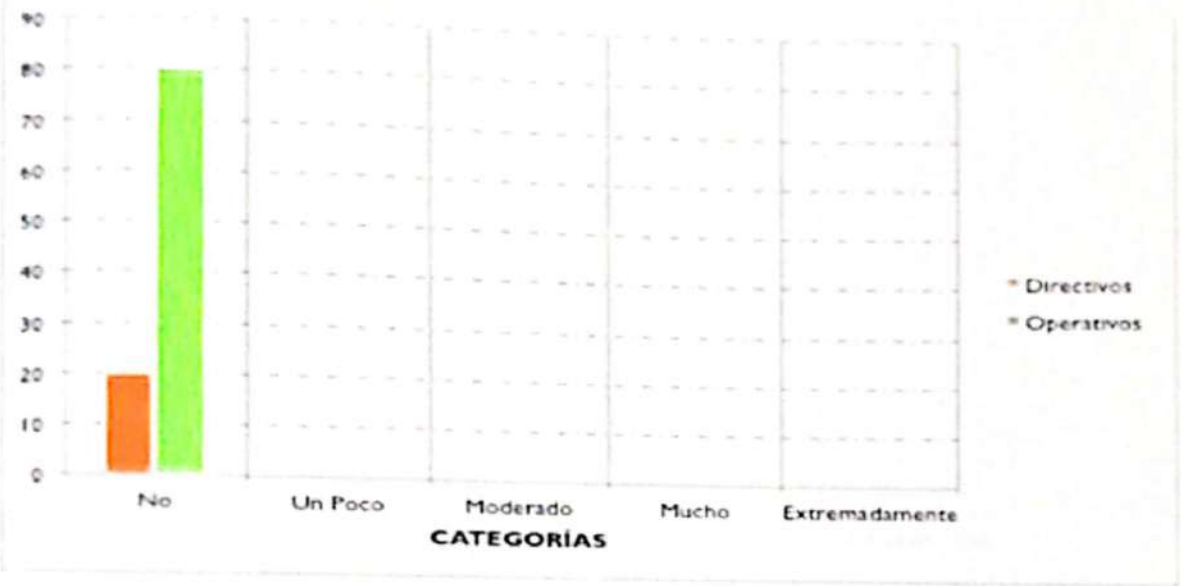
Fuente: Tabla 8 Consolidados resultado

Tabla No. 8-1 Variables nivel jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	20	80		58	42
UN POCO	0	0		0	0
MODERADO	0	0		0	0
MUCHO	0	0		0	0
EXTREMADAMENTE	0	0		0	0

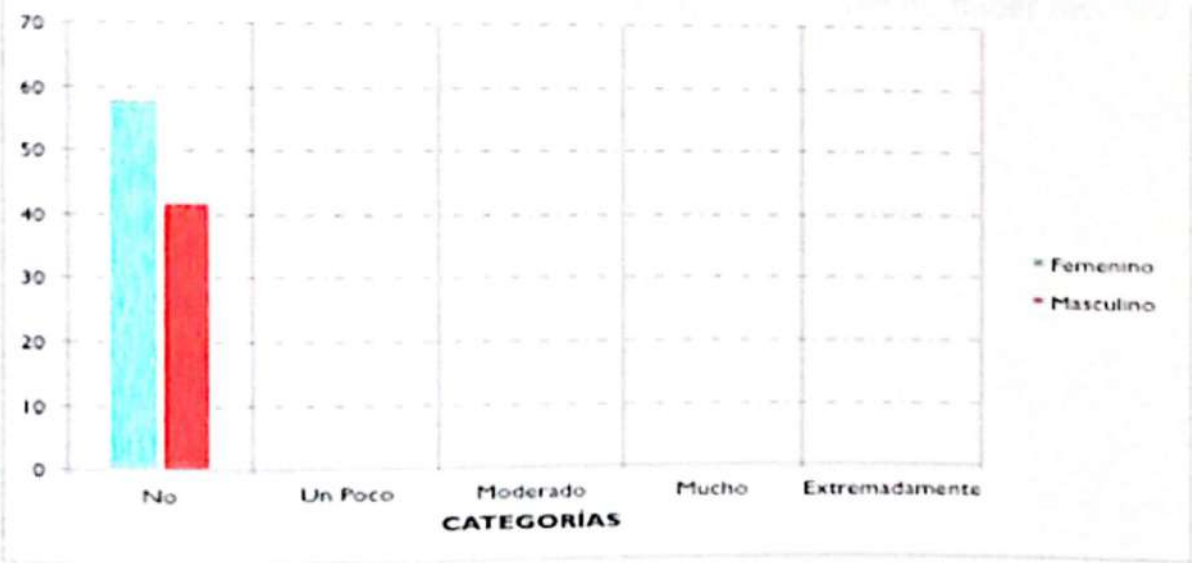
Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 8-2 Variable Nivel jerárquico



Fuente: Tabla 8-1 Variables nivel jerárquico y sexo

Gráfico No.8-3 Variable sexo



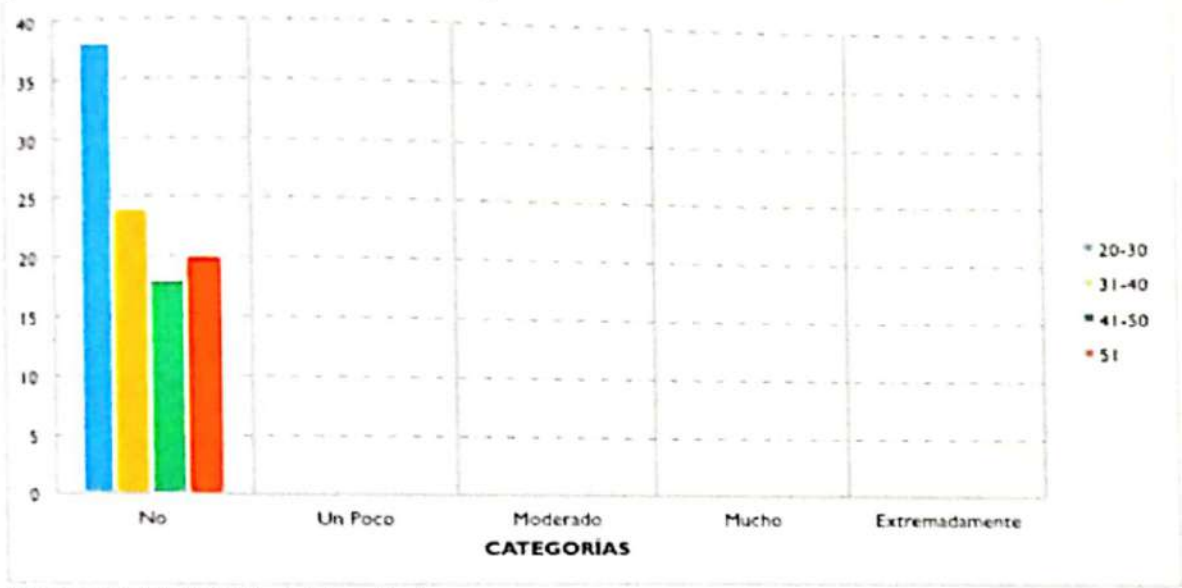
Fuente: Tabla 8-1 Variables nivel jerárquico y sexo

Tabla No. 8-2 Variable edad

RANGO DE EDAD	20-30	31-40	41-50	Más de 51
NO	38	24	18	20
UN POCO	0	0	0	0
MODERADO	0	0	0	0
MUCHO	0	0	0	0
EXTREMADAMENTE	0	0	0	0

Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 8-4 Variable edad



Fuente: Tabla 8-2 Variable edad

Aquí todos los encuestados, es decir el 100%, afirman no haber recibido esa conducta de acoso laboral.

Item # 10:

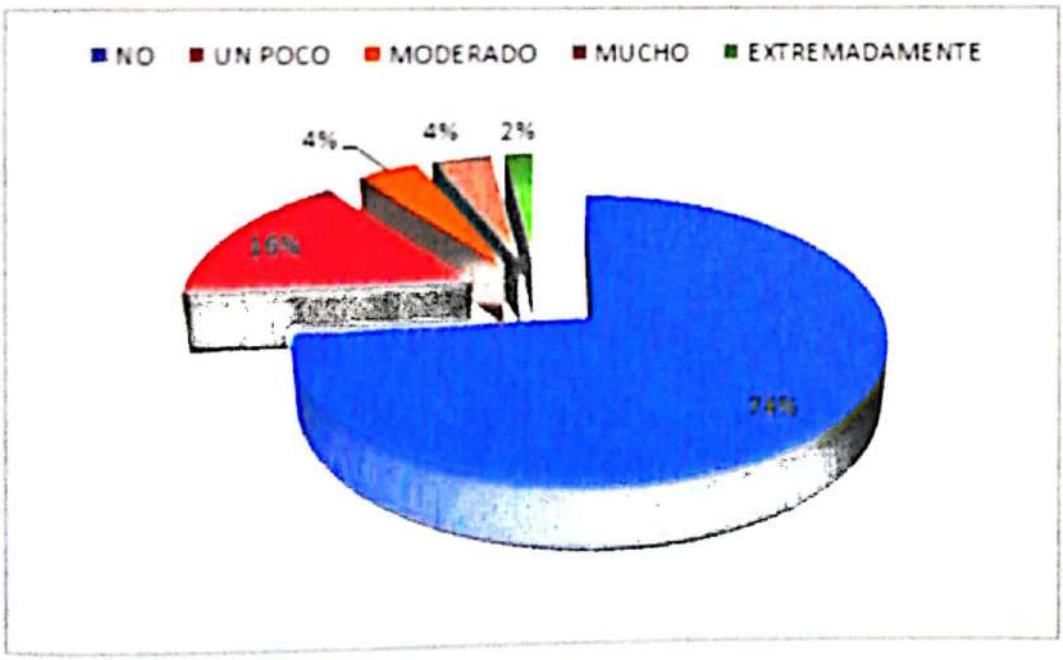
10. Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.

Tabla No. 9 Consolidado resultados

No	74
Un Poco	16
Moderado	4
Mucho	4
Extremadamente	2

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico 9-1 Consolidado resultados



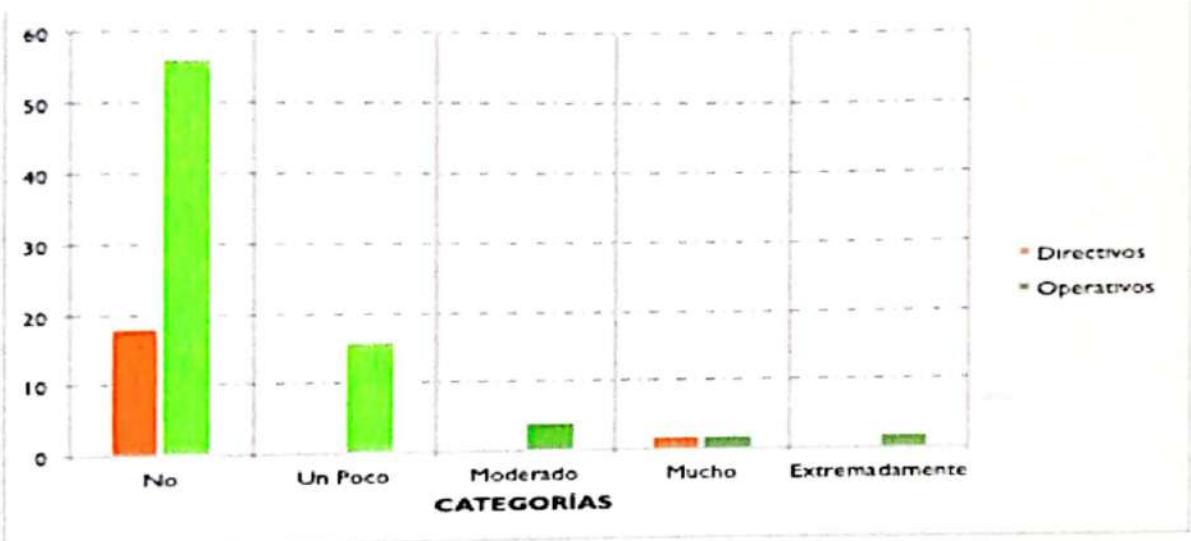
Fuente: Tabla No. 9 Consolidado resultados

Tabla No.9-1 Variables nivel jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	18	56		48	26
UN POCO	0	16		6	10
MODERADO	0	4		0	4
MUCHO	2	2		2	2
EXTREMADAMENTE	0	2		2	0

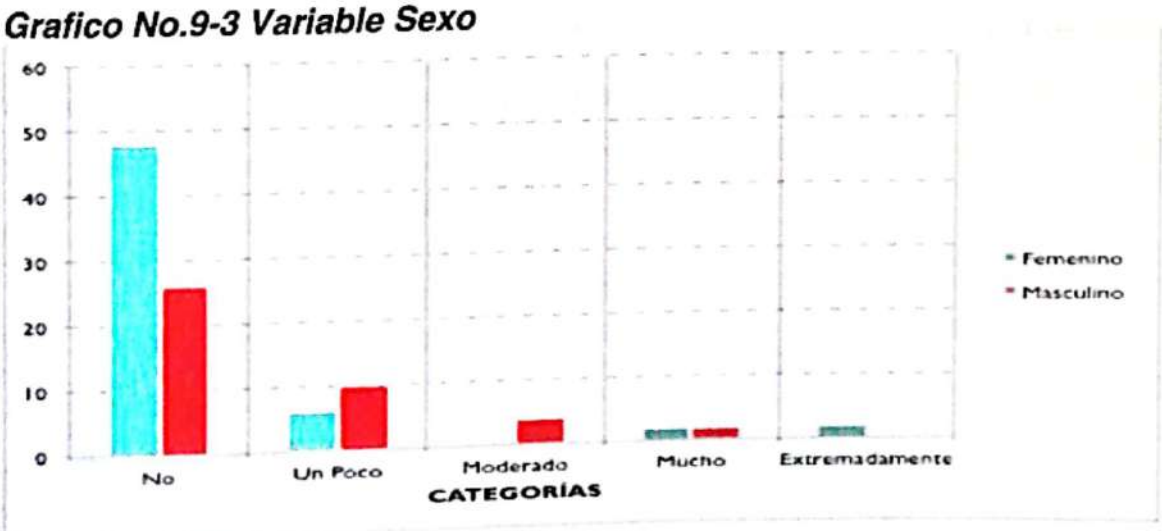
Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 9-2 Variable nivel jerárquico



Fuente: Tabla 9-1 Variables nivel jerárquico y sexo

Grafico No.9-3 Variable Sexo



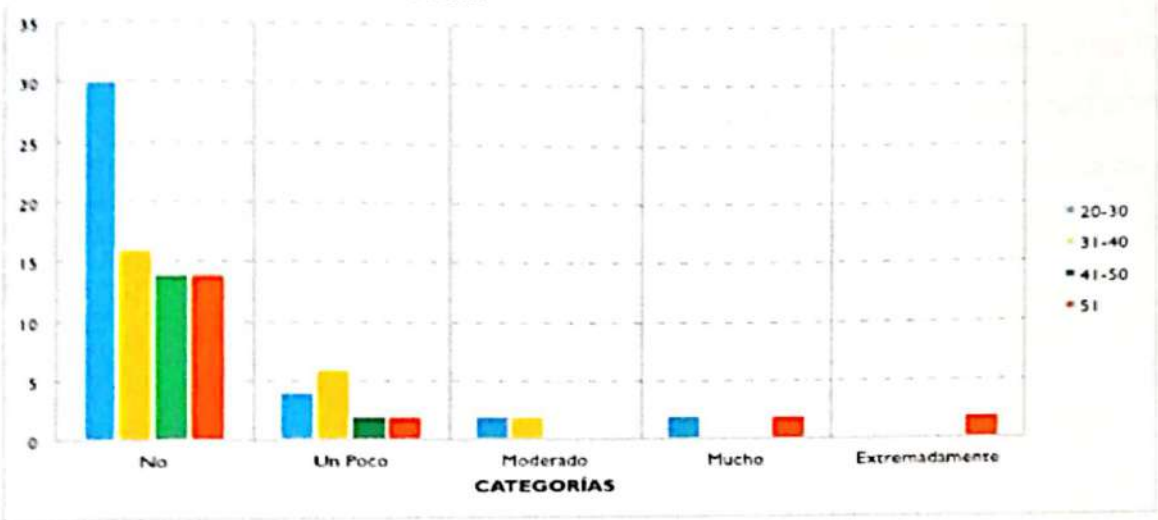
Fuente: Tabla 9-1 Variables nivel jerárquico y sexo

Tabla No.9-2 Variable edad

RANGO DE EDAD	20-30	31-40	41-50	Más de 51
NO	30	16	14	14
UN POCO	4	6	2	2
MODERADO	2	2	0	0
MUCHO	2	0	0	2
EXTREMADAMENTE	0	0	0	2

Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 9-4 Variable edad



De los resultados arrojados en este gráfico se observa que un 74% de la muestra seleccionada respondió no haber sentido que sus decisiones son siempre cuestionadas contrariadas, mientras que un 16% afirma que por lo menos un poco ha experimentado este tipo de conducta, seguido de un 4% que contestó que moderado y muchas veces y un 2% de siente haber sufrido esta conducta de manera extrema.

En este caso el 2% que respondió dentro de la categoría 4 (extremadamente) corresponde a cargos operativos, del sexo masculino, de más de 51 años de edad.

El 4% correspondiente a los encuestados que han sufrido muchas veces esta conducta, están ubicados en igual proporción dentro de los cargos directivos y operativos, sexo masculino y femenino en los rangos de edad de 20-30 y más de 51 años.

Por otro lado los resultados el 4% de la categoría 2(moderado) pertenecen a cargos operativos del sexo masculino de 20 a 40 años de edad.

Es importante destacar que existe un 2% de la muestra seleccionada que afirma haber experimentado de forma extrema que sus decisiones son siempre cuestionadas y que sus superiores no los dejan expresarse, mostrando estos resultados una tendencia a que esto ocurra en encuestados de cargos operativos y del sexo masculino

D) Intimidación encubierta (IE)

Item # 4:

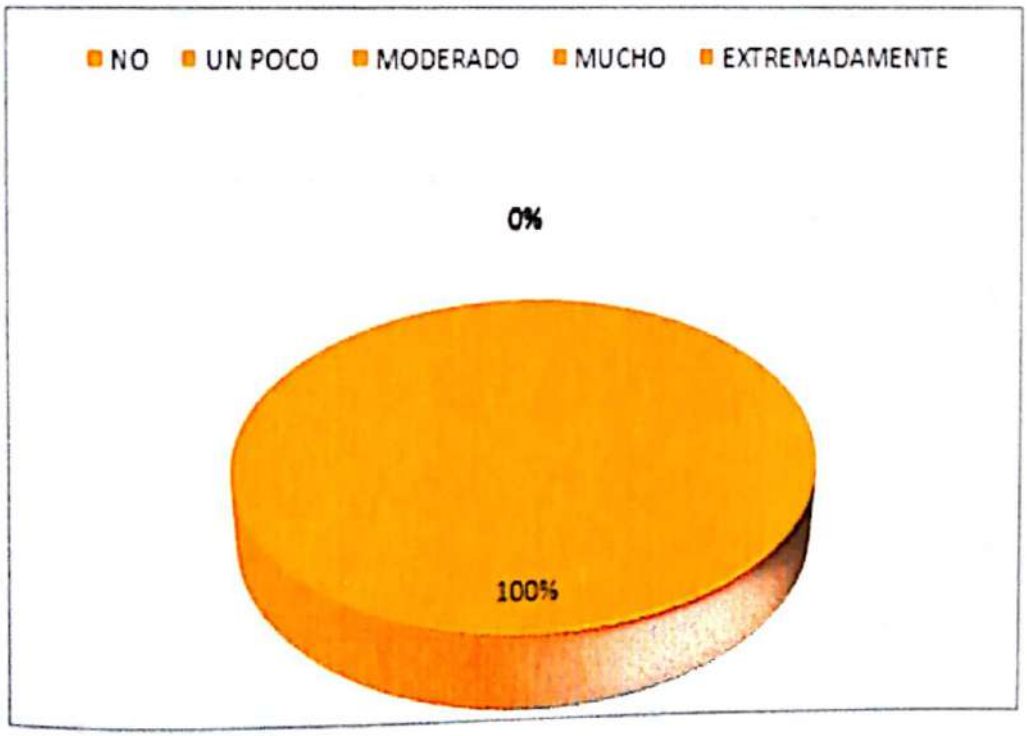
4. Recibe escritos y notas amenazadoras.

Tabla No. 10 Consolidado resultados

No	100
Un Poco	0
Moderado	0
Mucho	0
Extremadamente	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 10-1 Consolidado respuestas



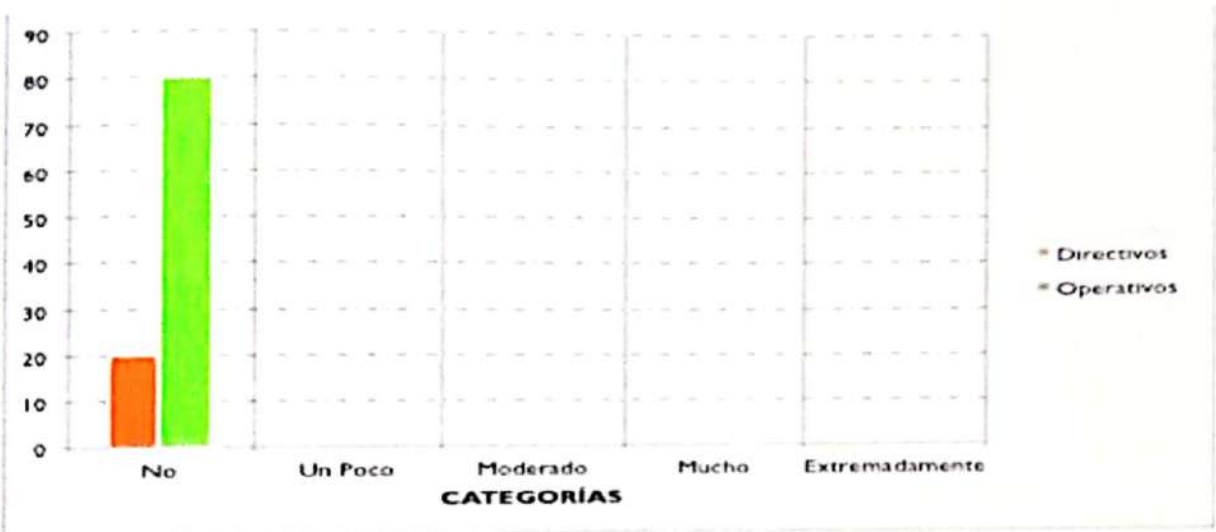
Fuente: Tabla 10 Consolidado respuesta

Tabla No. 10-2 Variables nivel jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	20	80		58	42
UN POCO	0	0		0	0
MODERADO	0	0		0	0
MUCHO	0	0		0	0
EXTREMADAMENTE	0	0		0	0

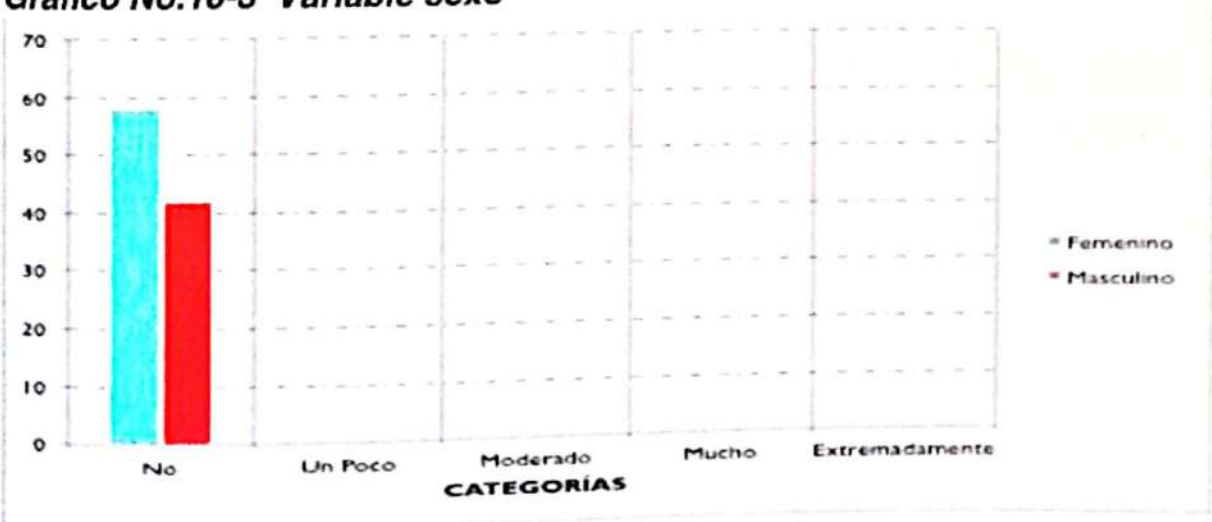
Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.10-2 Variable Nivel jerárquico



Fuente: Tabla 10-1 Variables nivel jerárquico y sexo

Gráfico No.10-3 Variable sexo



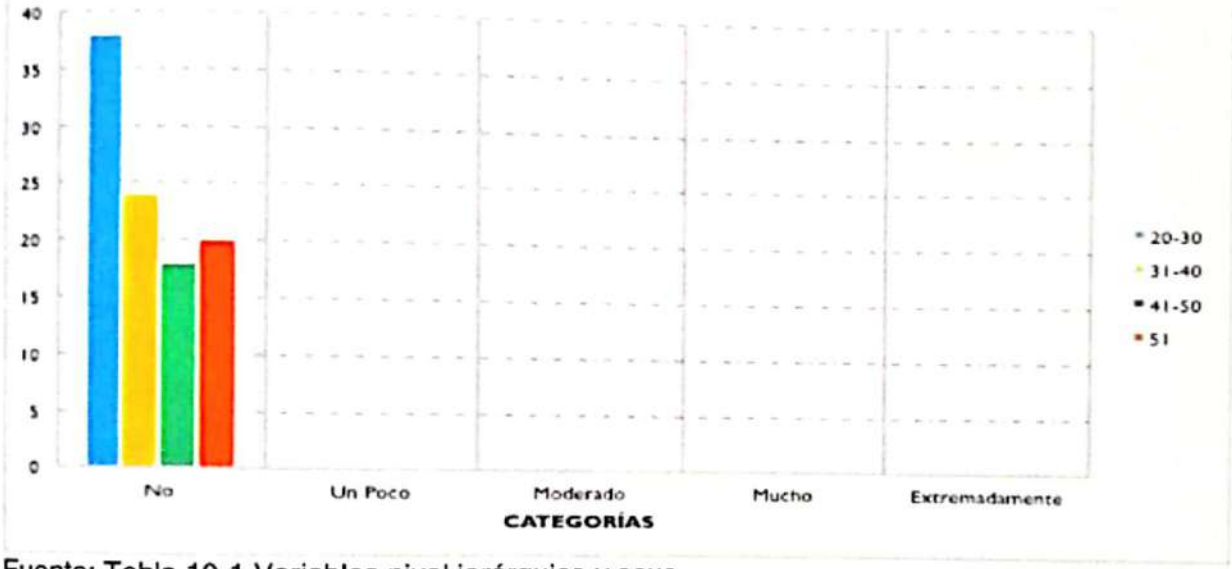
Fuente: Tabla 10-1 Variables nivel jerárquico y sexo

Tabla No. 10-2 Variable edad

RANGO DE EDAD	20-30	31-40	41-50	MAS DE 51
NO	38	24	18	20
UN POCO	0	0	0	0
MODERADO	0	0	0	0
MUCHO	0	0	0	0
EXTREMADAMENTE	0	0	0	0

Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.10-4 Variable edad



Fuente: Tabla 10-1 Variables nivel jerárquico y sexo

En este ítem el 100% de los encuestados afirma que no han recibido escritos y notas amenazantes. Esto nos indica que en cuanto a esta pregunta el mobbing es inexistente.

Item # 15:

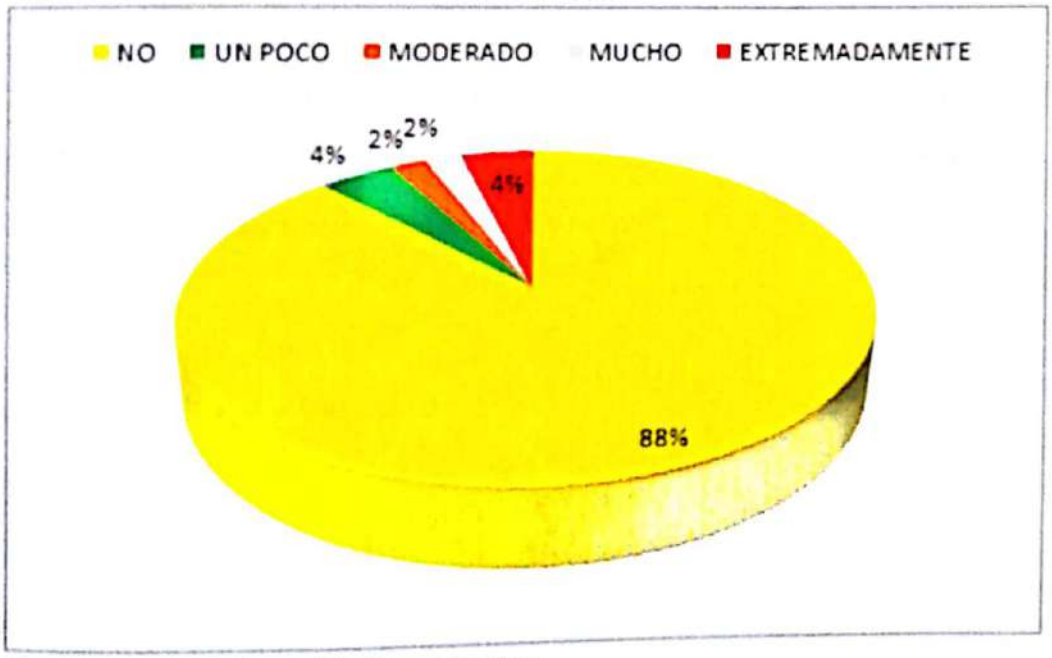
15. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.

Tabla No. 11 Consolidado resultados

No	88
Un Poco	4
Moderado	2
Mucho	2
Extremadamente	4

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico 11-1 Consolidado resultados



Fuente: Tabla 11 Consolidado resultados

Encargado de digitalizar estos trabajos Danilson Mercedes

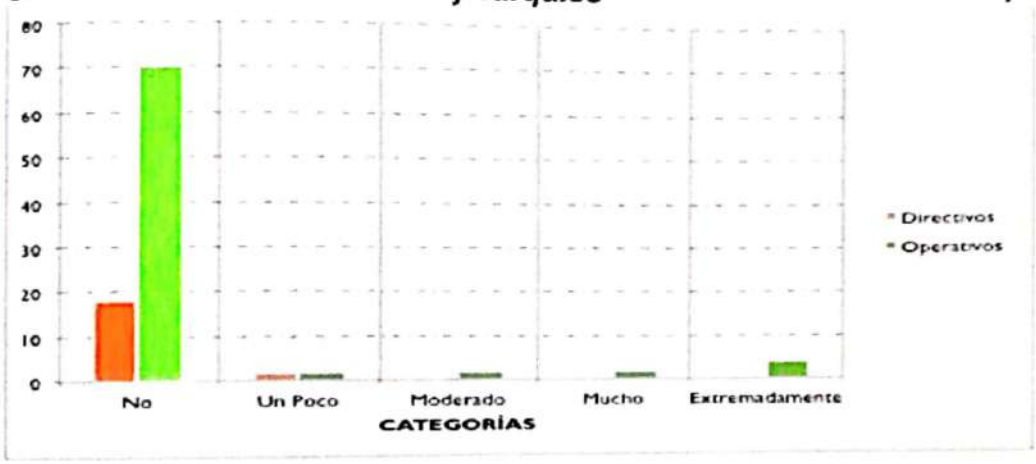
barcode	itemcallnumber	Localizada	Digitalizada
		CH17	

Gráfico 11-1 Variables niveles jerárquico y sexo

NO	DIRECTIVOS	OPERATIVOS	FEMENINO	MASCULINO
	18	70	56	32
UN POCO	2	2	2	2
MODERADO	0	2	0	2
MUCHO	0	2	0	2
EXTREMADAMENTE	0	4	0	4

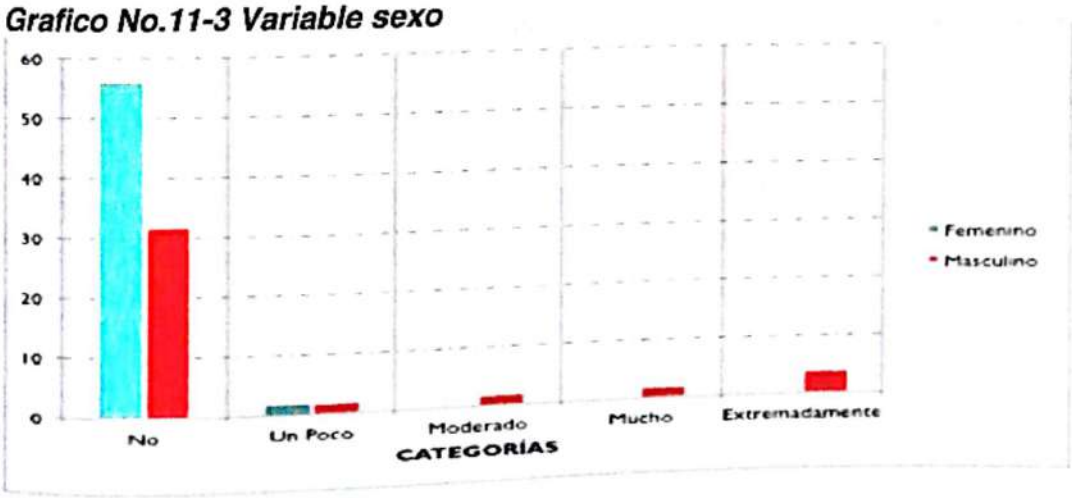
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.11-2 Variable nivel jerárquico



Fuente: Tabla 11-1 Variables nivel jerarquico y sexo

Grafico No.11-3 Variable sexo



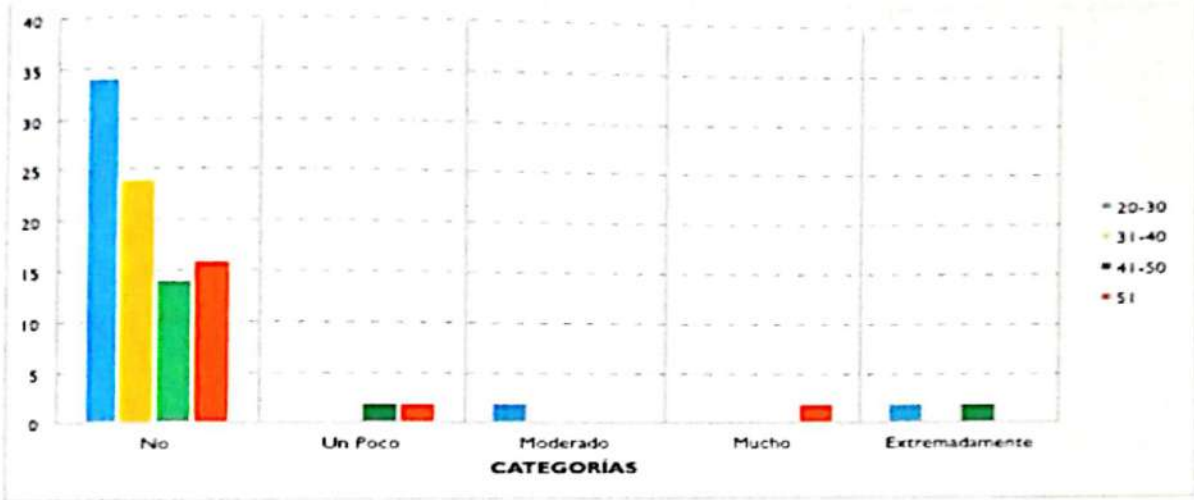
Fuente: Tabla 11-2 Variables nivel jerarquico y sexo

Gráfico 11-2 Variable edad

	20-30	31-40	41-50	51
NO	34	24	14	16
UN POCO	0	0	2	2
MODERADO	2	0	0	0
MUCHO	0	0	0	2
EXTREMADAMENTE	2	0	2	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 11-4 Variable edad



Fuente: Tabla11-2 Variable edad

En este gráfico se observa que un 88% de los encuestados afirman que no han sido objeto de daños en sus pertenencias o en su vehículo, un 4% un poco, un 2% moderado, un 2% mucho y un 4% extremadamente.

Con relación al 4% que afirmó haber sido víctima de esta situación de manera extrema, este porcentaje pertenece a cargos operativos y encuestados de sexo masculino, dentro de los rangos de edad de 20-30 y 41-50 años.

Del mismo modo el 2% correspondiente a la categoría 3 (muchas veces) que recae en los cargos operativos y el sexo masculino, dentro del rango de edad de más de 51 años.

Relacionado al 2% que contestó haber experimentado esta situación de forma moderada se encuentra ubicado en los cargos operativos del sexo masculino y entre los 20 y 30 años de edad.

Por otro lado el 4% que solo lo ha experimentado un poco cae dentro de los cargos directivos y operativos, sexo femenino y masculino y en los rangos de edad de 41-50 y de más de 51 años.

Item # 16:

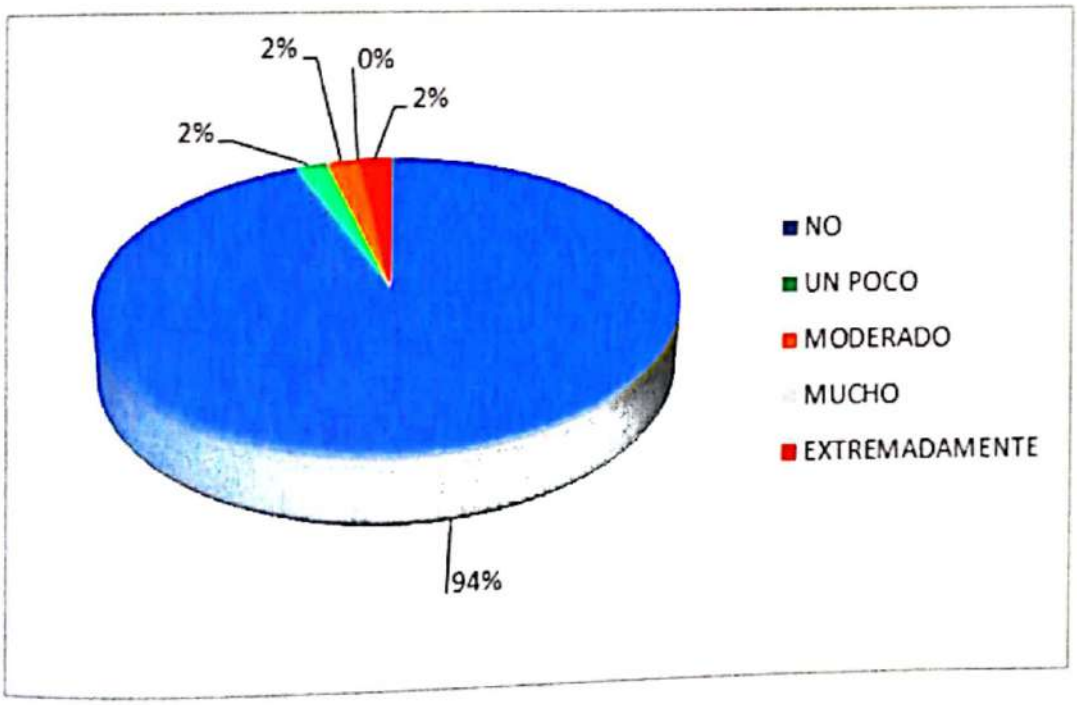
16. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.

Tabla No. 12 Consolidado resultados

No	94
Un Poco	2
Moderado	2
Mucho	O
Extremadamente	2

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 12-1 Consolidado de los resultados



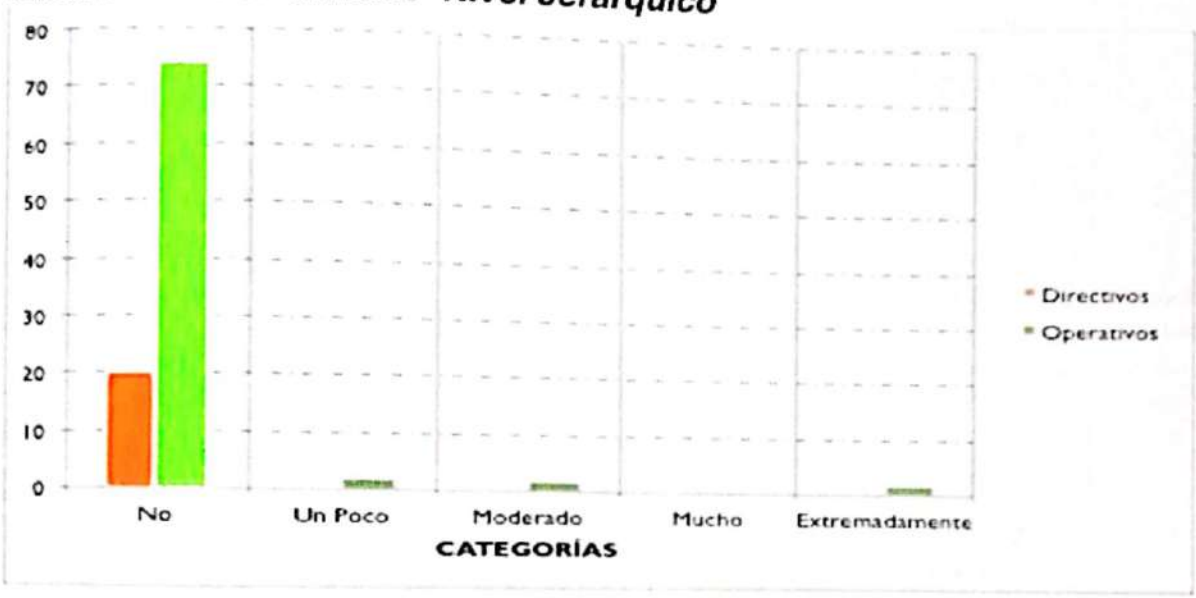
Fuente: Tabla No. 12 Consolidado de resultados

Tabla No. 12-1 Variables nivel jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	20	74		54	40
UN POCO	0	2		2	0
MODERADO	0	2		2	0
MUCHO	0	0		0	0
EXTREMADAMENTE	0	2		0	2

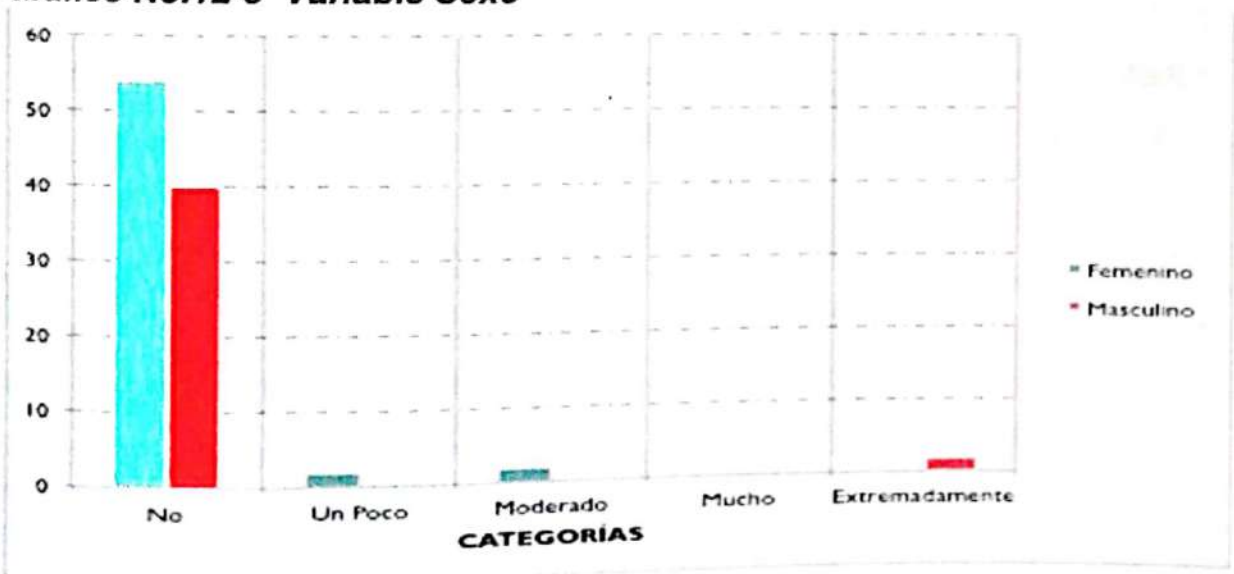
Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.12-2 Variable Nivel Jerárquico



Fuente: Tabla 12-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

Gráfico No.12-3 Variable Sexo



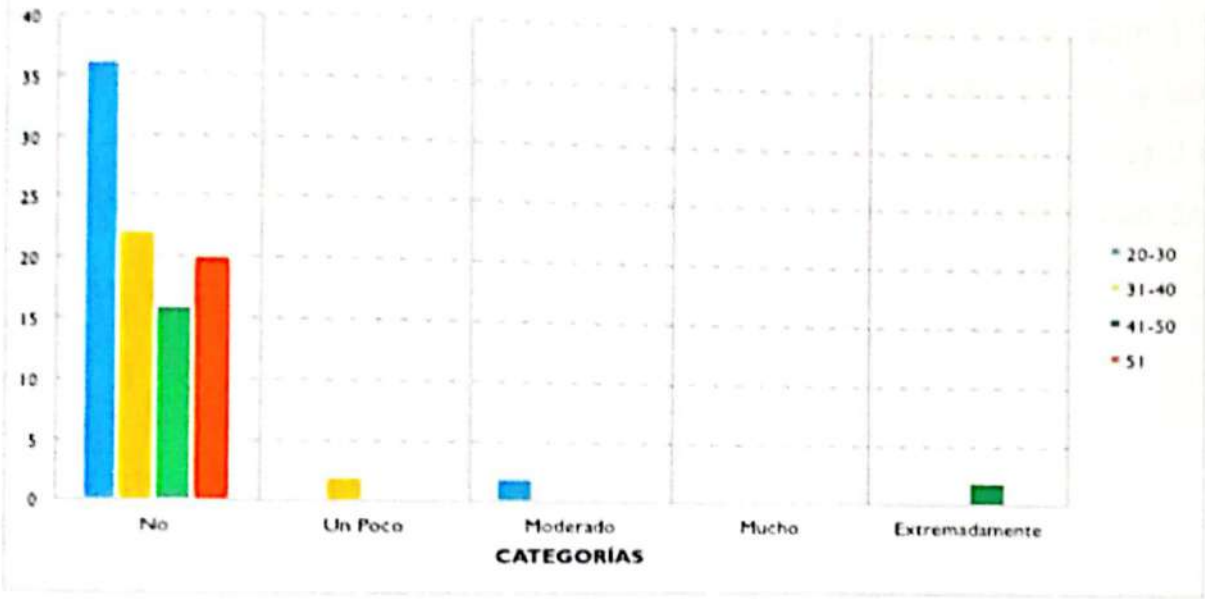
Fuente: Tabla 12-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

Tabla No. 12-2 Variable edad

Rango de edad	20-30	31-40	41-50	Más de 51
NO	36	22	16	20
UN POCO	0	2	0	0
MODERADO	2	0	0	0
MUCHO	0	0	0	0
EXTREMADAMENTE	0	0	2	0

Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.12-3 Variable edad



Fuente: Tabla 12-2 Variable edad

Un total de 94 personas que representan el 94% de los encuestados afirma no haber tenido esta experiencia, un 2% un poco, un 2% que manifiesta haberla sufrido moderadamente y otro 2% extremadamente.

El 2% de los encuestados que contestó haber sufrido esta situación de manera extrema se encuentran dentro de los cargos operativos, sexo masculino y en el rango de edad de 41 a 50 años.

En la categoría 2 (moderado) se encontró que 2% pertenecientes a cargos operativos del sexo femenino de 20 a 30 años de edad. Del mismo modo observamos en la gráfica que un 2% que corresponden a encuestados de cargos operativos, sexo femenino de 31 a 40 años de edad contestaron que sufrieron esta conducta solo un poco.

En relación a este aspecto, debemos destacar que más de un 88% de los encuestados no han sufrido esta conducta nunca, sin embargo es significativo el dato de que existe un 2% del ítem 16 y un 4% del ítem 15 pertenecientes a cargos operativos, del sexo masculino entre los 20 y 30 años y 41 a 50 años, que afirman haberlas sufrido de manera extrema, lo que arroja que estas personas sufren conductas que son características de acoso laboral.

E) Desprestigio personal (DP):

Item # 7:

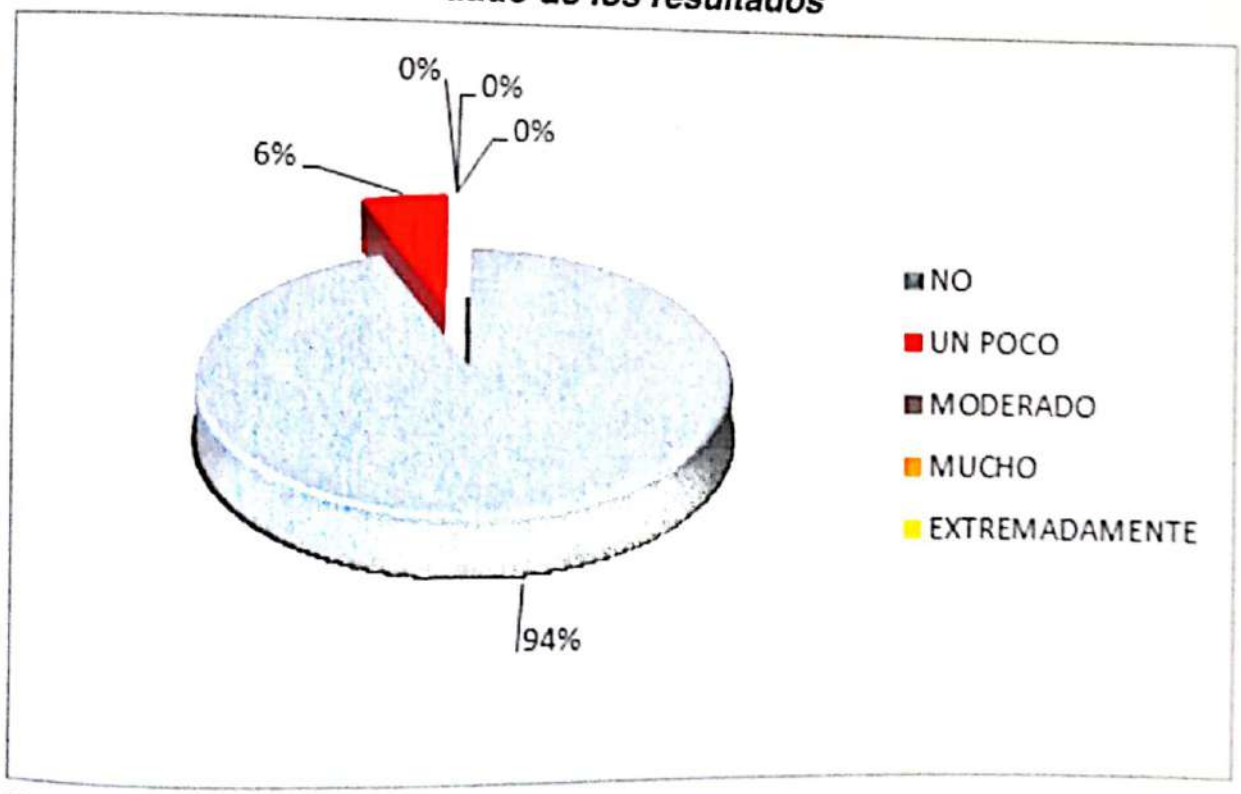
7. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.

Tabla No. 13 Consolidado resultados

No	94
Un Poco	6
Moderado	0
Mucho	0
Extremadamente	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.13-1 Consolidado de los resultados



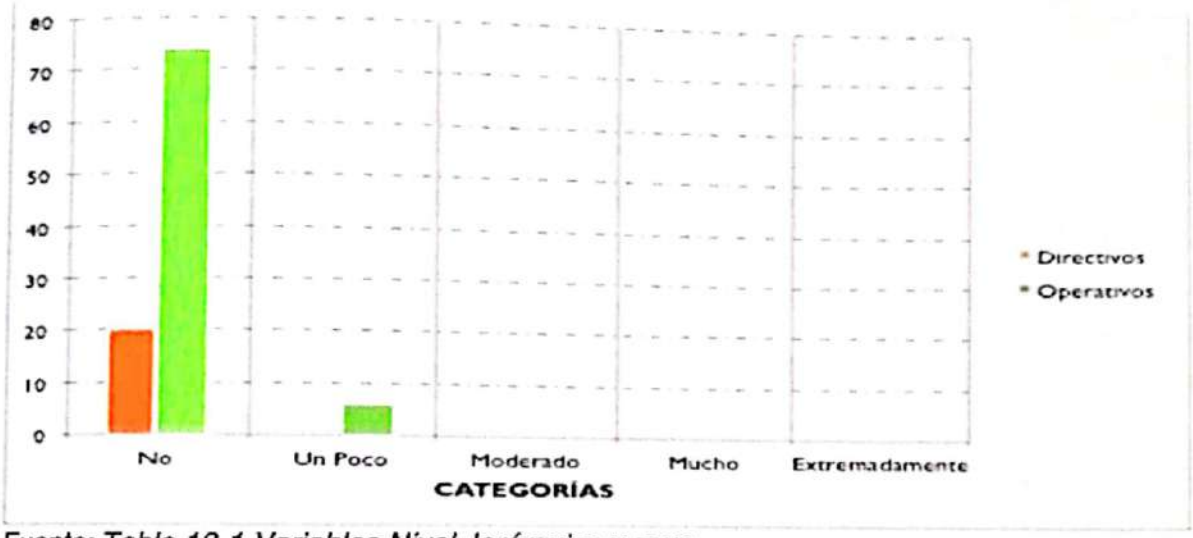
Fuente: Tabla No, 13 Consolidado resultados

Tabla No. 13-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS	FEMENINO	MASCULINO
NO	20	74	56	38
UN POCO	0	6	2	4
MODERADO	0	0	0	0
MUCHO	0	0	0	0
EXTREMADAMENTE	0	0	0	0

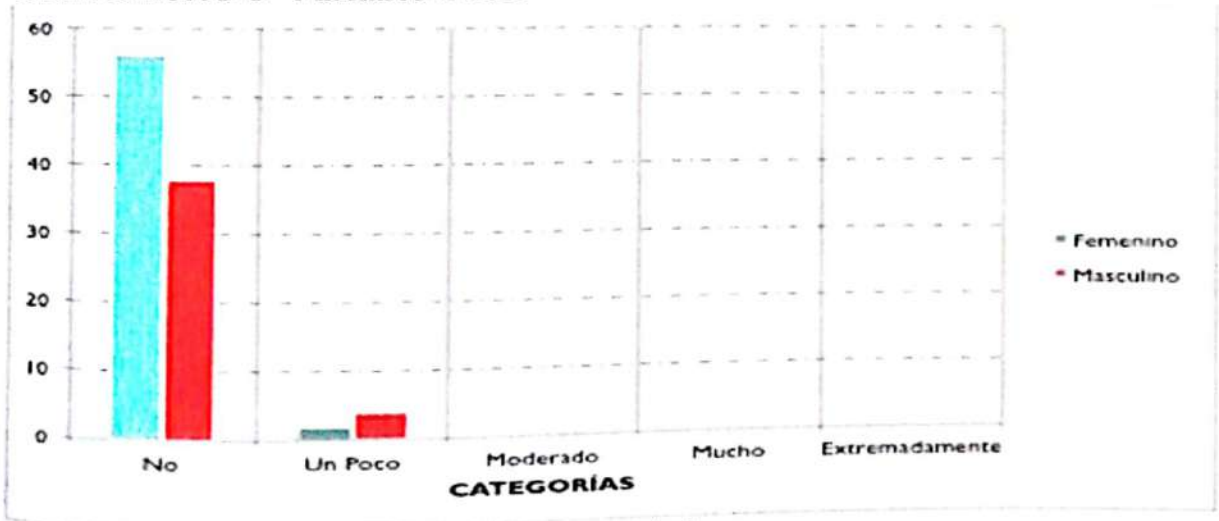
Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.13-2 Variable nivel jerárquico



Fuente: Tabla 13-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

Gráfico No.13-3 Variable Sexo



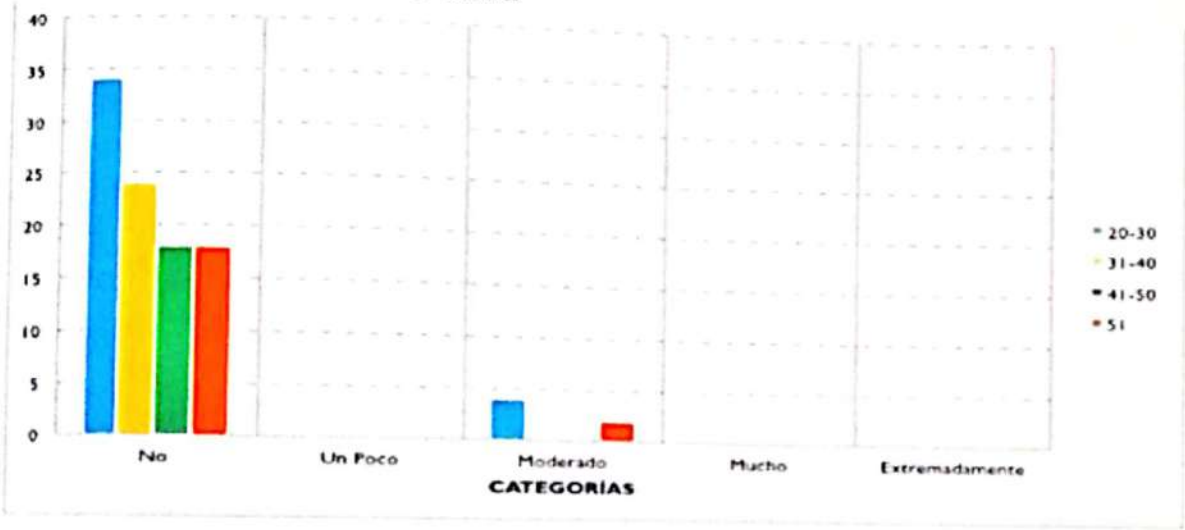
Fuente: Tabla 13-1 Variables nivel jerárquico y edad

Tabla No. 13-2 Variable edad

RANGOS DE EDAD	20-30	31-40	41-50	Más de 51
NO	34	24	18	18
UN POCO	4	0	0	2
MODERADO	0	0	0	0
MUCHO	0	0	0	0
EXTREMADAMENTE	0	0	0	0

Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.13-4 Variable edad



Fuente: Tabla 13-2 Variable edad

Este gráfico refleja que un 94% respondió no haberse sentido nunca atacado o burlado de sus convicciones políticas o creencias religiosas y un 6% muy pocas veces. Este 6% está representado en un 100% por personal operativo, un 33% del sexo femenino y un 67% masculino, en los rangos de edad de 20-30 con un 67% y un 33% de más de 51 años. Este porcentaje no es considerado significativo por ser una conducta utilizada con muy poca frecuencia.

Item # 8:

8. Ridiculizan o se burlan de su vida privada.

Tabla No. 14 Consolidado resultados

No	96
Un Poco	4
Moderado	0
Mucho	0
Extremadamente	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico 14-1 Consolidado resultados

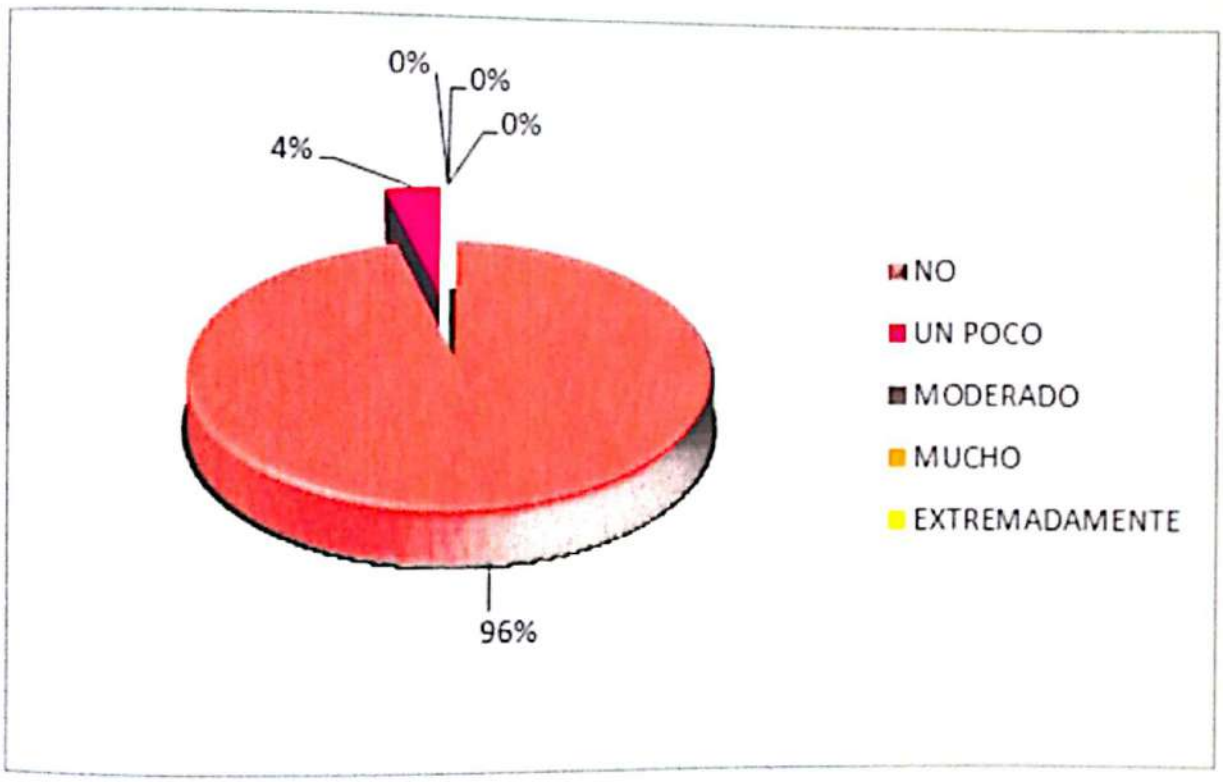


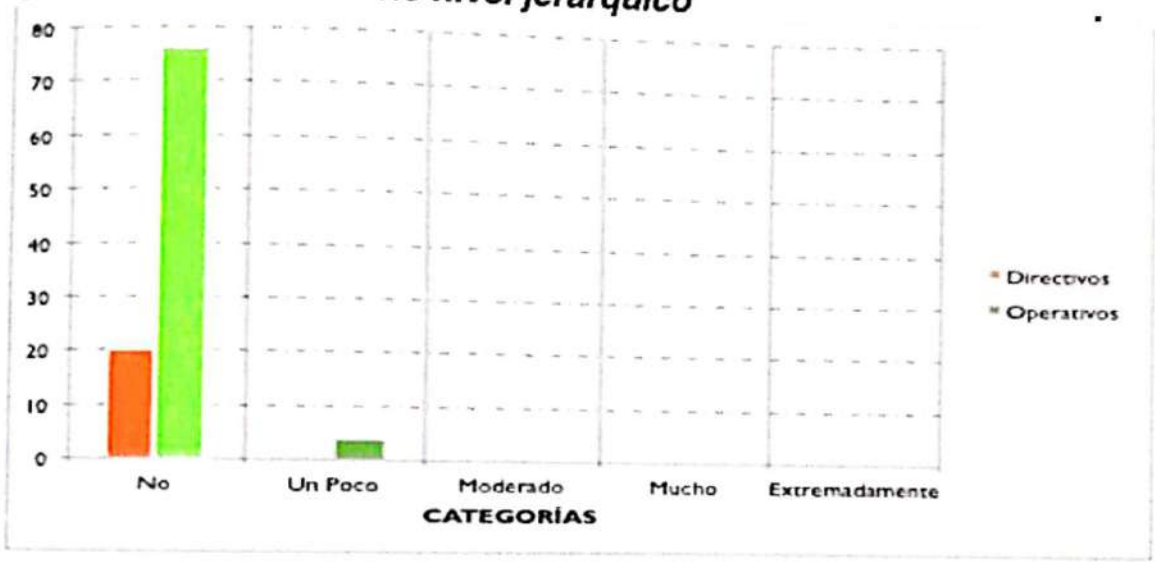
Tabla No. 14-1 Consolidado resultados

Tabla 14-1 Variables nivel jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	20	76		58	38
UN POCO	0	4		0	4
MODERADO	0	0		0	0
MUCHO	0	0		0	0

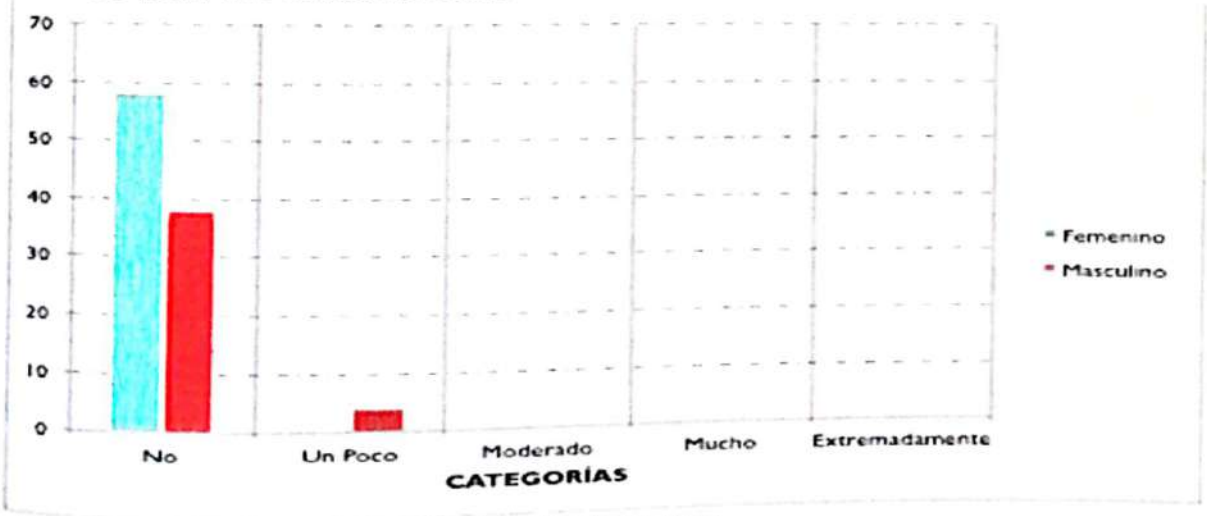
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.14-2 Variable nivel jerárquico



Fuente: Tabla 14-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

Grafico No.14-3 Variable sexo



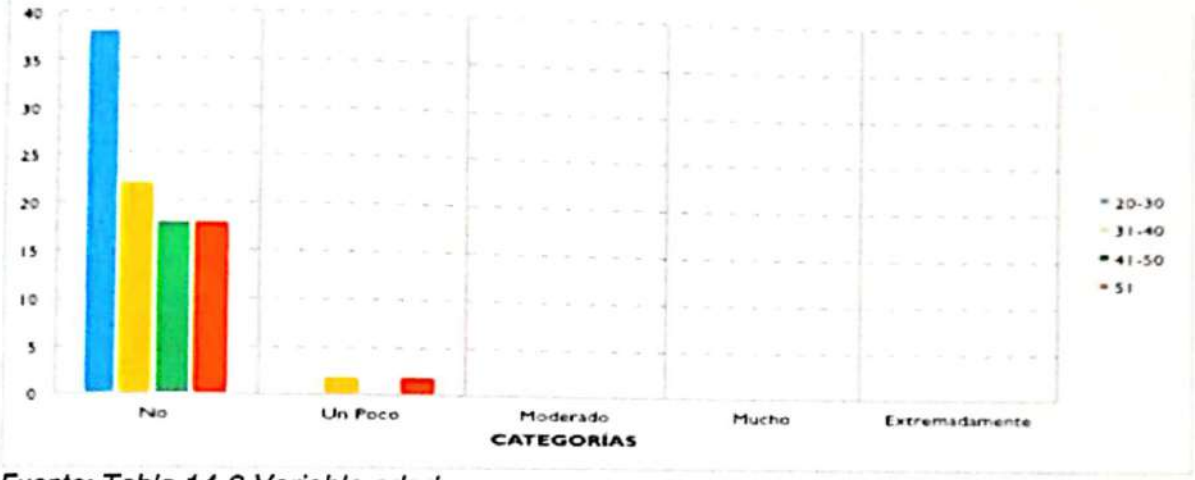
Fuente: Tabla 14-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

Tabla 14-2 Variable edad

RANGO DE EDAD	20-30	31-40	41-50	51
NO	38	22	18	18
UN POCO	0	2	0	2
MODERADO	0	0	0	0
MUCHO	0	0	0	0
EXTREMADAMENTE	0	0	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.14-4 Variable edad



Fuente: Tabla 14-2 Variable edad

En la gráfica podemos observar que el 96% de los individuos encuestados manifestaron no haber vivido la situación planteada en este ítem, solo un 4% afirmó haberla experimentado pero muy pocas veces. Este 4% está representado por personal operativo del sexo masculino y en los rangos de edad de 31-40 y más de 51 años en igualdad de porcentaje. Este porciento dentro de esta categoría no es significativo para ser considerado como una conducta característica del mobbing, ya que no es recurrente.

Item # 11:

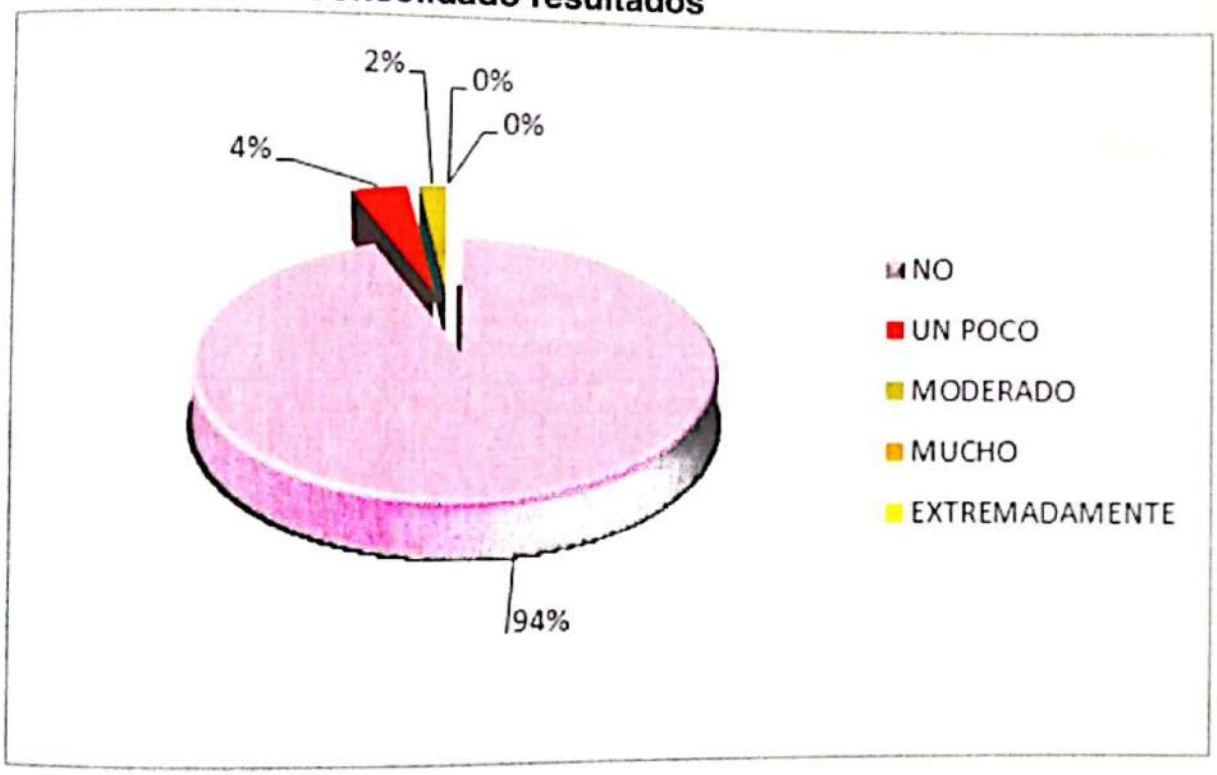
11. Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.

Tabla No. 15 Consolidado resultados

No	94
Un Poco	4
Moderado	2
Mucho	0
Extremadamente	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 15-1 Consolidado resultados



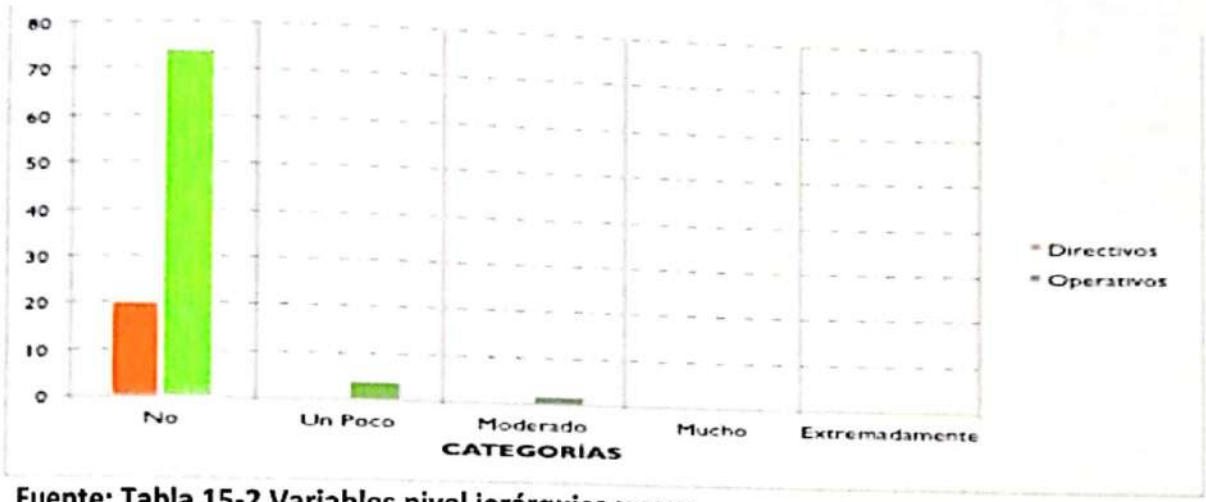
Fuente: Tabla 15 Consolidado resultados

Tabla No. 15-1 Variables nivel jerárquico y sexo

RANGO DE EDAD	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	20	74		56	38
UN POCO	0	4		2	2
MODERADO	0	2		0	2
MUCHO	0	0		0	0
EXTREMADAMENTE	0	0		0	0

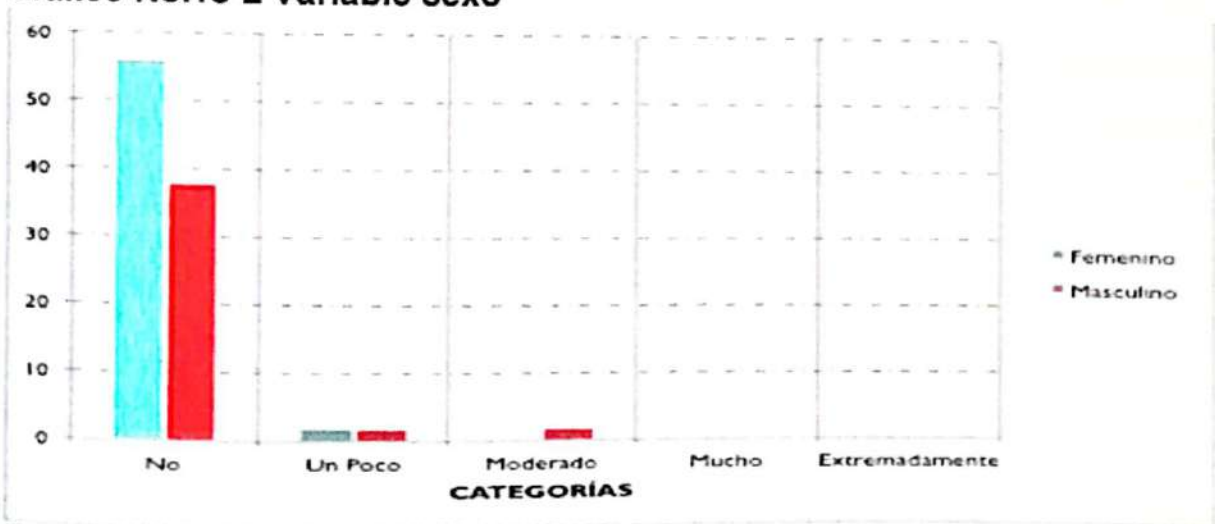
Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 15-2 Variables nivel jerárquico y sexo



Fuente: Tabla 15-2 Variables nivel jerárquico y sexo

Gráfico No.15-2 Variable sexo



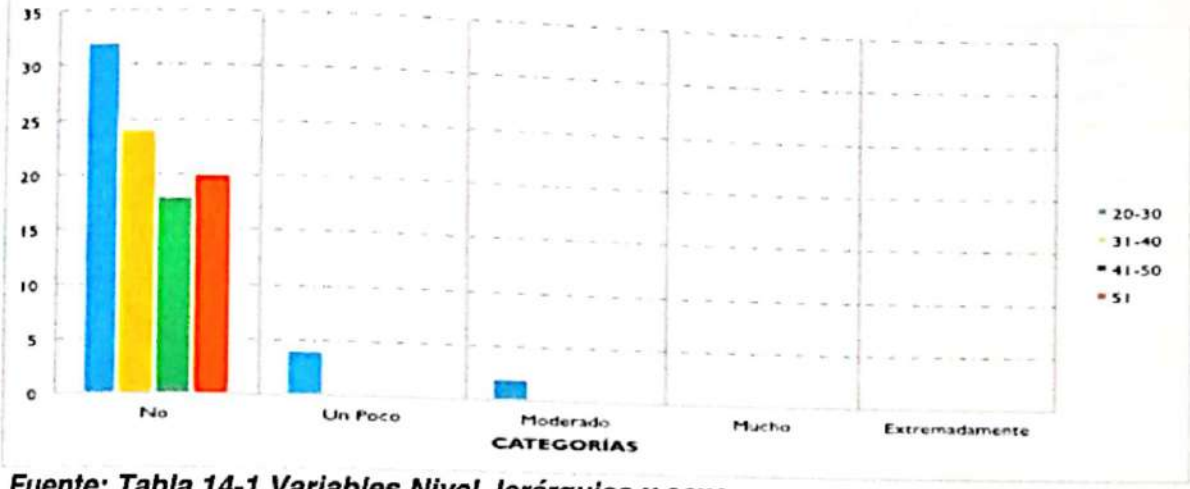
Fuente: Tabla 14-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

Tabla No. 15-2 Variable edad

RANGO DE EDAD	20-30	31-40	41-50	Más de 51
NO	32	24	18	20
UN POCO	4	0	0	0
MODERADO	2	0	0	0
MUCHO	0	0	0	0
EXTREMADAMENTE	0	0	0	0

Fuente: datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 15-3 Variable edad



Fuente: Tabla 14-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

Los gráficos muestran que el 94% de la totalidad de la muestra seleccionada nunca ha sido víctima de insultos o comentarios obscenos degradantes o degradantes, seguido de un 4% que lo ha padecido solo un poco y un 2% de manera moderada. Con respecto al 4% que solo ha experimentado un poco la situación plateada, recae en el personal operativo de 20 a 30 años de edad y en igualdad de proporción entre los sexos femenino y masculino. El 2% que contestó moderado, es de cargos operativos y sexo masculino entre los 20 y 30 años de edad.

Podemos deducir que en este aspecto, los resultados reflejan que sobre un 94% de la muestra no ha sentido nunca que se le intente desprestigiar en lo personal. Los porcentajes ubicados en las categorías de "un poco" y "moderado" no son considerados significativos por la frecuencia en que ocurren.

F) Entorpecimiento del progreso (EP)

Item # 14:

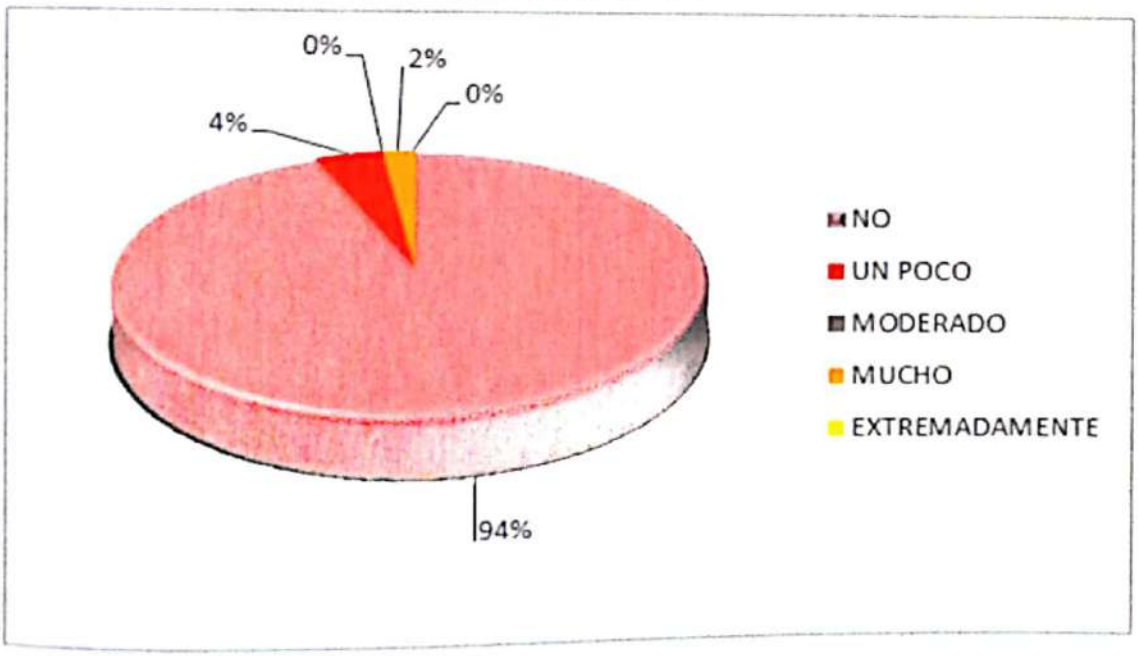
14. Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.

Tabla No. 16 Consolidado resultados

No	94
Un Poco	4
Moderado	2
Mucho	0
Extremadamente	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 16-1 Consolidado resultados



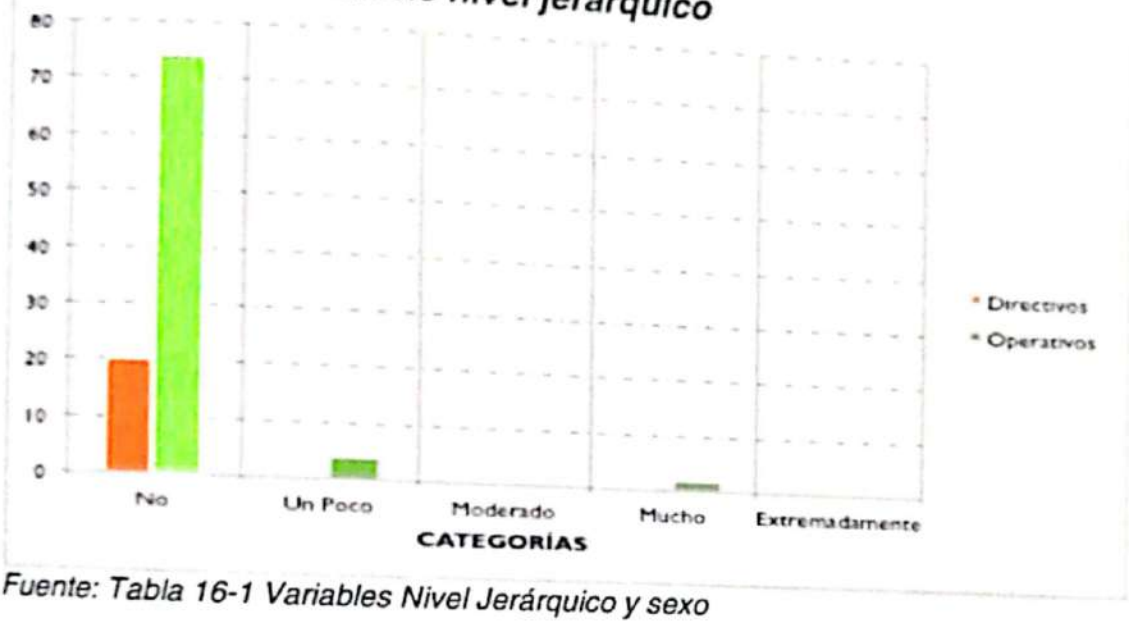
Fuente: Tabla No. 16 Consolidado resultados

Tabla No. 16-1 Variables nivel jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	20	74		54	40
UN POCO	0	4		4	0
MODERADO	0	0		0	0
MUCHO	0	2		0	2
EXTREMADAMENTE	0	0		0	0

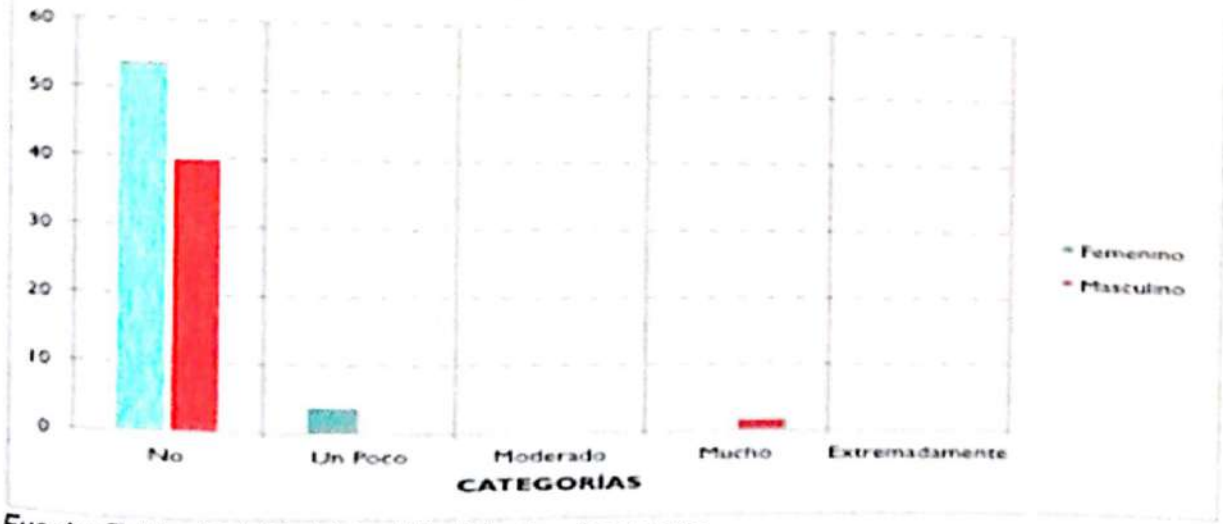
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No.16-2 Variable nivel jerárquico



Fuente: Tabla 16-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

Gráfico No. 16-3 Variable sexo



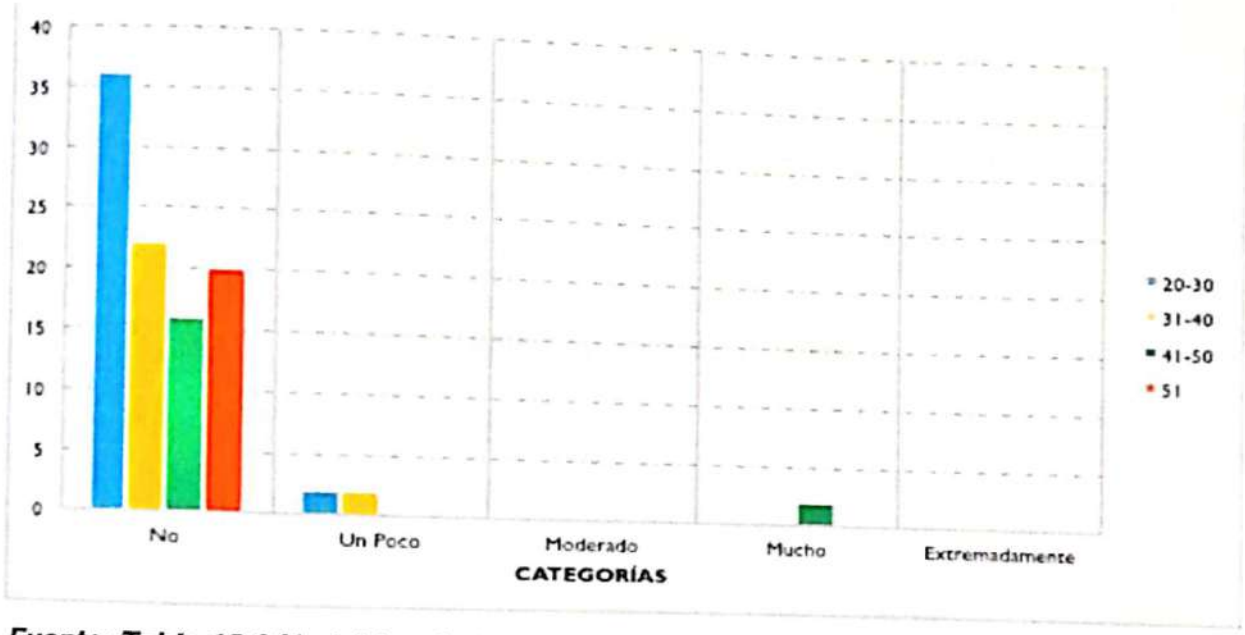
Fuente: Tabla 16-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

Tabla No. 16-2 Variable edad

RANGO DE EDAD	20-30	31-40	41-50	51
NO	36	22	16	20
UN POCO	2	2	0	0
MODERADO	0	0	0	0
MUCHO	0	0	2	0
EXTREMADAMENTE	0	0	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 16-4 Variable edad



Fuente: Tabla 16-2 Variable edad

Los gráficos nos muestran que el 94% de los encuestados afirmó que nunca le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase, el 4% que un poco y un 2% que muchas veces. Este 2% se encuentra en los cargos operativos del sexo masculino en el rango de edad de 41 a 50 años. Aunque la mayoría de los encuestados afirmó no haber experimentado esta situación se debe considerar este 2% por la frecuencia en que ocurre, que es una de las características constitutivas del mobbing.

Item # 12:

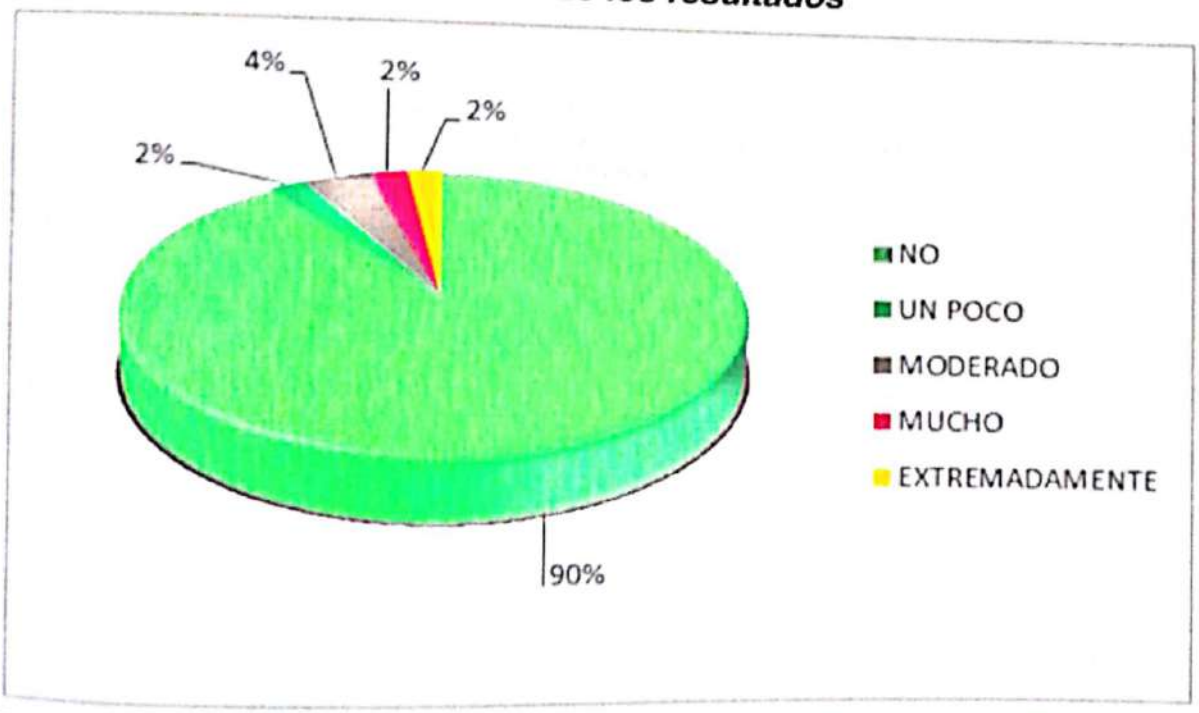
12. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.

Tabla No. 17 Consolidado resultados

No	90
Un Poco	2
Moderado	4
Mucho	2
Extremadamente	2

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 17-1 Consolidado de los resultados



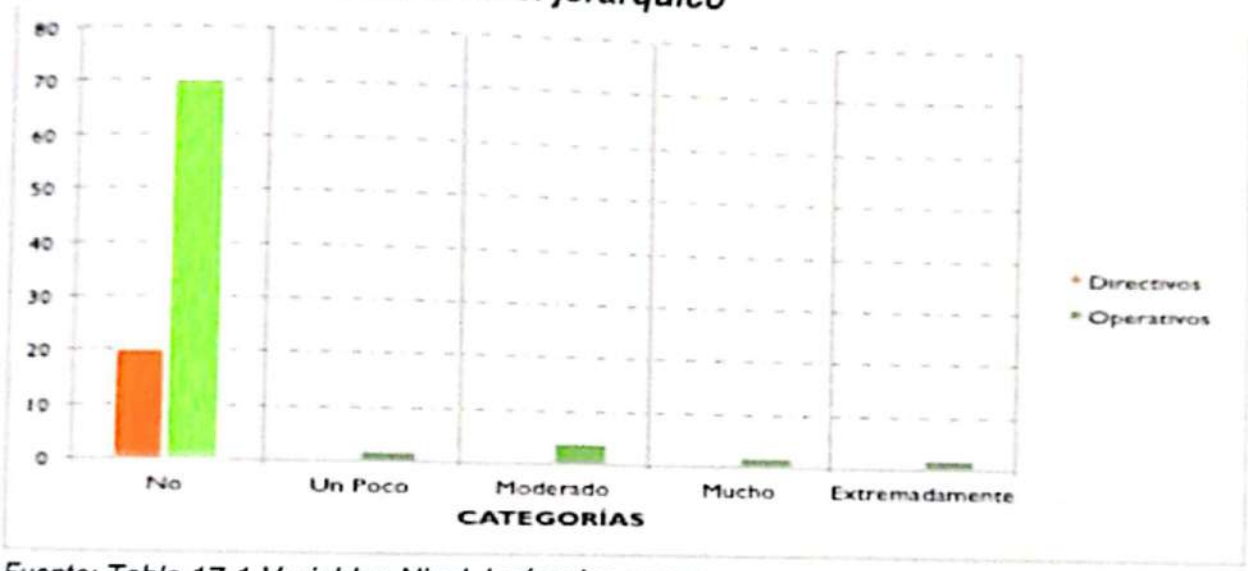
Fuente: Tabla No. 17 Consolidado resultados

Tabla No. 17-1 Variables nivel jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	20	70		54	36
UN POCO	0	2		2	0
MODERADO	0	4		2	2
MUCHO	0	2		0	2
EXTREMADAMENTE	0	2		0	2

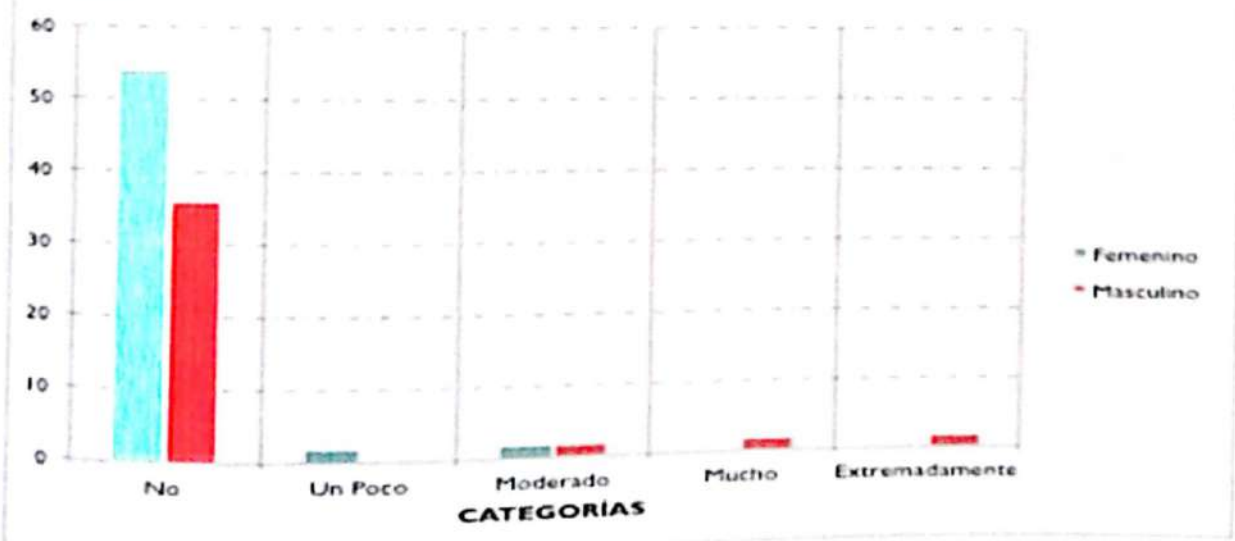
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 17-2 Variable nivel jerárquico



Fuente: Tabla 17-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

Gráfico No. 17-3 Variable sexo



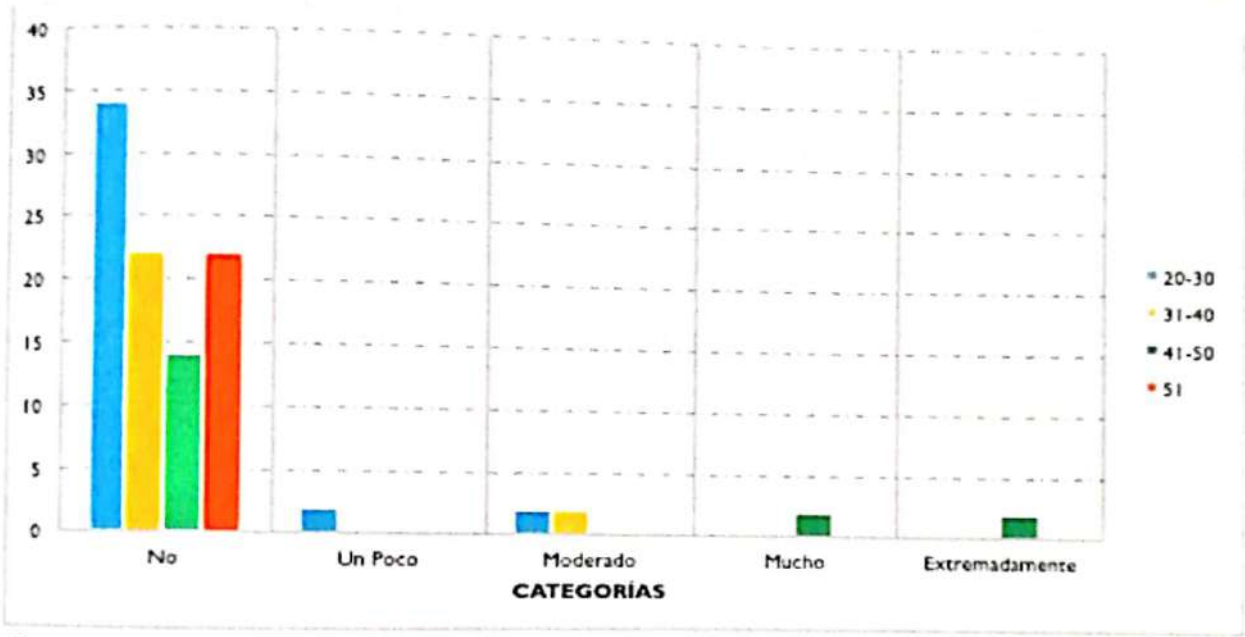
Fuente: Tabla 17-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

Tabla No. 17-2 Variable edad

RANGO DE EDAD	20-30	31-40	41-50	51
NO	34	22	14	22
UN POCO	2	0	0	0
MODERADO	2	2	0	0
MUCHO	0	0	2	0
EXTREMADAMENTE	0	0	2	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 17-4 Variable edad



Fuente: Tabla 17-2 Variable edad

En este ítem el 90% respondió no haber experimentado esta conducta, seguido de un 2% que afirmó que un poco, un 4% moderado, un 2% muchas veces y un 2% extremadamente.

Item # 13:

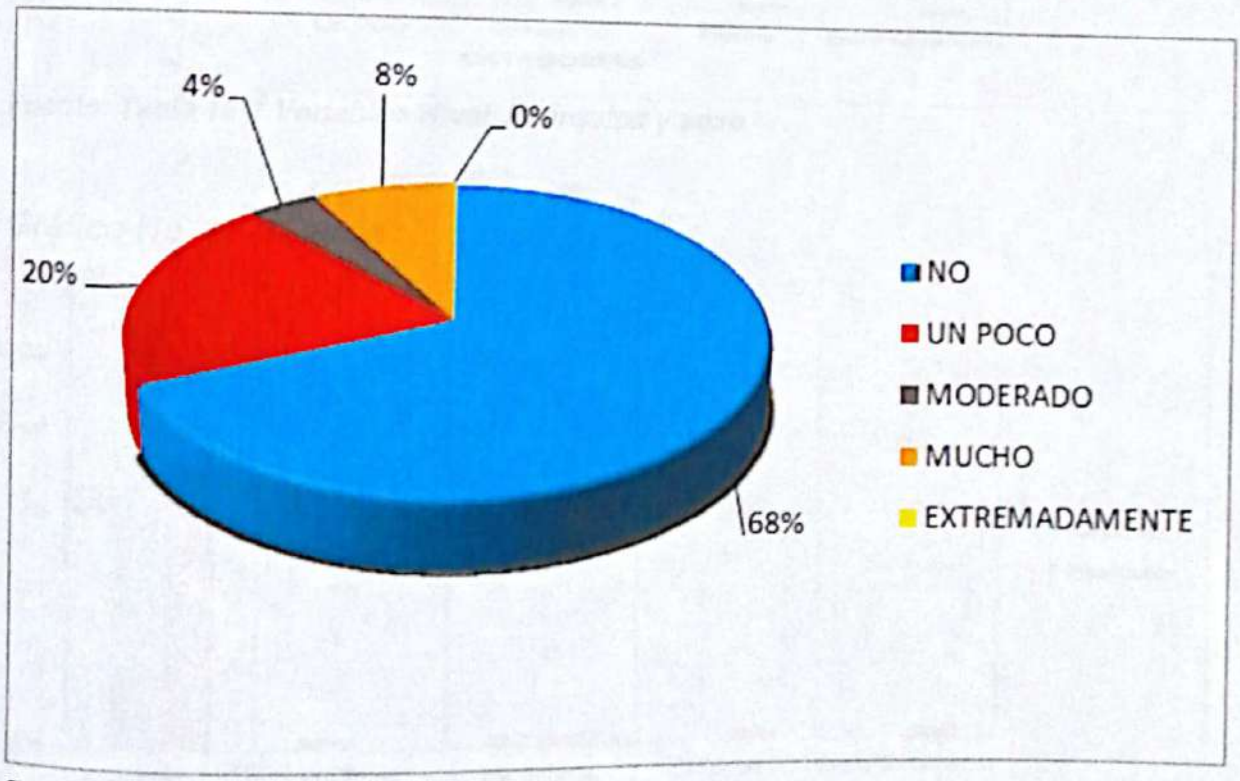
13. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas

Tabla No. 18 Consolidado resultados

No	68
Un Poco	20
Moderado	4
Mucho	8
Extremadamente	0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 18-1 Consolidado de los resultados



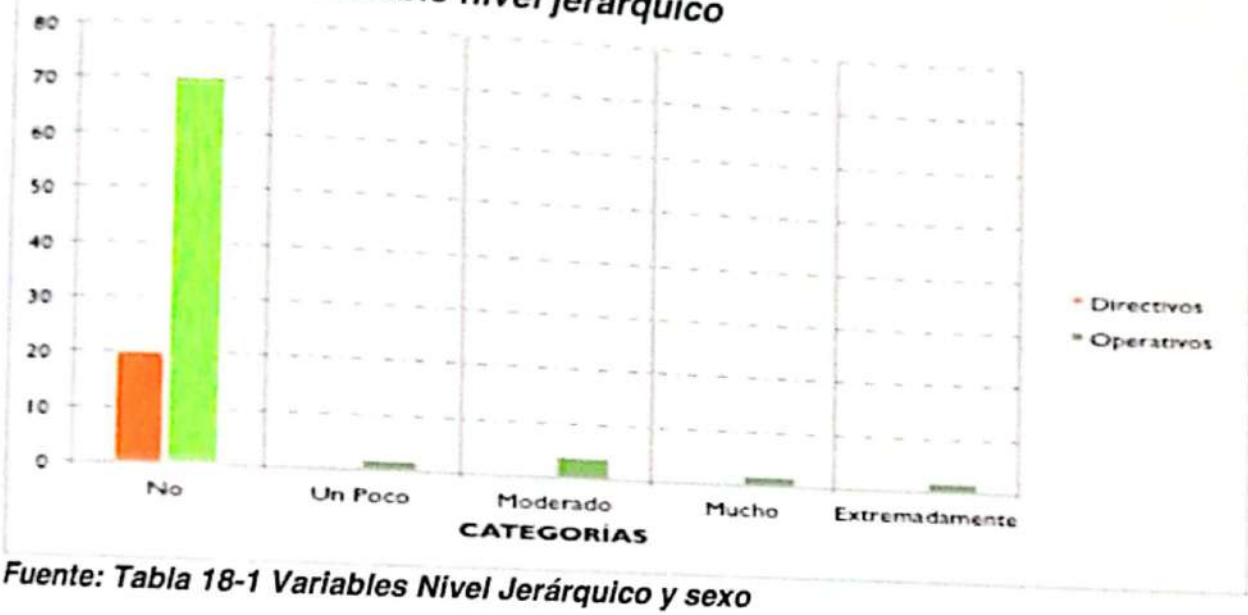
Fuente: Tabla No. 18 Consolidado resultados

Tabla No. 18-1 Variables nivel jerárquico y sexo

	DIRECTIVOS	OPERATIVOS		FEMENINO	MASCULINO
NO	14	54		36	32
UN POCO	4	16		14	6
MODERADO	2	2		4	0
MUCHO	0	8		4	6
EXTREMADAMENTE	0	0		0	0

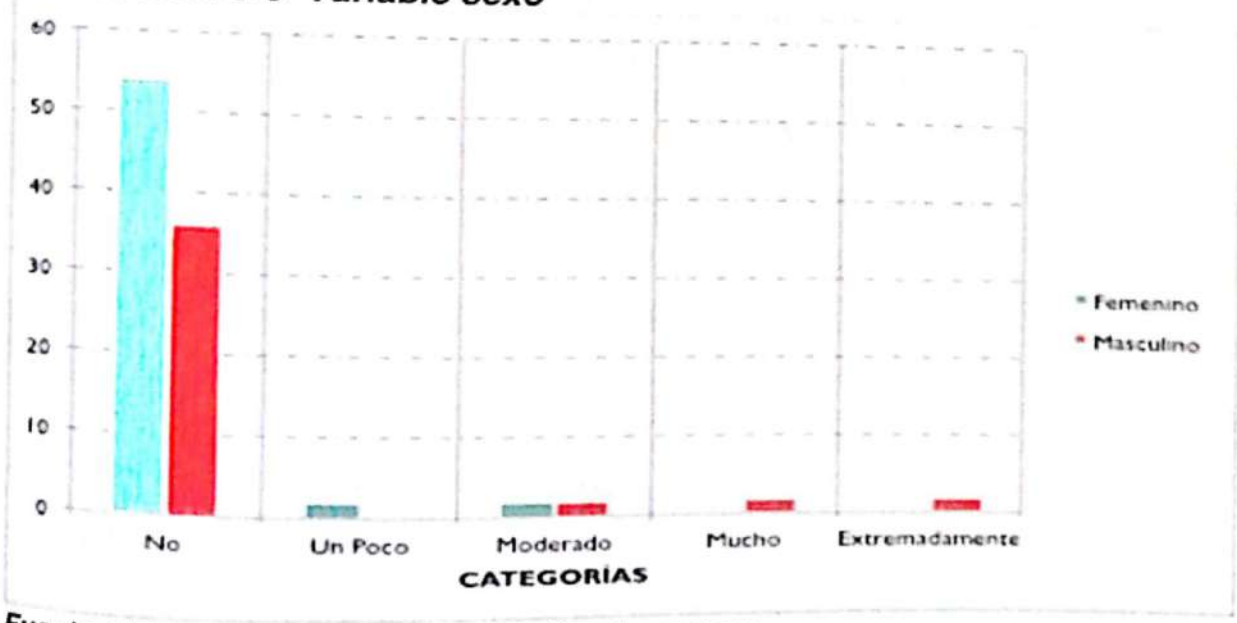
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 18-2 Variable nivel jerárquico



Fuente: Tabla 18-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

Gráfico No. 18-3 Variable sexo



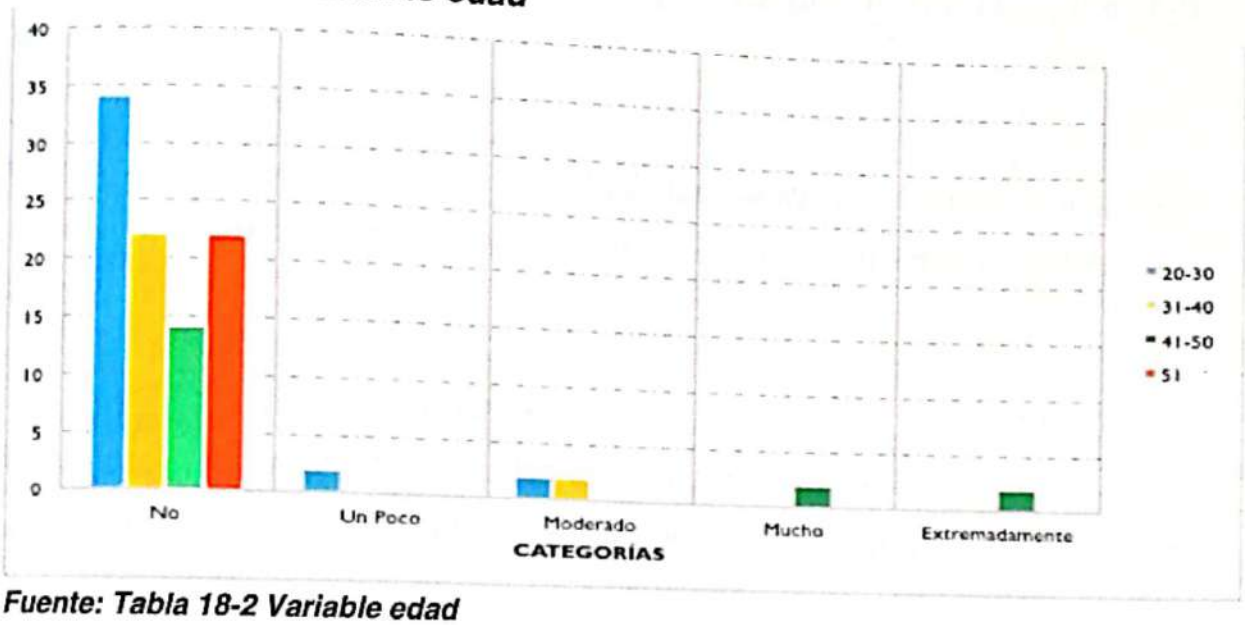
Fuente: Tabla 18-1 Variables Nivel Jerárquico y sexo

Tabla No.18-2 Variable edad

RANGO EDAD	20-30	31-40	41-50	51
NO	28	14	16	10
UN POCO	0	0	0	0
MODERADO	6	6	2	6
MUCHO	0	2	0	2
EXTREMADAMENTE	4	2	0	2

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada en la Sede JCE, julio 2015

Gráfico No. 18-4 Variable edad



Fuente: Tabla 18-2 Variable edad

Los resultados en este item nos muestran que el 68% de la muestra seleccionada no ha sentido que le cortan sus iniciativas y que no le permiten desarrollar sus ideas, un 20% siente que pocas veces, un 4% moderado y un 8% muchas veces. Estos porcentajes se encuentran distribuidos en los cargos operativos y directivos, del sexo femenino y masculino en los rangos de edad de 20-30, 31-40 y de mas de 51 años.

En este aspecto observamos que existe un 8% de los encuestados que afirma haber padecido esta conducta muchas veces, y aunque no es un porcentaje significativo, debemos considerar que esto ocurre por más de seis meses y de manera continua, por to que es posible que estas personas estén sufriendo algún tipo de acoso.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACION DEL ACOSO LABORAL O MOBBING

3.1 Estrategias de detección, prevención e intervención del acoso laboral o mobbing.

El rol de Recursos Humanos de la Junta Central Electoral es crucial para la prevención, detección, intervención e interpretación del mobbing dentro de la organización.

Por tanto es indispensable formar al personal de RRHH en la identificación e intervención de los casos de mobbing así como el desarrollo de las habilidades necesarias para la detección y seguimiento de estos casos.

Otro aspecto a considerar es el de las normas y políticas que debe aplicar la Institución apegándose a las leyes vigentes, sancionando a los mandos que utilicen de manera recurrente la dirección con amenazas y la gestión a través del miedo.

Al momento de evaluar el mobbing debe valorarse cuantos trabajadores se ven afectados por una o varias de las situaciones descritas en esta investigación, su duración y frecuencia.

También se pueden valorar el tipo y magnitud de las consecuencias que está experimentando y la relación de estas consecuencias con las situaciones de mobbing.

3.1.1 Acciones de prevención

En primer lugar la Institución debe exponer dentro de sus objetivos lo importante que son sus empleados y aplicar de forma proactiva políticas para lograr un clima laboral adecuado que les sirva de motivación y así obtener el compromiso y confianza de los mismos con la organización.

Es importante que la Gerencia reconozca la trascendencia de este fenómeno del mobbing, y defina e implemente políticas empresariales en prevención del acoso como son: campañas de divulgación, prevención y guías del quehacer frente al hecho.

La capacitación es un elemento primordial para la prevención del mobbing, en especial en la dinámica y desarrollo del mismo, con las debidas estrategias de afrontamiento, proporcionando sistemas de promoción basados en el mérito y rechazando el acoso independientemente quien sea el acosador y el acosado o su rango jerárquico.

Además, mantener un trabajo continuo y permanente en el crecimiento de sus colaboradores en aspectos como autoestima, autocontrol y asertividad.

Del mismo modo formar a los directivos y mandos medios en liderazgo, resolución de conflictos, comunicación, habilidades sociales, prevención de estrés y conocimiento de los síntomas del mobbing para su reconocimiento temprano.

Al margen de las medidas legales, la prevención debería atender a las deficiencias del diseño del trabajo es decir proporcionar responsabilidades con bajo nivel de estrés, alta capacidad de decisión, suficiente autonomía temporal, entre otras, y diseñar programas de relaciones laborales basadas en la solidaridad y el entendimiento, donde se use el liderazgo de los

directivos para crear un clima laboral que contribuya a mantener condiciones de trabajo sanas y humanas.

La institución debe realizar talleres con los empleados donde puedan exponer sus experiencias y según el caso recibir la orientación necesaria.

En la actualidad la Junta Central electoral no posee ninguna normativa interna que guie el comportamiento moral de sus empleados y funcionarios y en este sentido un elemento importante sería la elaboración de un Código de Ética que plantee los lineamientos conductuales de cada uno de los colaboradores de la institución para que sean modelos de los valores institucionales. Contemplando las consecuencias y sanciones de la problemática planteada, las cuales deben también integrarse al Reglamento Interno que Rige la Relación Laboral de Funcionarios y Empleados de la Junta Central Electoral.

De igual manera debe también considerarse la protección de la posición social de la persona a través de reglas claras, explicitas, documentadas y de fácil acceso y manejo sobre resolución de conflictos que puedan garantizar a la víctima el derecho a la queja y el anonimato y que prevea sistemas de mediación y arbitraje.

3.1.2 Intervención

El tratamiento para esta problemática generalmente recae sobre un compañero del acosado o sobre el médico de la empresa, quien debe realizar tareas de confesor, psicólogo o asesor procurándole apoyo social (evaluativo y emocional) o proporcionándole la medicación adecuada.

En este sentido la Institución debe contar con un servicio permanente de asistencia a los trabajadores con profesionales de la psicología, para tratar

problemas de carácter personal, dar apoyo psicológico así como acciones preventivas para evitar el acoso laboral.

Al respecto la JCE debe proveer a los empleados de la Sede Central una gua clara sobre qué hacer ante este fenómeno, a quien dirigirse, como plantear su queja y asegurarle la confidencialidad..

El tratar esta problemática internamente proporcionaría a la institución un mayor conocimiento del origen del problema, la intervención continua y personalizada a los empleados y su evolución.

Otro aspecto importante es la planificación y el diseño de las relaciones sociales en la organización, atendiendo no solo a las relaciones dependientes del trabajo sino también a las relaciones interpersonales independientes del trabajo.

Es preciso entrenar a los trabajadores en relaciones interpersonales o sistemas de regulación de conflictos y dirigirlos a todas las dimensiones posibles de la empresa. Difundir información sobre los servicios de orientación y apoyo así como el procedimiento para formular su queja.

Del mismo modo la inducción juega un papel primordial para la integración tanto de los nuevos colaboradores así como también de los empleados ya incorporados sin olvidar la consideración de la cultura de la empresa en la selección de personal.

Todos estos factores redundaran en la mejora del clima laboral, logrando un incremento en la productividad, reduciendo el ausentismo y la rotación interna y externa.

CONCLUSIONES

A partir de los datos arrojados por este estudio y luego de analizar e interpretar los resultados, encontramos hallazgos importantes en la muestra seleccionada.

Uno de los objetivos era evaluar el fenomeno del mobbing en la Sede de la Junta Central Electoral, ya que en este organismo no existian antecedentes al respecto.

Con relación al aspecto relacionado a desprestigiar a la víctima en el ámbito laboral, los resultados arrojaron datos significativos, entre un 2% y un 4% de los encuestados manifestaron experimentar de forma extrema las conductas presentadas en estos ítems, considerando estas conductas características del acoso laboral o mobbing por manifestarse de forma recurrente.

Con respecto a experimentar ser intimidados de manera encubierta, no obstante más de un 88% de los encuestados afirmaron no haber sufrido esta conducta nunca, es significativo el dato de que existe un 2% del ítem 16 y un 4% del ítem 15 pertenecientes a cargos operativos, del sexo masculino entre los 20 y 30 años y 41 a 50 años, que afirman haberlas sufrido de manera extrema.

Otro aspecto importante es el relacionado a sentirse intimidados abiertamente, y en este sentido un 2% de la muestra seleccionada afirma haber experimentado de forma extrema que sus decisiones son siempre cuestionadas y que sus superiores no los dejan expresarse, mostrando estos

resultados una tendencia a que esto ocurra en cargos operativos y del sexo masculino.

De igual forma la investigación arrojo datos significativos en relación al bloqueo de la comunicación, ya que aparece entre un 2% y un 4% de los encuestados que manifestaron haber sufrido de esta situación de manera extrema. Esta muestra recae en los cargos operativos de sexo masculino en los rangos de edad de 20 a 30; 31-40 y 41-50 años.

De igual forma en el aspecto concerniente al entorpecimiento del progreso, observamos que existe un 8% de los encuestados que afirma haber padecido esta conducta muchas veces.

En relacion al sentir manifestado por la muestra seleciionada con respecto al desprestigio personal los resultados reflejan que no existe ningun indicio de mobbing en este aspecto.

En conclusion, como hallazgo importante, tenemos que no obstante la mayoria de los encuestados afirmo no haber experimentado las diferentes situaciones presentadas en la encuesta, un pequeño porcentaje manifesto haber padecido conductas de acoso, en cinco de los seis aspectos que abarca esta encuesta, porcentaje considerado sustancial por la alta frecuencia en que se presenta.Es importante destacar que existe una tendencia significativa a que el mobbing o acoso laboral se manifieste en los cargos operativos de sexo masculino del personal que labora en la sede de la Junta Central Electoral. Sin embargo la variable edad no fue un elemento representativo con respecto a los resultados.

RECOMENDACIONES

1. Concientizar a la alta gerencia sobre la importancia de crear estrategias de prevención, detección e intervención del mobbing o acoso laboral que conduzcan a relaciones laborales más armoniosas.

2. La institución debe investigar más a fondo los casos de mobbing manifestados en esta investigación y de esta manera identificar las características específicas de cada caso y las técnicas a utilizar.

3. Ofrecer la orientación adecuada al personal de la Sede de la Junta Central Electoral en relación al procedimiento a seguir en caso de sufrir acoso ya sea de un superior, compañero o subordinado.

4. Es recomendable que la Institución entienda y sociabilice la necesidad real de poseer un Código de Ética y de esta manera contar con una normativa interna de cumplimiento obligatorio para guiar a los colaboradores acerca de su comportamiento dentro de la Institución.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

Chiavenato, Idalberto (2009). McGrwHill 8ª edicion. Introduccion a la Teoria General de la Administracion. Interamericana Editores S.A.

Snell-Bohlander. (2012). Administración de Recursos Humanos. Data Color Impresores, S.A., México

Libros digitales:

Piñuel y Zabala, Iñaki. (2001) Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico laboral psicológico en el trabajo. Editorial Sal Terrae, Santander, p.52.

Rojo, J. y Cervera, A. (2005).*Mobbing o Acoso Laboral* . Editorial Tebar, S.L. Madrid.

Fuertes, J. (2004). Acoso Laboral o Mobbing, Psicoterrorismo en el Trabajo. Aran Ediciones, SL, Madrid.

Bosqued, M. (2005). Mobbing: Como prevenir y superar el Acoso Psicológico. Ediciones Paidós Ibérica S,A, Barcelona.

Documentos:

Junta Central Electoral (2013). *Memoria Anual 2013.*

Junta Central Electoral (2010). *Plan Estratégico de la Junta Central Electoral 2010-2016.*

Convenio sobre la Discriminación en Materia de Empleo y Ocupación, No. 111, OIT, adoptado el 4 de junio de 1958 por la 42° Conferencia de la OIT y Ratificado por el Congreso Nacional.

Artículo Digital de Periódico

Mejía, R.(2014) *"Un Paro al Acoso Laboral"*. Extraído el 2 de junio del 2015 desde http://listindiario.com/la-vida/2014/2/9/310044/Un-paro-al-acoso-laboral.

Web-Site:

Mansilla Izquierdo, F. Acoso Laboral o Mobbing. Psicología Online. Extraído el 21 de junio de 2015 desde http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5_5.shtml

Loreto González, E.; Seabra da Silva, C. (2008) Trabajo de Grado: Estudio Comparativo del Acoso "Mobbing" Laboral en Empresas Públicas y Privadas en Caracas. Extraído el 21 de junio de 2015 desde: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5091.pdf.

Feliz Feliz, M. (2012). Trabajo de Grado: Mobbing en la Republica Dominicana: Análisis de la Incidencia y de sus Factores. Extraído el 21 de junio del 2115 desde: http://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000203.pdf

Covacho Cordero, D, (2012). El Acoso Laboral: Conceptos Claves. Extraído el 28 de junio del 2015 desde http://prevencionar.com/2012/09/23/el-acoso-laboral-conceptos-clave/.

Parra Orozco, L (2010). Trabajo de Grado: Vivencias y Experiencias del Acoso Psicológico Laboral en Docentes Universitarios Médicos y Enfermeras, Colombia. Extraído el 21 de junio del 21015 desde file:///C:/Users/ondin_000/Downloads/Dialnet- pdf.

Duglas J. Yanes R. (2013). Qué es el acoso laboral. Extraído el 29 de junio desde http://jagu.multiservisvalery.com/Yanes/acosolaboral/

González de Rivera, JL y Rodríguez-Abuin, MJ (2005): Cuestionario de Estrategias de Acoso en el Trabajo. El LIPT-60. Editorial EOS. Madrid. Extraído el 13 de julio del 2015 desde http://www.gonzalezderivera.com/art/pdf/manual-lipt60.pdf

Pares Soliva, M. (2006). Las fases del Acoso laboral en el Trabajo. Extraído el 29 de junio del 2015 desde http://www.acosomoral.org/pdf/Amet06/Paresm19.pdf

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO DE ENCUESTA
SOBRE ACOSO LABORAL

Cargo Directivo_____ Cargo Operativo_____ Edad_____ Sexo_____

A continuación hay una serie de situaciones o conductas de agresión psicológica y/o física que usted puede haber recibido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado durante los últimos seis meses.

Marque con una cruz (X) el cero (0) si no ha experimentado esa conducta, el uno (1) si la ha experimentado un poco, el dos (2) si la ha experimentado moderadamente, el tres (3) si la ha experimentado mucho y el cuatro (4) si la ha experimentado de manera extrema.

0 = No, en absoluto; 1 = Un poco; 2 = Moderadamente; 3 = Mucho; 4 = Extremadamente

1	Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	0	1	2	3	4
2	Sus compañeros le ponen obstáculos para expresarse o no le dejan hablar	0	1	2	3	4
3	Se le amenaza verbalmente	0	1	2	3	4
4	Recibe escritos o notas amenazadoras	0	1	2	3	4
5	Prohíben a sus compañeros hablar con usted	0	1	2	3	4
6	Le calumnian y murmuran a sus espaldas	0	1	2	3	4
7	Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o sus creencias religiosas	0	1	2	3	4
8	Ridiculizan o se burlan de su vida privada	0	1	2	3	4
9	Se evalúa su trabajo de manera, injusta y malintencionada	0	1	2	3	4
10	Sus decisiones son siempre cuestionadas u obstaculizadas	0	1	2	3	4
11	Le dirigen insultos o comentarios en términos obscenos o degradantes	0	1	2	3	4
12	Se le asignan insuficientes tareas, no tiene nada que hacer	0	1	2	3	4
13	Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	0	1	2	3	4
15	Le ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	0	1	2	3	4
16	Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	0	1	2	3	4
17	No le pasan las llamadas o dicen que no está	0	1	2	3	4
18	Controlan exageradamente y de manera demasiado estricta su horario	0	1	2	3	4