



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**EL MOBBING LABORAL, DISTORSIÓN DE TRABAJO  
FRECUENTE Y ENCUBIERTO EN EL SECTOR BANCARIO  
COMERCIAL**

**SUSTENTADO POR:**

**KARLA PATRICIA PEÑA HERNÁNDEZ**

**HELEN YADIRA TORO RUBIO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M.**

**HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2017**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**  
**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVE REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**EL MOBBING LABORAL, MODALIDAD DE TRABAJO  
FRECUENTE Y ENCUBIERTO EN LAS EMPRESAS**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO  
NERY YAMILETH NÚÑEZ MEJÍA**

**MIEMBROS DE LA TERNA  
HÉCTOR CÁRCAMO  
CESAR SUAZO**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **EL MOBBING LABORAL, MODALIDAD DE TRABAJO FRECUENTE Y ENCUBIERTO EN LAS EMPRESAS**

**AUTOR:  
KARLA PATRICIA PEÑA HERNÁNDEZ  
HELEN YADIRA TORO RUBIO**

## **RESUMEN**

El presente estudio tiene como objetivo orientar a las instituciones a eficientar sus procesos y estrategias empresariales y que estos ayuden a la identificación y reducción de casos de Mobbing o acoso laboral, ya que desafortunadamente es un fenómeno cada vez, es más frecuente en la sociedad. El Mobbing está adquiriendo mucho protagonismo y empieza a considerarse como un riesgo laboral lo cual trae repercusiones considerables para la empresa en temas de clima laboral, rendimiento de los empleados e impacta directamente en la rentabilidad y cumplimiento de objetivos de la organización así como también afecta la salud física y psicológica de las personas, por tanto no solo repercute directamente en la vida del colaborador dentro de la empresa, este también se ve reflejado negativamente en la relaciones con la familia y amigos de las víctimas. Es así como surge la importancia que las empresas cuenten con estrategias empresariales eficientes, estructura y personas capacitadas para poder tratar estos problemas y poder reducir los mismos, que los empleados se sientan cómodos y crean en el proceso es fundamental, solo haciendo creíbles y confiables los procesos, los empleados harán los reportes, los cuales tienen gran importancia para poner en práctica planes de acción y toma de decisiones que ayuden a poner fin a este fenómeno.

Palabras claves: Estrategias, mobbing, procesos, rentabilidad y riesgo laboral.



## **POSTGRAD FACULTY**

# **MOBBING WORK, WORK AND FREQUENT FORM OF CONCEALED IN BUSINESS**

### **AUTHOR:**

**KARLA PATRICIA PEÑA HERNÁNDEZ  
HELEN YADIRA TORO RUBIO**

### **ABSTRACT**

The objective of this study is to guide institutions to improve their business processes and strategies and to help identify and reduce cases of mobbing or workplace harassment, since it is a phenomenon that is increasingly frequent in society. Mobbing is acquiring a lot of protagonism and starts to be considered as a labor risk which brings considerable repercussions for the company in terms of work climate, employee performance and directly impacts on the profitability and fulfillment of objectives of the organization as well as affects the Physical and psychological health of people, so not only has a direct impact on the life of the employee within the company, it is also reflected negatively in the relationships with the family and friends of the victims. That is why it is important that companies can contact efficient business strategies, structure and people trained to deal with these problems and reduce them, that employees feel comfortable and believe in the process is fundamental, only making credible and reliable processes, the employees will make the reports, which are very important to implement action plans and decision making to help put an end to this phenomenon.

Keywords: Strategies, mobbing, processes, profitability and occupational risk.

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este nuevo logro en nuestras vidas a Dios, quien ha forjado nuestro camino, nos ha dirigido por el sedero correcto y nos ha permitido culminar con éxito este nuevo reto.

A nuestros padres por su apoyo incondicional, consejos, amor y motivación en cada etapa de nuestras vidas, a nuestros esposos por sus consejos, palabras de aliento, paciencia, comprensión y tiempo necesario para seguir creciendo profesionalmente, a todos nuestros familiares que estuvieron presentes y nos apoyaron a seguir.

A nuestros Maestros que han sido nuestros guías, por su paciencia y dedicación durante cada una de las asignaturas cursadas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos en primer lugar a Dios quien nos dio la vida y la ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, a Él que con su infinito amor nos ha dado la Sabiduría suficiente para culminar nuestra especialización universitaria.

### **Karla Peña**

Agradezco a mis padres por ellos soy lo que soy, me inculcaron valores y deseos de superación, con ejemplo de esfuerzo y honradez. A mí querido esposo que me apoya incondicionalmente.

A mis hijos Eddy y Sophia que son el motivo y la razón que me llevan a seguir superándome día a día.

A toda mi familia que están presentes en los buenos y malos momentos y me han apoyado siempre.

### **Helen Toro**

A toda mi familia por siempre apoyarme en todo emprendimiento de mi vida y servir de sabio consejo en los momentos más necesarios. A mi esposo por compartir este logro y motivarme a cumplir mis metas siempre.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
2.1.1 ANÁLISIS MACRO ENTORNO.....	6
2.1.2 ANÁLISIS MICRO ENTORNO.....	9
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	10
2.2 TEORÍAS.....	11
2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	11
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	25
2.2.3 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS.....	26
2.3 MARCO LEGAL.....	27
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	30



3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	30
3.1.1	LA MATRIZ METODOLÓGICA .....	31
3.1.2	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	32
3.1.3	HIPÓTESIS .....	34
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS .....	34
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.3.1	POBLACIÓN .....	36
3.3.2	MUESTRA.....	37
3.3.3	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	38
3.3.4	UNIDAD DE RESPUESTA .....	38
3.4	INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	38
3.4.1	INSTRUMENTOS .....	38
3.4.2	TÉCNICAS .....	38
3.4.3	PROCEDIMIENTOS .....	40
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	41
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS.....	41
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS .....	41
3.6	LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....		43
4.1	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	43
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....	56
4.3	RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL GRUPO FOCO .....	61
4.4	FODA .....	64
4.5	DIAGRAMA ISHIKAWA .....	66

4.6	PROPUESTA .....	68
4.6.1	PLAN DE IDENTIFICACIÓN, PROCESOS Y ESTRATEGIAS EFICIENTES PARA REDUCIR Y RESOLVER CASOS DE MOBBING O ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS .....	68
4.6.2	INTRODUCCIÓN .....	68
4.6.3	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	69
4.6.4	PRESUPUESTO .....	84
4.6.5	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	85
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		87
5.1	CONCLUSIONES.....	87
5.2	RECOMENDACIONES .....	87
BIBLIOGRAFÍA.....		89
ANEXOS.....		92

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. La Matriz Metodológica .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 2. Operacionalización de las variables.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 3. Instituciones supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 4. Género de los encuestados .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 5. Edad de los encuestados.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 6. Nivel académico de los encuestados.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 7. Conocimiento sobre el Mobbing o acoso laboral de los encuestados.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 8. Víctimas de las modalidades de Mobbing en la muestra encuestada.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 9. Razones por las cuáles no son reportados los casos de Mobbing.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 10. Existen procesos o políticas en las empresas para ayudar a los empleados que sufren Mobbing. ....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 11. Existen en las empresas un departamento o persona especializada en atender casos de Mobbing. ....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 12. Las empresas cuentan con evaluaciones formales para medir el clima laboral. ...</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 13. Cuentan las empresas con espacios físicos y herramientas óptimas para sus empleados.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 14. Se cuenta con un plan de capacitación para el desarrollo personal y laboral en las empresas.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 15. Conocimiento acerca de las leyes que protegen a los empleados contra el Mobbing. ....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 16. Opinión de los encuestados si el Mobbing laboral es una problemática en aumento. ....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 17. Presupuesto .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 18. Cronograma para implementar plan de estrategias preventivas. ....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 19. Cronograma para implementar plan de estrategias de intervención.....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Enfoque Macro entorno de la Situación .....</b>	<b>7</b>
<b>Figura 2. Mobbing Activo y Pasivo.....</b>	<b>8</b>
<b>Figura 3. Enfoque Micro entorno de la Situación .....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 4. Modelo Integrador explicativo del Mobbing.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 5. Fases de Desarrollo del Mobbing .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 6. Espiral del Mobbing .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 7. Tipos de Mobbing .....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 8. Diagrama de las variables .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 9. Diseño de la investigación. ....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 10. Diseño de Investigación.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 11. Género de encuestados. ....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 12. Edad de los encuestados. ....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 13. Nivel académico de los encuestados. ....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 14. Conocimiento sobre el Mobbing o acoso laboral de los encuestados. ....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 15. Víctimas de las modalidades de Mobbing en la muestra encuestada. ....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 16. Razones por las cuáles no son reportados los casos de Mobbing. ....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 17. Existen procesos o políticas en las empresas para ayudar a los empleados que sufren Mobbing. ....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 18. Existen en las empresas un departamento o persona especializada en atender casos de Mobbing. ....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 19. Las empresas cuentan con evaluaciones formales para medir el clima laboral. .</b>	<b>51</b>
<b>Figura 20. Cuentan las empresas con espacios físicos y herramientas óptimas para sus empleados.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 21. Se cuenta con un plan de capacitación para el desarrollo personal y laboral en las empresas.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 22. Conocimiento acerca de las leyes que protegen a los empleados contra el Mobbing. ....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 23. Opinión de los encuestados si el Mobbing laboral es una problemática en aumento. ....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 24. FODA.....</b>	<b>64</b>

**Figura 25. Diagrama Ishikawa.....66**  
**Figura 26. Pasos para elaborar una encuesta de clima laboral. ....79**

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se define el planteamiento de la investigación a realizar, el cual es vital ya que constituye una guía de cómo debe realizarse el mismo; incluye la definición del problema, preguntas de investigación, objetivo general y específico, así como ser la justificación de la investigación a realizar.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente documento se pretende conocer las causas y efectos que el Mobbing o acoso laboral trae como consecuencias tanto para los empleados y para la empresa en general. Esta es una problemática difundida actualmente en la sociedad y que ha tomado auge en los últimos años, donde los colaboradores reciben violencia psicológica injustificada de forma sistemática durante un tiempo prolongado, lo cual impacta de forma significativa en el funcionamiento óptimo de la empresa. La importancia de este tema radica en tomar planes de acción oportunos, para controlar la situación y evitar la propagación de casos, que afecten la calidad en el desempeño de las actividades, ambiente laboral, servicio al cliente interno y externo, cumplimiento de metas, trabajo en equipo, logro de objetivos institucionales entre otros.

Las tendencias actuales de las empresas es buscar tomar medidas preventivas y posibilidades de solución, pero el desconocimiento sobre el tema y el silencio por miedo o vergüenza de los afectados hace que dichas medidas sean fallidas y sin éxito.

El propósito de la investigación sobre Mobbing o acoso laboral es dar a conocer que este es un problema que existe en las organizaciones, evidenciar cuáles son las consecuencias para el empleado como para la empresa; y cómo erradicar la problemática que ocasiona, apoyándose en planes eficaces y con el total compromiso de las instituciones.

La estructura del trabajo para explicar la problemática Mobbing o acoso laboral es la siguiente:

Capítulo I. Planteamiento de la Investigación: se explican los antecedentes que sustentan la investigación, la importancia teórica, la actualidad del tema, definición del problema, los objetivos propuestos en la investigación y las actividades que se deben realizar para obtener resultados.

Capítulo II. Marco Teórico: se consultan las fuentes bibliográficas relacionadas al tema de investigación, dando reconocimiento a los autores, demostrando la situación lógica entre el propósito investigativo y conocimiento del problema objeto de investigación.

Capítulo III. Metodología: aplicación de las metodologías aprendidas en las clases de la maestría y relacionadas coherentemente al objetivo del trabajo de investigación.

Capítulo IV. Resultados y Análisis: en este capítulo se expone la información obtenida y aplicada a los objetivos de la investigación, los cuales se presentan en secuencia lógica y en forma resumida describiendo los hallazgos más importantes, se presenta el plan de mejora propuesto para las empresas, beneficios y ventajas de la implementación de la propuesta.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones: se concluye el análisis investigativo de la situación actual, para dar respuesta a las preguntas de investigación y al objetivo planteado, las cuales se encuentran fundamentadas en el cuerpo del trabajo, también se realizan sugerencias y aportes de qué hacer con los hallazgos obtenidos.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

En los últimos años el Mobbing Laboral ha sido reconocido como un problema social importante en las organizaciones, esto debido a la frecuencia con que se produce en las organizaciones, su amplitud y sus consecuencias. Ya se ha comprobado que tiene efecto en la salud de los colaboradores impactando directamente en el rendimiento laboral.

“Se ha evidenciado que el Mobbing o acoso laboral está asociado al ausentismo, abandono y rotación laboral” (Leymann, H., 1996).

“Existen afirmaciones donde se hace mención que el Mobbing en el trabajo está siendo uno de los problemas emergentes y devastadores en comparación con temas relacionados al estrés laboral” (Niedl K. , 1995).

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

En la actualidad las empresas sufren con frecuencia el fenómeno conocido como Mobbing, el cual impacta de forma negativa y severa en los colaboradores, la empresa y sociedad en general. En cualquier empresa puede darse lugar al Mobbing, pero es mucho más frecuente en aquellas donde no se preocupan por el desarrollo, la atención del personal y en las que se dan malas condiciones de trabajo. Por lo que se busca definir y establecer estrategias empresariales eficientes que ayuden a identificar y erradicar dicho fenómeno dentro de la empresa.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La falta de procesos y estrategias organizacionales eficientes para identificar y reducir problemas de Mobbing o acoso laboral, siendo esto un impedimento para el óptimo funcionamiento en las actividades de la empresa.

¿Qué tan factible sería implementar un plan de procesos y estrategias organizacionales eficientes en la banca comercial?

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Qué alternativa debería considerarse para identificar y reducir el riesgo del Mobbing laboral en el sector bancario comercial?
- ¿Cuáles son los factores o causas que promueven, generan y previenen el Mobbing laboral en el sector bancario comercial?
- ¿Cuáles son los beneficios de contar con procesos establecidos para resolver eficazmente los casos de Mobbing?
- ¿Cuáles son las estrategias organizacionales que deben implementarse para reducir problemas de Mobbing o acoso laboral?



## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Contribuir con la implementación de procesos exitosos que ayuden a prevenir el Mobbing o acoso laboral en las empresas, a través de un plan de estrategias organizacionales, prácticas y estandarizadas, para identificar y reducir los problemas que genera este tipo de fenómeno.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la información obtenida como ser características, partes involucradas y estudios realizados sobre el tema para sustentar teóricamente el trabajo.
- Identificar los factores que influyen para propiciar problemas de Mobbing o acoso laboral, a través de encuestas, entrevistas y grupo focal realizados a una muestra determinada.
- Proponer la implementación de procesos eficientes y estandarizados que faciliten corregir problemas de Mobbing o acoso laboral.
- Definir un plan eficiente de estrategias organizacionales que contribuyan a solucionar problemas de Mobbing o acoso laboral.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad el Mobbing o acoso laboral es un grave problema que afecta a un gran porcentaje de trabajadores, la falta de conocimiento sobre esta problemática por gran parte de la sociedad y la ignorancia acerca de la gravedad y consecuencias hacen que las víctimas/empresas no sepan que hacer ni a quién acudir.

Para evitar esta situación es necesario que las empresas cuenten con procesos y estrategias ágiles para solventar este tipo problemas y evitar la propagación que impacte tanto en el clima laboral como en cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los beneficios de contar con procesos y estrategias organizacionales son:

- Estabilidad laboral.
- Clima organizacional óptimo.
- Imagen social y comercial de la empresa.

- Agilidad en la toma de decisiones.
- Mayor rentabilidad.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se hace referencia a las diferentes teorías, realizadas por expertos para dar sustento al trabajo de investigación, donde se plantea la situación desde un nivel macro hasta un nivel micro para el análisis interno, que es donde se centra la investigación.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1.1 ANÁLISIS MACRO ENTORNO**

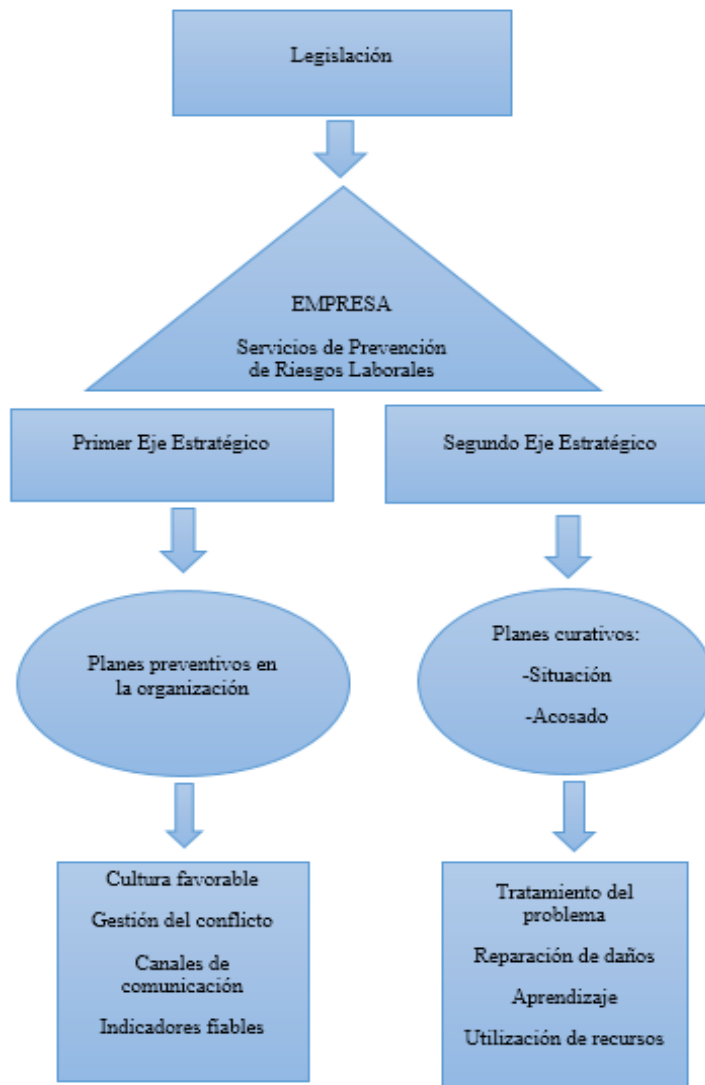
El acoso moral en el trabajo (Mobbing), lejos de constituirse como un problema puntual de las nuevas organizaciones se ha instaurado como una epidemia que afecta a miles de trabajadores. El conocimiento de su existencia, para los afectados y para los responsables de las organizaciones laborales contribuirá sin duda a su minimización como problema laboral, social y humano (Barea, Duque, & Jaca, 2003).

Desde una perspectiva general sobre la dinámica de las organizaciones, ejercer poder, a través de diversos métodos de influencia, para conseguir que las conductas de las personas que trabajan se adscriban a los parámetros deseados por la propia organización ha sido y sigue siendo una práctica habitual, enmarcada en el proceso de socialización laboral (Hardy & Clegg, 1996).

Un cierto nivel de conflicto derivado de la adaptación a nuevos roles, del ejercicio del mando o de la divergencia de intereses, es inherente a las relaciones que se establecen entre las personas en la organización. No obstante, se utiliza en ocasiones, para encubrir aquellas prácticas de hipotética socialización o integración, que van más allá de lo admisible, lesionando gravemente la integridad, la moral y la salud del trabajador, bien por intereses del empleador, de los mandos en los que se delega la autoridad o del propio grupo de trabajo en el que se integra el empleado. En la actualidad se estima que un 8% de los trabajadores de la Unión Europea son permanentemente víctimas del acoso moral en el lugar de trabajo (Anderson, 2001).

Sin embargo, la cultura organizacional no se encuentra aislada de la cultura política de un país. Para el caso de Colombia, la violencia indiscriminada (como el secuestro, la corrupción, el maltrato y abuso, la injusticia, la desigualdad y la impunidad) estructura la vida cotidiana, no ha de sorprenderse que la interacción en las organizaciones esté enmarcada por las mismas pautas.

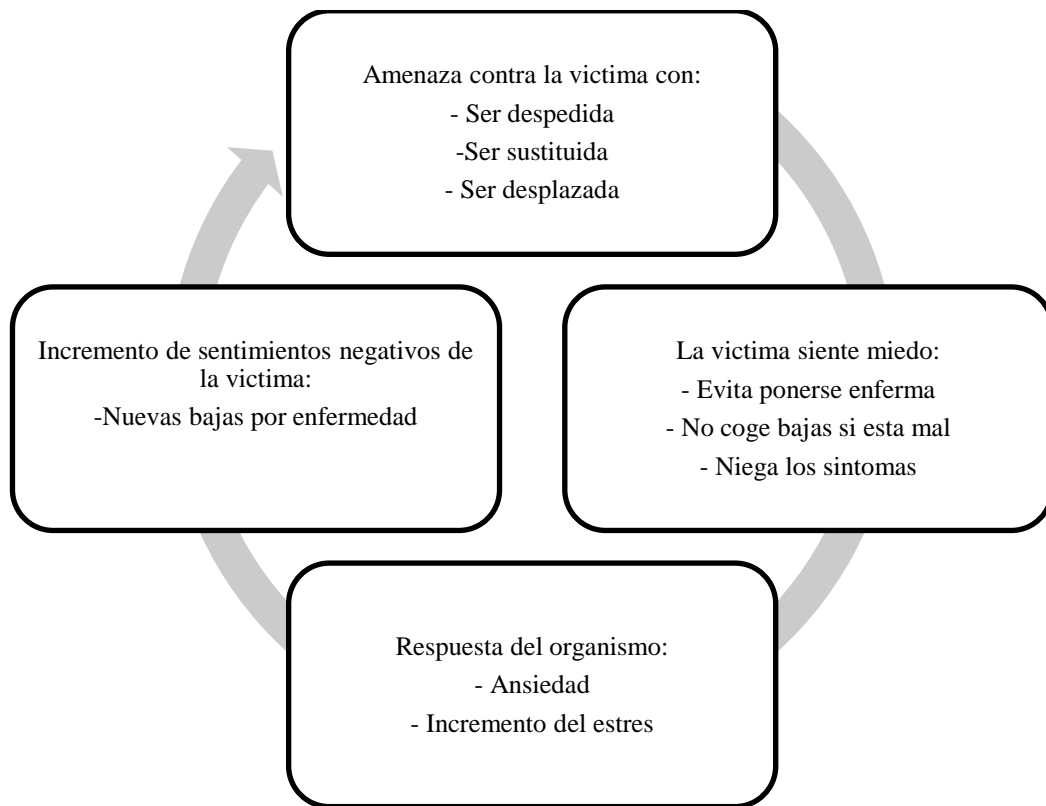
En este caso, el acoso constituye en muchas organizaciones latinoamericanas una forma de control primitivo de los trabajadores y no se relaciona tanto con el ‘caos organizacional’. Como política de control laboral el acoso no sólo se dirige a las víctimas sino también a los demás trabajadores que lo observan dentro del ámbito laboral (Giraldo, 2005).



**Figura 1. Enfoque Macro entorno de la Situación**

Fuente: (Baron, 2003)

El Mobbing laboral puede ser activo o pasivo. Es activo cuando el acosador realiza actos que atentan directamente contra la víctima; gritos, insultos, invención de historias que dejan en mal lugar a la persona... sin embargo es pasivo cuando se le quitan cosas buenas o necesarias para la víctima: se le prohíbe descansar, se le oculta información necesaria para su actividad se le deja de lado (Rodríguez, 2010).



**Figura 2. Mobbing Activo y Pasivo**

Fuente: (Rodríguez, 2010)

### **2.1.2 ANÁLISIS MICRO ENTORNO**

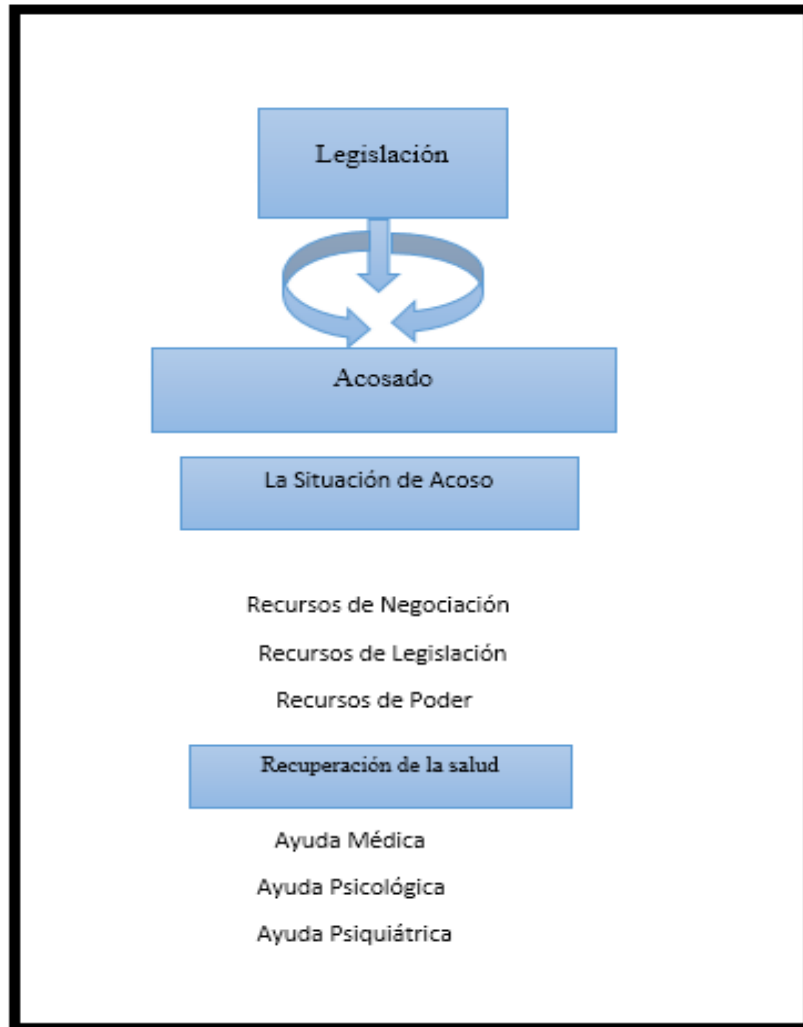
En Honduras actualmente se conoce muy poco de este fenómeno, por lo que no se la da importancia al impacto y sus consecuencias; la mayoría de los trabajadores no interponen la denuncia a las instancias correspondientes dentro de la empresa o autoridades gubernamentales.

Sin embargo, poco a poco surgen iniciativas de las empresas e instituciones gubernamentales encaminadas en la creación de espacios para atender las denuncias, las cuales no han sido suficientes, por el poco interés que muestran las empresas, no existe el seguimiento correspondiente a las mismas.

En opinión de la Sub Secretarí de Justicia Karla Cueva “el acoso laboral es un delito del que se habla poco en Honduras”.

Los casos que se reportan en la Secretaría del trabajo son pocos, la última estadística que se maneja del año 2016, es de 23 casos los cuales fueron clasificados como “malos tratos a los empleados” y sólo 1 caso el cual fue clasificado como “acoso laboral” (Cruz, 2016).

El procedimiento que se lleva a cabo posterior a la denuncia del empleado es el envío de un inspector de trabajo a la empresa, el cual debe constatar la veracidad de la denuncia, de ser comprobado se trata de conciliar entre el afectado y la empresa por la vía administrativa, si no hay conciliación los casos se pasan a la vía legal.



**Figura 3. Enfoque Micro entorno de la Situación**

Fuente: (Baron, 2003)

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

El estudio se llevó a cabo en el sector de la banca comercial, en dicho sector laboran aproximadamente unas 20,000 personas, según la inspectora laboral Valeska Martínez la cual labora para la Secretaría del Trabajo, menciona que las denuncias por el tema de Mobbing o acoso laboral son bajas, por distintas causas, como ser conservar su empleo o pensar que no podrán demostrar el abuso, prefieren quedarse calladas.

Los hostigamientos laborales se dan de jefe a subordinado o a veces entre los mismos compañeros de trabajo, lo que se conoce actualmente como bullying laboral, o sea que discriminan o maltratan a alguien por su género, apariencia física, por su edad, etcétera.

Muchas veces se hace la investigación y las personas no encuentran testigos, porque el agresor busca el momento en que nadie escucha o lo ve para actuar. Esto provoca que las personas que sufren el hostigamiento estén bajo un estrés emocional o psicológico terrible.

El bullying laboral más común en Honduras es el maltrato verbal, por ejemplo decirle a una persona que no sirve para nada, que nunca hace nada bien, ofenderlo o humillarlo en su lugar de trabajo. (Panting, 2013)

## **2.2 TEORÍAS**

### **2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO**

#### **Teoría de Heinz Leymann sobre Mobbing.**

El científico sueco Heinz Leymann investigó el fenómeno en la década de 1980, y fue quien utilizó por primera vez el término Mobbing para referirse al problema.

Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo. La definición operacional establece que una persona es objeto de Mobbing si se encuentra expuesta al menos a una actuación negativa cada semana, durante un período mínimo de seis meses. (Leymann, H., 1996)

Leymann (1990) detalla las siguientes 45 preguntas sobre el Mobbing o acoso laboral: Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:

1. El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.
2. Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.
3. Los compañeros le impiden expresarse.
4. Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.
5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
6. Se producen críticas hacia su vida privada.
7. Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
8. Se le amenaza verbalmente.
9. Se le amenaza por escrito.



10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.).
11. Se ignora su presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no lo vieran o no existiera).

Leymann (1990) describe las actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales.

12. No se habla nunca con la víctima.
13. No se le deja que se dirija a uno.
14. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.
15. Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.
16. Se niega la presencia física de la víctima.

Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral:

17. Se maldice o se calumnia a la víctima.
18. Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador sobre la víctima.
19. Se ridiculiza a la víctima.
20. Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.
21. Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
22. Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
23. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.
24. Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
25. Se hace burla de su vida privada.
26. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
27. Se le obliga a realizar un trabajo humillante.
28. Se monitoriza, anota, registra y consigna de forma no equitativa el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima.
30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
31. Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.

Leymann (1990) define las actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional.

32. No se asigna a la víctima trabajo ninguno.
33. Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.
34. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas
35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.
36. Se le asignan sin cesar tareas nuevas.
37. Se le hace ejecutar trabajos humillantes.
38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.

Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

39. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.
40. Se le amenaza físicamente.
41. Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.
42. Se le agrede físicamente, pero sin contenerse.
43. Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.
44. Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.
45. Se agrede sexualmente a la víctima.

### **Teoría de Miguel Baron Duque sobre Mobbing o Acoso Laboral**

Baron (2003) lo define como acciones recurrentes censurables o claramente negativas que van dirigidas contra empleados concretos de manera ofensiva y pueden tener como consecuencia la marginación de éstos en la comunidad laboral. El Mobbing se caracteriza por el secreto en el comportamiento de quien lo practica, la capacidad de la víctima para sentirse culpable y la permisibilidad de los testigos.

### **Teoría de Vartian sobre Mobbing o Acoso Laboral**

Por prácticas de Mobbing se entienden las provocaciones constantes, presiones, amenazas, humillaciones y, en general, aquellas conductas persistentes que suscitan malestar sobre las personas afectadas. Si bien los datos sobre las personas hostigadas en su lugar de trabajo resultan alarmantes, merece destacarse que esta situación afecta también considerablemente a las personas

que, sin ser las víctimas del mismo, observan episodios de acoso en su lugar de trabajo. De hecho, se ha hallado que ser testigo de acoso es un predictor muy significativo del estrés general y de las reacciones al mismo (Vartian, 2001).

### **Teoría de Iñaki Piñuel sobre Mobbing o Acoso Laboral**

Otro concepto es el de Piñuel y lo define como el continuo maltrato verbal y moral que recibe un trabajador por parte de uno u otros, que se comportan cruelmente con él con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y su salida de la organización a través de diferentes procedimientos (Piñuel, 2003).

Piñuel (2003) establece algunas estrategias habituales en el Mobbing o Acoso Laboral:

1. Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas.
2. Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo y presionarla excesivamente.
3. Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.
4. Quitarle áreas de responsabilidad claves.
5. Tratarle de una manera diferente o discriminatoria (ignorar).
6. Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa u organización rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.
7. Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando retrasando o entorpeciendo el acceso a promociones, cursos o seminarios de capacitación.
8. Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones.
9. Bloquear administrativamente a la persona, no dándole traslado, extraviando, retrasando, alterando o manipulando documentos o resoluciones que le afectan.
10. Asignarle tareas humillantes, incómodas o desagradables...

### **Teoría de Características de Mobbing o Acoso Laboral según Einarsen, Rodríguez y Corrales.**

De un modo similar, investigadores que han estudiado ampliamente el fenómeno, como Einarsen (2000) indican que el Mobbing se produce cuando alguien, persistentemente durante un período de tiempo, es objeto de acciones negativas por parte de otra u otras personas, en una situación en la que el blanco de estas actuaciones, por diversas razones, se encuentra con

dificultades para defenderse de las mismas. Mediante estas definiciones se especifica que el Mobbing no se refiere a un incidente aislado. De hecho, se describe, por tanto, el fenómeno como una conducta hostil o intimidatoria que se practica hacia un trabajador desde una posición jerárquica superior o desde un grupo de iguales hacia los que éste mantiene una subordinación de hecho.

Einarsen (2000) hace mención que dicha conducta hostil es reiterativa y persistente en el tiempo, llegando a adoptar métodos de influencia muy diversos, que van desde la infravaloración de las capacidades del trabajador, hasta su desbordamiento por la asignación de tareas irrealizables, pasando por agresiones como la ocultación de información, la difamación o el trato vejatorio. El objeto del Mobbing es la adscripción de la conducta de la víctima a los intereses de la figura o figuras que lo ejercen, coincidentes o no con los de la propia organización, llegando a provocar en su máximo nivel el vacío organizacional del acosado, con las lógicas consecuencias que ello comporta para su bienestar físico, psicológico y social, tanto dentro de la organización laboral, como fuera de ella.

Los factores situacionales del modelo explicativo del Mobbing se detallan a continuación:



**Figura 4. Modelo Integrador explicativo del Mobbing**

Fuente. (Rodríguez & Corrales, 2004)

## **Teoría Tipos de Mobbing según Javier Caballero Rendón**

Según el Doctor Javier Caballero Rendón “existen dos tipos de acoso laboral el Mobbing y el Bossing, el primero ocurre entre compañeros dentro del espacio de trabajo y el segundo consisten el abuso de poder de autoridades” (Caballero, 2006).

### **Caso de aplicación: ejemplo típico de Mobbing o acoso laboral**

Un ejemplo típico. Hasta el momento, las compañeras de Anna F. siempre le preguntaban si quería ir a comer con ellas a la cafetería. De pronto sus compañeras empezaron a ir sin ella. La primera vez Anna no se preocupó. Sin embargo, al cabo de unas semanas sus compañeras también desaparecieron sin decir nada durante la pausa del mediodía y excluyeron a Anna del grupo. Cuando ella entraba en la habitación, se callaban repentinamente. Las pretendidas buenas compañeras se habían convertido en pequeños monstruos de la noche a la mañana. Anna se preguntaba qué tenía, en qué se había equivocado. El terror psicológico fue empeorando, de modo que Anna pidió el traslado a otra sección. Ya no soportaba más la presión. En este caso ocurrió una situación auténtica de acoso laboral, porque se repitieron regularmente varias acciones negativas que consistían en excluir a Anna sistemáticamente. El acoso es una situación con una gran dinámica. Una vez que la persona entra en la rueda, nunca consigue salir ilesa. (Ausfelder, 2002)

El acoso moral en el trabajo se define como «toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su repetición o sistematización contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo». Lo anterior lo resume en que el acoso moral es una violencia en pequeñas dosis, que no se advierte y que, sin embargo, es muy destructiva. Todas las personas que lo sufren están profundamente desestabilizadas. El modo específico de agresión varía según los medios socioculturales. Cuanto más subimos en la jerarquía y en la escala sociocultural, más sofisticadas, perversas y difíciles de advertir son las agresiones. (Hirigoyen, 2001)

## **Teorías de Rosa María Ricoy**

### **Que no es Mobbing o acoso laboral**

Ricoy (2013) identifica situaciones las cuales no deben considerarse Mobbing, se detalla: No es Mobbing un enfrentamiento puntual con el jefe o con un compañero por una discusión laboral u otra, ni el exceso de carga en el trabajo. Sin embargo, sí es Mobbing la presión laboral que pretende la autoeliminación del trabajador (por ejemplo, que marcha de la empresa a través de una baja médica); hacer el vacío a la víctima; reírse de ella; limitar las oportunidades de expresión; ignorar a la víctima; críticas a su trabajo y a su vida privada; menosprecio, no asignación de tareas concretas u obligación de realizar tareas absurdas e inútiles; anulación de responsabilidad o influencia; etc.

Ricoy (2013) afirma que este tipo de conductas son más propias del acoso moral entre compañeros, puesto que el proveniente de un jefe mayoritariamente provoca peleas, rigidez injustificada, órdenes mal realizadas, etc. En el Mobbing el acosado y el acosador/es tienen un vínculo laboral, la presión se ha de realizar en el lugar de trabajo, debe ser tendenciosa, es decir, que la finalidad sea hacer daño (especialmente dañar la salud psicológica) y que el hostigamiento se prolongue en el tiempo. Quizás lo más significativo a la hora de marcar la diferencia entre el acoso del acoso moral, es la intencionalidad de librarse de la persona acosada que hay en este último.

Ricoy (2013) define las siguientes conductas consideradas como Mobbing o acoso laboral:

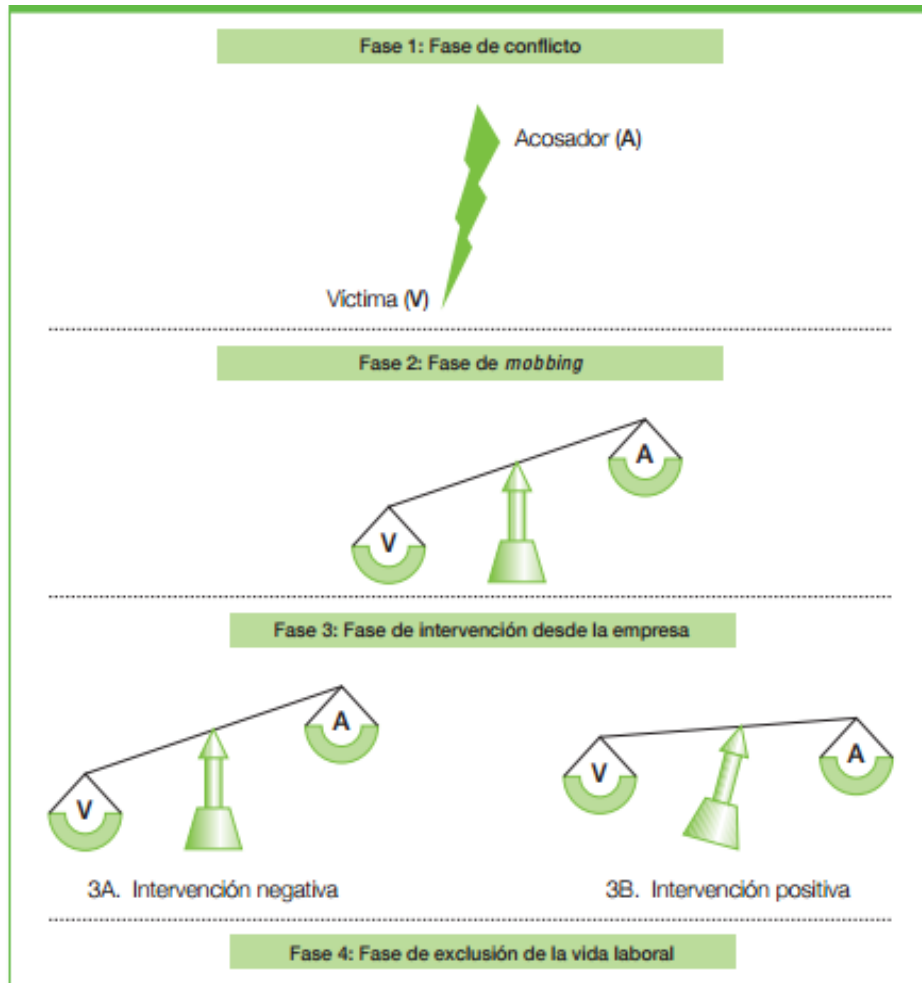
- Dejar al trabajador de forma continuada sin ocupación efectiva, o incomunicado, sin causa alguna que lo justifique.
- Dictar órdenes de imposible cumplimiento con los medios que al trabajador se le asignan.
- Ocupación en tareas inútiles o que no tienen valor productivo.
- Acciones de represalia frente a trabajadores que han planteado quejas, denuncias o demandas frente a la organización, o frente a los que han colaborado con los reclamantes.
- Insultar o menospreciar repetidamente a un trabajador.
- Reprenderlo reiteradamente delante de otras personas.
- Difundir rumores falsos sobre su trabajo o vida privada.

Ricoy (2013) define las conductas que no son Mobbing o acoso laboral (sin perjuicio de que puedan ser constitutivas de otras infracciones):

- Modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo sin causa y sin seguir el procedimiento legalmente establecido.
- Presiones para aumentar la jornada o realizar determinados trabajos.
- Conductas despóticas dirigidas indiscriminadamente a varios trabajadores.
- Conflictos durante las huelgas, protestas, etc.
- Ofensas puntuales y sucesivas dirigidas por varios sujetos sin coordinación entre ellos.
- Amonestaciones sin descalificar por no realizar bien el trabajo.
- Conflictos personales y sindicales.

## Teoría Fases del Mobbing de Víctor Manuel Gonzales y Ramón Gonzales

- Primera fase: se inicia con la existencia de un conflicto. Su presencia puede ser considerada normal en el ambiente laboral, lo que le hace diferente es que el origen y el motor del mismo sean los conflictos interpersonales y que el acosador no parará hasta lograr su objetivo final, la destrucción de la autoestima y autoconfianza del trabajador afectado. Como en cualquier tipo de conflicto, en el mismo se ponen en marcha los mecanismos de resolución necesarios, en casi todos ellos se podrían identificar una serie de consecuencias positivas y negativas, dependiendo del tiempo y de la forma en la que se consiga su resolución.
- Segunda fase del problema, fase de Mobbing o de estigmatización, consistente en la recurrencia de las actitudes hostigadoras por parte del acosador, y la paralización de la víctima por conductas de evitación o de negación. Esta conducta de la víctima, aparentemente reprochable, es comprensible, ya que, como hemos comentado, la mayoría de las conductas hostigadoras se amparan en que el acosador parte de posiciones jerárquicamente superiores, utiliza el secretismo, son frecuentes los testigos mudos, etc. De esta manera es fácil que la balanza se incline siempre hacia el mismo lado.
- Tercera fase, o la de intervención desde la empresa, que será clave, puesto que supone una encrucijada. Desde un nivel jerárquico superior (departamento de personal, servicio médico, dirección de la empresa, etc.), se puede tomar partido de dos maneras, desde un punto de vista positivo, por ejemplo, fomentando el diálogo, permitiendo un cambio de puesto de trabajo, etc., o bien desde un punto de vista negativo, intentando «quitarse el problema de encima» mediante aplazamientos de resolución del conflicto, bajas médicas sucesivas, hasta el despido del trabajador. Al elegir este camino, la empresa habrá sido cómplice de los objetivos del acosador, puesto que mantendría la situación de desequilibrio y favorecería la entrada en la cuarta fase.
- Cuarta fase del proceso, o de marginación y/o exclusión de la vida laboral, en la que el trabajador convive con las secuelas que las conductas de hostigamiento le produjeron, además de permanecer excluido definitivamente del mercado laboral. (Rodríguez & Corrales, 2004)



**Figura 5. Fases de Desarrollo del Mobbing**

Fuente. (Rodríguez & Corrales, 2004)

### **Teorías según Rodelgo sobre las consecuencias del Mobbing para la organización.**

En las empresas donde el fenómeno se experimenta, se puede observar una disminución en la eficacia y en el nivel de atención de los clientes y por lo tanto del producto final, con efecto negativo sobre la imagen de la empresa, así como la pérdida de prestigio.

Debido a las denuncias de los afectados la empresa incurre en altos costos por indemnización a la vez que la imagen de la empresa empeora ante sus clientes. Esto produce aumento en la rotación de puestos y con ello el gasto por la necesidad de capacitar nueva mano de obra, sin duda una de las pérdidas más grandes para una institución es desvincular a un buen trabajador.



El Mobbing puede producirse de diferentes formas y produce una serie de consecuencias que afectan a diferentes niveles. Con frecuencia los hostigadores coartan la posibilidad de comunicación de sus víctimas. Además, las conductas de Mobbing dificultan las relaciones sociales dentro de la empresa (por ejemplo, cuando el hostigador u hostigadores ignoran a alguien o lo desplazan a una oficina apartada). El Mobbing también puede dañar la reputación social del afectado, si el hostigador difunde rumores sobre la víctima. (Rodelgo, 2016)

## **Teorías de Mayte Rodríguez sobre las consecuencias del Mobbing**

Según Rodríguez (2010) todo el conflicto que se ha producido en la empresa a causa del Mobbing, provoca las siguientes consecuencias:

Consecuencias para la víctima (trabajador):

- Nivel psíquico: ansiedad, trastornos emocionales, trastornos de atención y memoria, depresión, trastornos de personalidad, ideación suicida.
- Nivel social: aislamiento/retraimiento, agresividad/hostilidad, pérdida de redes de apoyo social, dificultad para encontrar/mantener empleo.
- Nivel físico: trastornos gastrointestinales, problemas cardíacos, trastornos del sueño, trastornos de la alimentación, mareos, etc.

Consecuencias familiares:

- Malestar en la familia.
- Agresividad.
- Pérdida de interés por actividades familiares.
- Abandono de compromisos familiares.
- Trastornos en otros miembros de la familia.
- Pérdida del deseo sexual.
- Separación matrimonial.

Rodríguez (2010) sigue detallando consecuencias para la empresa:

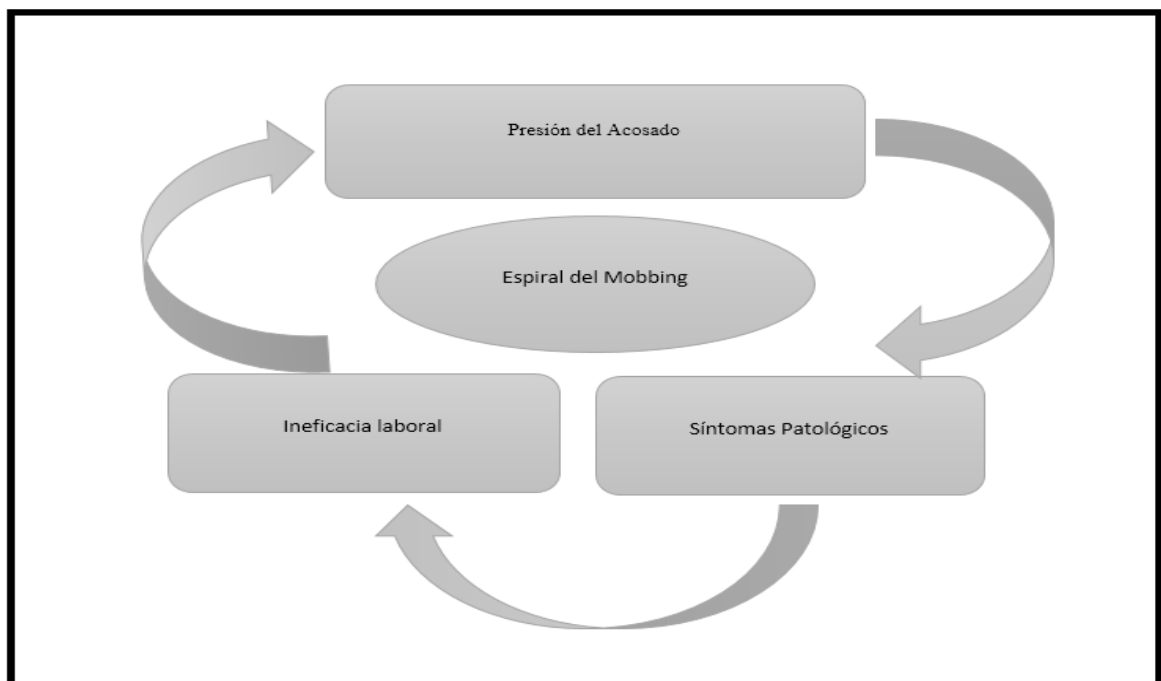
- Rendimiento: ausencia colaboración entre empleados, mayor absentismo y bajas laborales, aumento probabilidad de accidentes, pérdida de motivación, disminución cantidad de producción, disminución calidad de producción.
- Ambiente laboral: no cooperación, no colaboración, no confianza, no relaciones entre compañeros.

Consecuencias para la comunidad:

- Disminución población activa.
- Aumento gasto económico por bajas.
- Jubilaciones o incapacidades.
- Aumento del gasto médico y de recursos sanitarios.

### Los efectos del Mobbing

Esta situación reduce la salud psicológica y física de sus víctimas y afecta negativamente su bienestar y la eficiencia de otros empleados; al mismo tiempo que asciende la negligencia, el absentismo y las bajas por enfermedad. A la índole inmoral de los objetivos, la naturaleza perversa de los medios y las funestas consecuencias que acarrea para la salud y el bienestar de la víctima, habría que sumar los perjuicios colaterales hacia las familias de los afectados, la disminución de la eficacia de las organizaciones laborales y el coste económico que reporta para los recursos sociales de un país. (Baron, 2003)



**Figura 6. Espiral del Mobbing**

Fuente: (Baron, 2003)

## **Protagonistas del Mobbing**

### **Perfil de la víctima del acoso laboral**

Cualquier persona es susceptible de acabar sufriendo acoso laboral, por lo que no hay un perfil psicológico claro de la víctima. Al contrario de lo que alguna gente piensa, la persona acosada no suele serlo por presentar deficiencias a nivel personal o profesional que le hagan ser rechazado. Es decir, cuando alguien acosa a una persona no lo hace porque ésta sea incompetente o haga mal su trabajo o porque no sepa trabajar en equipo y cree un mal clima laboral. Esas son las excusas que suelen utilizar los acosadores, pero la realidad es muy diferente (El mobbing, 2016).

### **Perfil del acosador laboral**

Los acosadores son personas inseguras que eligen a sus víctimas porque piensan que son una amenaza para su carrera profesional. Mediante el acoso intentan acabar psicológicamente con la víctima y esconder su propia mediocridad, convirtiendo a la víctima en el chivo expiatorio a quien culpar por los problemas de la organización. Normalmente, el acosador es un jefe o superior, apoyado por varios seguidores. En otras ocasiones, el acoso viene de compañeros del mismo nivel e incluso hay un 4% de casos en los que el Mobbing procede de un subordinado hacia un superior (El mobbing, 2016).

## **Teorías sobre las tipologías de las víctimas según Trude Ausfelder**

Según Ausfelder (2002) las víctimas pueden encuadrarse dentro de una de las siguientes tipologías:

1. La persona pesada: es aquella que siempre intenta acercarse a los demás, procurando que todos se lleven bien, intentando mantener un ambiente agradable.
2. El verdadero amigo: es un buen trabajador, serio, sincero y su compañía se agradece, se puede confiar plenamente en él porque todo lo que realice será sin mala intención, sin pretender conseguir nada a cambio.
3. La persona ambiciosa: se trata de un trabajador cuya perspectiva laboral es amplia, pretende ascender o conseguir un mejor puesto en la empresa, y para ello trabaja sin cesar, hace más horas de las que le corresponden e, incluso, se lleva trabajo a casa.

4. La persona presuntuosa: es una persona tranquila, que es capaz de dominar cualquier situación de estrés, que tiene una elevada autoestima, un buen concepto de sí misma, en definitiva, una persona muy segura de sí misma y de sus posibilidades.
5. El compañero algo débil: es una persona leal, honrada, sencilla, que da todo lo que tiene y no duda en hacer un favor cuando se le pide, que cumple todas las promesas, pero que en alguna ocasión ha mostrado debilidad.
6. El esclavo: es un trabajador que se siente especialmente unido a algún superior, al jefe. Precisamente por esta unión, no es capaz de enfrentarse a él, es más bien “pelota”, su carácter es débil y se ampara en el poder del mando.

### **Modalidades del Mobbing o acoso laboral.**

Diario Oficial Colombia (2006) establece las siguientes modalidades de Acoso laboral:

- Maltrato laboral - violencia física o verbal.
- Persecución laboral - acto reiterados-arbitrario.
- Discriminación laboral. - trato diferente.
- Inequidad laboral. - funciones- remuneración.
- Entorpecimiento laboral. - obstaculizar.
- Desprotección laboral- órdenes no adecuadas.
- Actos de irrespeto a la dignidad humana contrario a disciplina y subordinación laboral, con ocasión del trabajo, riesgo laboral- seguridad social.

### **Teorías sobre los tipos de Mobbing**

El acoso laboral es un fenómeno del que nadie puede estar a salvo. Puede aparecer en cualquier nivel jerárquico y afectar tanto a hombres como mujeres. La mayoría de los autores coinciden en diferenciar dos tipos de Mobbing:

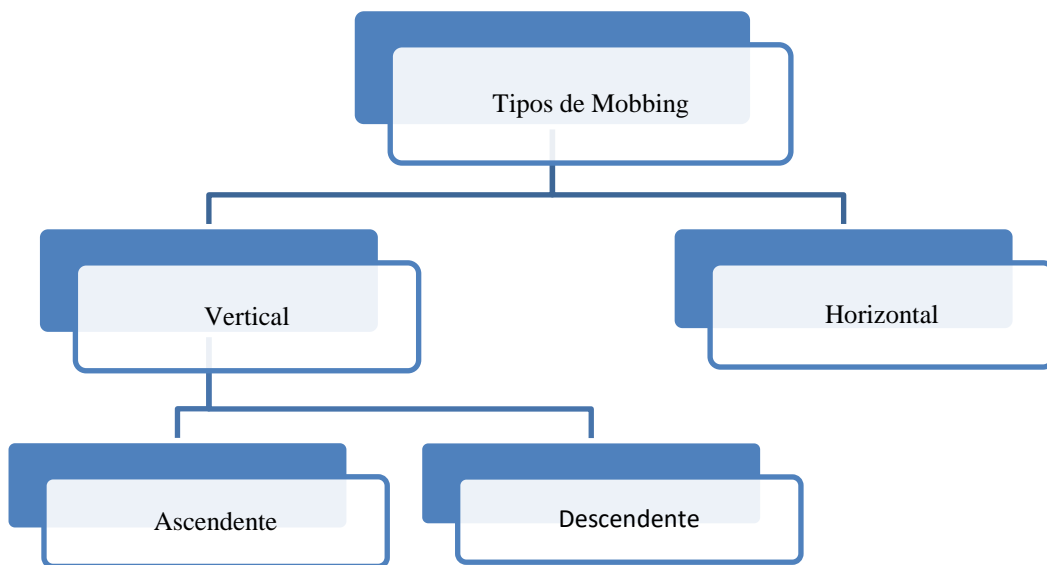
Martos (2003) describe los siguientes tipos de Mobbing:

Mobbing vertical:

- Ascendente: uno o varios subordinados lo ejercen contra su superior.

- Descendente: el superior lo ejerce contra uno o varios subordinados (también llamado “bossing” desde los orígenes de las investigaciones y por muchos autores).

Mobbing horizontal: El que ejercen uno o varios trabajadores sobre otro u otros de su mismo nivel jerárquico. De cualquier modo, recordemos que tanto una clase como otra de “Mobbing” siempre se dan en el contexto de una relación asimétrica, entendiéndose como tal, un contrato de trabajo en que el empresario y el trabajador nunca ocupan posiciones iguales.



**Figura 7. Tipos de Mobbing**

### **Teorías de Viana Tejedor y Gil Ruiz sobre las fases de superación del Mobbing**

Tejedor & Ruiz (2003) describen 4 fases y son:

Fase I: identificación del problema como Mobbing o acoso laboral: En esta fase se trabaja en informar al paciente y formarlo en el problema que padece, aportando la perspectiva correcta de lo que le está sucediendo.

Fase II: desactivación emocional: La comprensión intelectual es requisito previo para poder comenzar a trabajar sobre las reacciones emocionales que ha desencadenado el acoso. La persona empieza a darse cuenta de cómo le perjudican sus reacciones emocionales, en especial la ira y la rabia, y cómo le impiden elaborar una respuesta eficaz.

Fase III: elaboración de la respuesta al acoso psicológico mediante la extroyección: Una vez desactivada, consciente de la naturaleza de su problema y libre de las reacciones involuntarias y negativas que le producía, la persona está en disposición de trabajar sobre la culpa y la vergüenza, desplegando ante las acusaciones y tácticas perversas una respuesta de extroyección.

Fase IV: superación del problema e integración en la perspectiva vital de la víctima: La persona ha dado respuesta y es capaz de seguir dándola, independientemente de cual sea el resultado de su situación laboral.

## 2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

- **Mobbing**

Una definición actual del concepto ha sido acuñada por el psicólogo y especialista en acoso laboral Berndt Zuschlag: «El término acoso laboral designa actitudes vejatorias de una o varias personas dirigidas contra un individuo o un grupo. Las actitudes vejatorias, por regla general, se repiten una y otra vez durante un largo espacio de tiempo. Estas implican fundamentalmente la intención del autor de perjudicar a la víctima o de desprestigiarla y en caso necesario expulsarla de su puesto. Pero incluso sin las intenciones vejatorias por parte del autor, las personas sensibles pueden interpretar erróneamente sus actitudes "normales" y ser experimentadas como acoso laboral». (Zuschlag, 2001)

- **Perfil vulnerable al Mobbing**

La especialista en psicología Catalina Montoya menciona que no es necesario que existan características particulares que hagan que una persona sea más vulnerable al acoso laboral, cualquier persona puede ser víctima sin que esto implique que sea particularmente "débil" o que tenga problemas para relacionarse con otros. Las víctimas son simplemente personas que ante la percepción de aquel que ejerce el Mobbing, son envidiables, puede ser por su buen desempeño, por sus relaciones con otros. (Montoya, 2015)

- **Factores de riesgo psicosocial**

Según Soler define el término como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo, y la realización de la tarea, y que poseen capacidad para afectar tanto al desarrollo del trabajo como a la salud física, psíquica o social del trabajador. (Soler, 2011)

- **Acoso psicológico en el trabajo**

María del Carmen Calderón hace referencia en que suele entenderse como las situaciones de maltrato producidas, al menos, dos veces por semana y de forma reiterada durante seis meses; sin embargo, afortunadamente hay sentencias que se fijan más en la gravedad del daño que en la periodicidad de las agresiones, y si se demuestra la intencionalidad delictiva del acosador, si se demuestra que el acosador pretendía causar daño, a veces, ni siquiera es necesario llegar a los seis meses de rigor, ya que en un tiempo considerablemente inferior se pueden estar produciendo graves daños. (Calderon, 2016)

## **2.2.3 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS**

### **Estudio Descriptivo**

Este tipo de estudio nos sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado a través de la medición de uno o más de sus atributos.

El propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como:

1. Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.).
2. Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc.)
3. Establecer comportamientos concretos.
4. Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación, de acuerdo con los objetivos planteados.

Debe responder algunas interrogantes:

- ¿Se propone identificar elementos y características del problema de investigación?
- ¿Busca hacer una caracterización de hechos o situaciones por los cuales se identifica su problema de investigación?

- ¿El problema que usted plantea y los hechos que comprende abarcan formas comportamientos sociales, actitudes, creencias, formas de pensar y actuar de un grupo?
- ¿Espera que los resultados de su investigación sean base para la formulación de nuevas hipótesis a partir de las cuales se inicia un conocimiento explicativo?

### **Estudios correlacionales**

El propósito de este tipo de estudios es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Características de este tipo de estudios:

- Se utiliza en situaciones complejas en las cuales hay que relacionar variables.
- Se puede medir múltiples variables simultáneamente.
- Permite identificar asociaciones entre variables.
- Es menos riguroso que otros estudios.

Se pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos. Lo principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada (evalúan el grado de relación entre dos variables) (Vasquez, 2005).

### **2.3 MARCO LEGAL**

El Mobbing o acoso laboral se da en todos los ambientes de trabajo, en Honduras no es la excepción, pero la cultura que existe hace que este tipo de temas queden sin relevancia, lo cual desmotiva a los empleados a poder denunciar este tipo de tratos.

A su vez, la falta de conocimiento por parte de los empleados sobre las leyes existentes que los protegen, hacen que este tipo de maltrato quede en el silencio y sin ningún tipo de castigo.

Actualmente existen varios artículos los cuales hacen mención sobre los derechos que tiene cada ciudadano, se detalla a continuación:

“El código del trabajo, artículo 95, inciso 6. Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltratos de palabras o de obra y de actos que pudieran afectar su dignidad” (Codigo Penal Reforma Incluida, s.f.).



Artículos sobre los derechos laborales de las personas:

**Artículo 1.** 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 7.** Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación.

**Artículo 12.** Se prohíbe la discriminación por motivos de raza, religión, credos políticos y situación económica, en los establecimientos de asistencia social, educación, cultura, diversión o comercio, que funcionen para el uso o beneficio general en las empresas o sitios de trabajo, de propiedad particular o del estado. La posición social o el acceso que los trabajadores puedan tener a los establecimientos a que se refiere este artículo, no podrá condicionarse al monto de sus salarios ni a la importancia de los cargos que desempeñen.

**Artículo 32.** Discriminación Laboral. Se considera actos de discriminación laboral adoptar criterios de selección de personal o establecer condiciones generales de trabajo no adecuadas a las condiciones de los aspirantes, así como solicitar requisitos adicionales a los establecidos para cualquier otro solicitante y, no emplear por razones de discapacidad, cuando se es idóneo para desempeñar el cargo o labor solicitado

**Artículo 59.** La persona humana es el fin supremo de la sociedad y del Estado. Todos tienen la obligación de respetarla y protegerla. La dignidad del ser humano es inviolable.

**Artículo 60.** Todos los hombres nacen libres e iguales en derechos. En Honduras no hay clases privilegiadas. Todos los hondureños son iguales ante la ley. Se declara punible toda discriminación por motivo de sexo, raza, clase y cualquier otra lesiva a la dignidad humana. La ley establecerá los delitos y sanciones para el infractor de este precepto. (Marco Jurídico de los derechos laborales de las personas en situación de discapacidad)

En el Código Penal, Artículo 147-A quien valiéndose de una situación de superioridad jerárquica laboral, administrativa, docente o análoga, cause a la víctima inestabilidad laboral, descalificación en el desempeño de su trabajo o para ascensos laborales o le impida el acceso a un puesto de trabajo, como represalias al rechazo de actos indecorosos realizados a través de insinuaciones o solicitud de favores de carácter sexual para sí o para un tercero incurrirá en el delito de hostigamiento sexual y será sancionado con pena de reclusión de uno (1) a tres (3) años o de inhabilitación especial por el mismo

período , cuando proceda, siempre y cuando las insinuaciones o solicitud de favores sexuales hubiesen sido rechazadas ante quien la fórmula, o se hubiesen puesto oportunamente en conocimiento de la autoridad jerárquica laboral o de gremio al que está afiliado/a la víctima. (Bu, 1983)

La Ley de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres 2000 regula el procedimiento que se debe seguir en caso de acoso sexual. El empleado tiene derecho a rescindir el contrato laboral sin emitir aviso previo si un empleador comete un acto de acoso sexual. En caso de que el acosador sea un empleado, el empleador puede despedirlo sin responsabilidad de su parte (de todos modos, se deben seguir unos procedimientos especiales ante las autoridades competentes). El Código de Trabajo de Honduras no regula el acoso sexual en el lugar de trabajo; por eso, los empleadores tienen que diseñar sus propias regulaciones, definir qué constituye un acoso sexual, los procedimientos a seguir, y las sanciones apropiadas dentro de sus Reglas de Trabajo. Los empleados acosados deben notificar a la persona o departamento correspondiente dentro de la empresa, tras lo cual, el empleado debe notificar al Departamento de Trabajo del Estado, que procederá con la investigación inmediata del reclamo que le presenten. La Ley de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres prevé penas de uno a tres años de prisión. La ley exige la terminación inmediata de un trabajador que participe en acoso sexual (Codigo Penal, 1983).

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

En este capítulo se determinó la metodología a implementar en la investigación. Empezando con la congruencia metodológica, enfoque y métodos, diseño de la investigación, técnicas e instrumentos aplicados y fuentes de información. La metodología es de gran utilidad para la investigación ya que sirve de pauta para el proceso de recaudación y análisis de los datos.

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

Se utilizó dos tipos de metodologías, las cuales fueron: estudio descriptivo y estudio correlacional.

Según la metodología descriptiva e inductiva que se utilizó se realizó descripción, observación, clasificación, derivación y contrastación de la problemática sobre el Mobbing Laboral para proponer un plan que pueda ser implementado de forma ágil y práctica.

La metodología correlacional permitió determinar el grado de relación entre las variables a estudiar y el impacto que estas tienen en la temática de la investigación.

### 3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

**Tabla 1. La Matriz Metodológica**

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
El Mobbing Laboral, modalidad de trabajo frecuente y encubierto en las empresas	La falta de Procesos y Estrategias Organizacionales Eficientes	¿Qué alternativa debería considerarse para identificar y reducir el riesgo del Mobbing laboral en las empresas?	Contribuir con la implementación de procesos exitosos que ayuden a prevenir el Mobbing o acoso laboral en las empresas, a través de estrategias organizacionales, prácticas y estandarizadas, para identificar y reducir los problemas que genera este tipo de fenómeno.	Identificar los factores que influyen para propiciar problemas de Mobbing o acoso laboral, a través de encuestas, entrevistas y grupo focal realizados a una muestra determinada.	Ausentismo	Implementación de un plan eficiente de Procesos y Estrategias Organizacionales
		¿Cuáles son los factores o causas que promueven, generan y previenen el Mobbing laboral en las empresas?		Análisis de la información obtenida como ser características, partes involucradas y estudios realizados sobre el tema para sustentar teóricamente el trabajo.	Enfermedades físicas y emocionales en los empleados	
		¿Cuáles son los beneficios de contar con procesos establecidos para resolver eficazmente casos de Mobbing?			Bajo rendimiento Laboral	
		¿Qué aspectos hacen que las estrategias implementadas para contrarrestar el Mobbing no sean efectivas?			Efecto negativo sobre la imagen de la empresa	
		¿Cuáles son los procesos y estrategias organizacionales que deben implementarse para eliminar problemas de Mobbing o acoso laboral?		Definir un plan eficiente de estrategias y procesos organizacionales, prácticos y estandarizados que contribuyan a reducir problemas de Mobbing o acoso laboral.	Mal clima laboral	
		Disminución de eficacia en nivel de atención de clientes				
		Altos costos de indemnización				
		Alta rotación de puestos				

### 3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

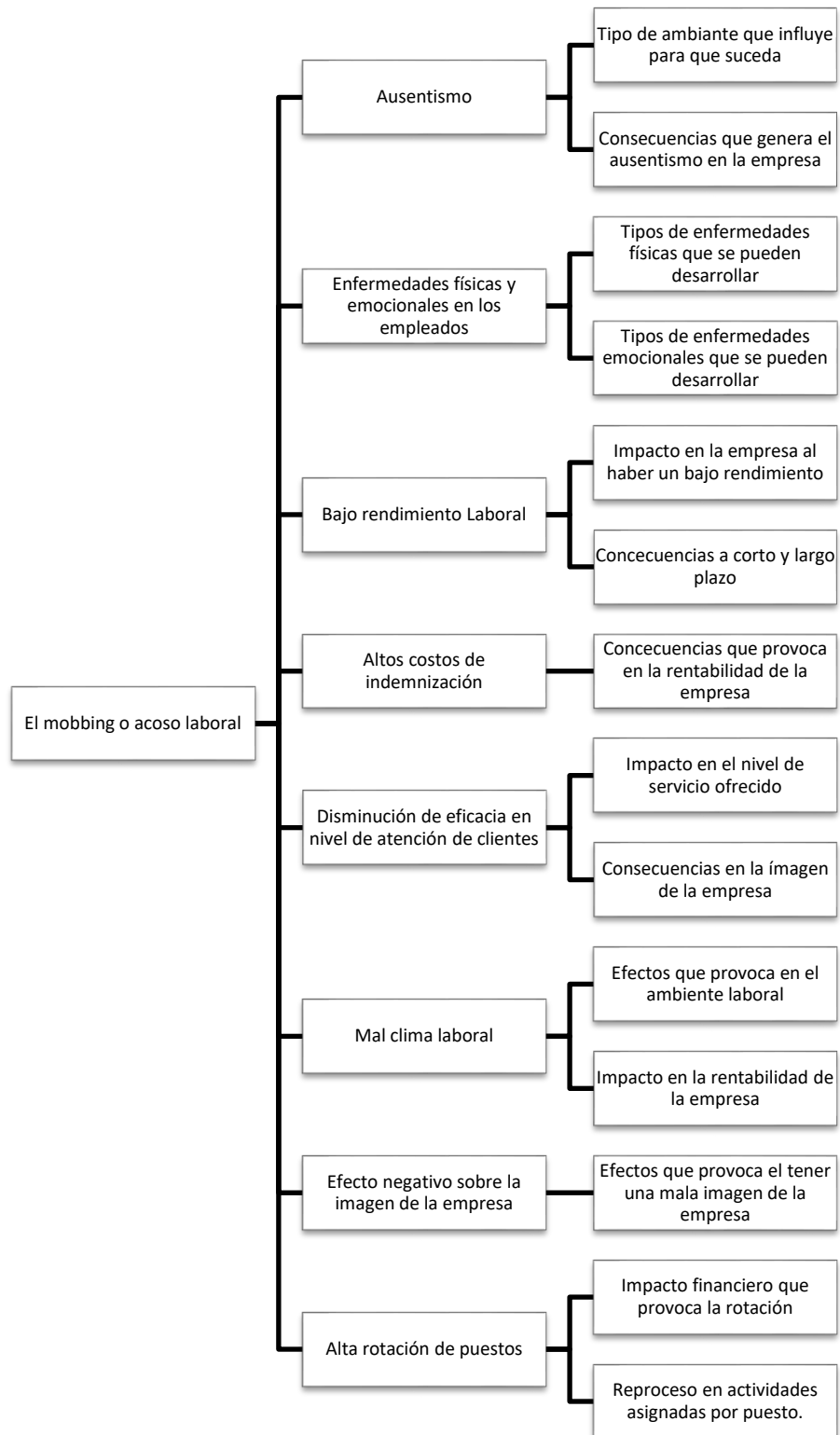


Figura 8. Diagrama de las variables

**Tabla 2. Operacionalización de las variables**

Variable independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Ausentismo	La inasistencia de una persona al sitio donde debe cumplir una obligación o desarrollar una función.	Se mide en relación a la cantidad de colaboradores que no asisten regularmente a su puesto de trabajo	Tipo de ambiente que influye para que suceda. Consecuencias que genera el ausentismo en la empresa.	Indicador de personal ausente en cada período	¿Ha sido víctima de alguno de los tipos de Mobbing o acoso laboral?	Acoso sexual, maltrato verbal, discriminación, impedir el crecimiento laboral y personal, otros, ninguno	1, 2, 3, 4,5, 6
Enfermedades físicas y emocionales en los empleados	Alteración leve o grave del funcionamiento normal de un organismo o de alguna de sus partes debida a una causa interna o externa.	Se cuantifica por medio del conteo del aumento de incapacidades y permisos otorgados para visitas al medico.	Tipos de enfermedades físicas que se pueden desarrollar. Tipos de enfermedades emocionales que se pueden desarrollar	Datos históricos de la cantidad de colaboradores que no asistieron a su labor diaria	¿Ha sido víctima de alguno de los tipos de Mobbing o acoso laboral?	Acoso sexual, maltrato verbal, discriminación, impedir el crecimiento laboral y personal, otros, ninguno	1, 2, 3, 4,5, 6
Bajo rendimiento Laboral	Es la relación existente entre lo producido y los medios empleados de una forma deficiente.	Se mide por la reducción del cumplimiento de las tareas asignadas en un tiempo determinado.	Impacto en la empresa al haber un bajo rendimiento Consecuencias a corto y largo plazo.	Indicador de Disminución de productiva y tiempos de respuesta	¿Por qué cree usted que no son reportados los casos de mobbing o acoso laboral?	Miedo, desconocimiento, falta de interés	1,2,3
Efecto negativo sobre la imagen de la empresa	Es la representación negativa que el público recibe sobre una organización, resultado de la acumulación de mensajes que haya recibido sobre ella.	Se mide mediante encuestas sobre la percepción que tiene el cliente sobre la empresa	Efectos que provoca el tener una mala imagen de la empresa.	Históricos numéricos de crecimiento de mercado vrs actual	¿Sabe si en su empresa cuentan con algún proceso o política establecida para ayudar a los empleados en caso de sufrir mobbing o acoso laboral?	Sí, No	1, 2

## Operacionalización de las variables continuación Tabla 2.

Variable independiente	De finición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Mal clima laboral	El medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, y se da en el ambiente la tensión, el estrés, la ausencia de comunicación.	Se medirá mediante encuestas de clima laboral y evaluaciones continuas al personal interno	Efectos que provoca en el ambiente laboral. Impacto en la rentabilidad de la empresa.	Resultados numericos de encuestas de clima laboral	¿Cuenta su empresa con algún tipo de evaluación formal para medir clima laboral?	Si, No	1, 2
Disminución de eficacia en nivel de atención de clientes	Disminución de la calidad de servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos.	Se mide en la disminución de clientes y quejas recibidas.	Impacto en el nivel de servicio ofrecido. Consecuencias en la imagen de la empresa.	Nivel de servicio histórico en porcentajes en comparación con el actual	¿Existe en su empresa un departamento o persona que esté disponible para atenderle en caso de sufrir mobbing o acoso laboral?	Si, No	1.2
Altos costos de indemnización	Valor económico el cual debe desembolsar una empresa a un empleado como consecuencia de haber recibido un perjuicio de índole laboral o despedido.	Se compara en relación a los costos incurridos anteriormente por indemnizaciones	Consecuencias que provoca en la rentabilidad de la empresa.	Costos incurridos en periodos establecidos	¿Cuenta su empresa con un plan de capacitación establecido para su desarrollo personal y laboral?	Si, No	1.2
Alta rotación de puestos	Es la medida de cada cuanto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados.	Se mide por el índice de rotación personal ya sea de forma mensual o anual	Impacto financiero que provoca la rotación. Reproceso en actividades asignadas por puesto.	Comparativo numerico de datos históricos y actuales de la rotación	¿Sabe que existen leyes que protegen a los empleados contra el mobbing o acoso laboral?	Si, No	1.2
Variable dependiente	De finición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Implementación de un plan de Procesos y Estrategias Organizaciones	Desarrollo de un plan estructurado y estandarizado de procesos y estrategias para que las organizaciones puedan implementarlo de una forma ágil y practica.	Se medirá por la factibilidad y eficacia al implementar el plan de procesos y estrategias organizacionales	Impacto que tendrá la empresa al implementarse un plan de procesos y estrategias eficientes.	Mejora en el porcentaje del indicador de clima laboral e incremento numerico en productividad	¿Cree usted que el Mobbing o acoso laboral es una problemática que va en aumento? ¿Sabe o conoce que es el Mobbing o acoso laboral?	Si, No	1, 2

### **3.1.3 HIPÓTESIS**

No se realizó planteamiento de hipótesis dado que el enfoque que predominó en la investigación fue cualitativo.

## **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS**

La investigación se realizó con un enfoque mixto, pero predominó el enfoque cualitativo ya que se analizaron todos los detalles y características del Mobbing o acoso laboral, lo cual aportó para tener un panorama claro y preciso del tema.

Se utilizaron diferentes métodos para poder enriquecer el trabajo de investigación, entre ellos inductivo, deductivo, histórico, descriptivo, analítico, explicativo y el sintético.

Mediante el método inductivo se logró obtener conclusiones de los hechos investigados, en la indagación que se realizó se observó las particularidades del Mobbing laboral para posteriormente clasificar y estudiar los hechos.

El método deductivo permitió conocer el macro entorno del Mobbing, hasta llegar al análisis interno (estudio de lo general a lo particular), este método permite conocer los datos y poder llegar a deducciones con un razonamiento lógico.

El método histórico fue indispensable en la investigación, ya que mediante este se estudió los sucesos acerca del Mobbing laboral para posteriormente conocer sus posibles raíces y lograr síntesis para explicar dicho fenómeno.

Mediante el método descriptivo se obtuvo las características y descripción del Mobbing, con lo cual se pudo medir la importancia y predominio que tiene la problemática en la sociedad actual, así como conocer las tendencias del mismo.

El método analítico aportó para descomponer cada elemento acerca del Mobbing laboral y observar las causas, su naturaleza y sus efectos; es vital conocer la naturaleza del fenómeno que se estudia para comprender su esencia.

Mediante el método explicativo se buscó encontrar las razones y causas que ocasionan el fenómeno del Mobbing laboral, así como explicar por qué ocurre y qué condiciones se da este.

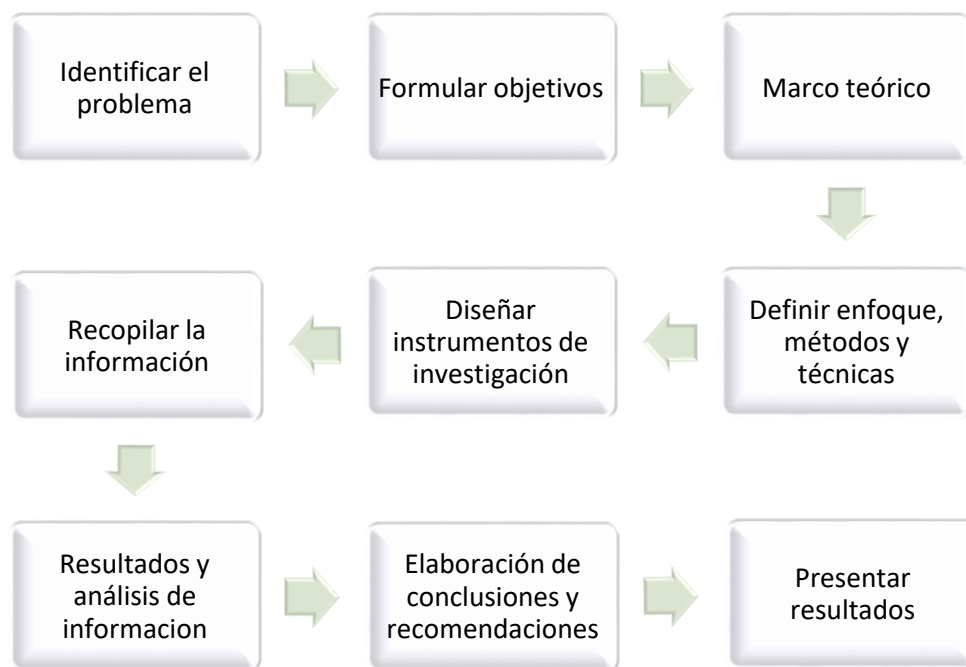


El método sintético apporto para realizar razonamientos de la información y poder reconstruir cada elemento brevemente, para posteriormente resumir teorías acerca del Mobbing laboral.

Los diferentes métodos utilizados brindaron la pauta a seguir para construir teóricamente la investigación, así como aportaron al cumplimiento de los objetivos en un tiempo preciso para poder elaborar el plan de procesos y estrategias organizacionales eficientes y tratar el fenómeno del Mobbing laboral.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se llevó a cabo de acuerdo a los siguientes pasos.



**Figura 9. Diseño de la investigación.**

### 3.3.1 POBLACIÓN

Para el proceso metodológico de estudio fue necesario definir la población a analizar. La población que se tomó en cuenta para delimitar la investigación son las empresas privadas y con rubro bancario comercial, las cuales tienen cedes a nivel nacional.

“Actualmente existen 15 instituciones bancarias comerciales, las cuales cuentan con 21,067 empleados” (CNBS, 2016).

En tal sentido señalan Hernández, Fernández y Baptista Hernandez, Fernandez, & Baptista (1998) “Lo primero en la definición mitológica de la investigación corresponde a la determinación de las unidades de análisis, personas, objetos, hechos, organizaciones, sociedades dependiendo directamente del problema sujeto a la investigación y los objetos del estudio”.

Bernal (2006) “Señala que la población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia. Mientras que la muestra es la parte de esa población que se selecciona y sobre la cual se efectuará la medición y observación de las variables”.

**Tabla 3. Instituciones supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros**

No	Institución	Nombre de referencia	Fecha de inicio de operaciones	Oficina principal (Ciudad)	Sucursales	Agencias	Ventanillas de servicio	Otras oficinas	No. Total de oficinas	No. De funcionarios y empleados.
<b>Bancos Comerciales</b>										
1	Banco de Honduras, S.A.	Honduras	2-Oct-1889	Tegucigalpa	1	0	0	0	2	68
2	Banco Atlántida, S.A.	Bancatlán	02-oct-14	Tegucigalpa	16	110	59	1142	1328	2001
3	Banco de Occidente, S.A.	Bancocci	01-sep-51	Sta. Rosa de C.	8	119	31	11	170	3982
4	Banco de los Trabajadores, S.A.	Bancotrab	01-may-67	Tegucigalpa	0	35	1	0	37	597
5	Banco Financiera Centroamericana, S.A.	Ficensa	23-ago-76	Tegucigalpa	4	12	3	0	20	311
6	Banco Hondureño del Café, S.A.	Banhcafé	04-may-81	Tegucigalpa	1	35	4	0	41	676
7	Banco del País, S.A.	Banpaís	09-jul-92	San Pedro Sula	2	77	82	155	317	2206
8	Banco Financiera Comercial Hondureña, S.A.	Ficohsa	18-jul-94	Tegucigalpa	1	84	63	464	613	2373
9	Banco Lafise Honduras, Sociedad Anónima	Lafise	01-jul-97	Tegucigalpa	1	25	16	2	45	654
10	Banco Davivienda Honduras, Sociedad Anónima	Davivienda	01-jul-00	Tegucigalpa	2	41	5	83	132	1122
11	Banco Promérica, S.A.	Promerica	10-ene-01	Tegucigalpa	1	17	1	0	20	830
12	Banco de Desarrollo Rural Honduras, S.A.	Banrural	18-jun-07	Tegucigalpa	0	54	1	33	89	701
13	Banco Azteca de Honduras, S.A.	Banco Azteca	29-jul-07	Tegucigalpa	0	107	0	0	108	1398
14	Banco Popular, S.A.	Banco Popular	01-feb-08	Tegucigalpa	0	21	0	0	22	419
15	Banco de América Central Honduras, S. A.	Bac   Honduras	18-mar-98	Tegucigalpa	1	56	44	162	264	3729
<b>Totales</b>					<b>38</b>	<b>793</b>	<b>310</b>	<b>2052</b>	<b>3208</b>	<b>21067</b>

Fuente: (CNBS, 2016)

### 3.3.2 MUESTRA

La muestra utilizada fue un grupo de personas las cuales laboran para el sector bancario comercial se consideraron representativos de la totalidad de la población a la que pertenecen; para conocer su conocimiento respecto al Mobbing o acoso laboral.

Se utilizó la técnica de muestra probabilista ya que permitió tomar en cuenta todos los individuos de la población y brindarles la misma oportunidad de ser seleccionados. Con esto se evita tener sesgo de muestreo y que fuera representativa.

Para Marin Ibañez (1985) este tipo de muestreo es el que alcanza mayor rigor científico, y se caracteriza porque se cumple el principio de la equiprobabilidad, según el cual todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de salir elegidos en una muestra.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 PQN}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

#### **Ecuación 1. Fórmula finita para cálculo de muestra**

Fuente: (Rabolini, 2009)

Dónde:

N: Tamaño necesario de la muestra

Z: Nivel de confianza

P: Probabilidad de éxito

Q: Probabilidad de fracaso

E: Error máximo admisible

Tamaño de la población

El tamaño de la población es de 21,067, el nivel de confianza seleccionado es del 95%, el porcentaje de error es del 10%, la distribución de las respuestas es del 50%; dando como resultado una muestra recomendada de 96.

Dicha muestra aportó datos cuantitativos y reales del efecto y el conocimiento que se tiene sobre el tema en el rubro bancario comercial.

### **3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis de la investigación es el personal el cual labora para el sector privado de la banca comercial, en el cual laboran actualmente 21,067 personas. Se decidió tomar este sector ya que es idóneo para este tipo de investigación debido a la naturaleza de su cultura laboral.

### **3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA**

Se tomó como unidades de respuesta los resultados porcentuales obtenidos de la encuesta, las entrevistas y el grupo focal aplicado a la muestra seleccionada.

## **3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS**

### **3.4.1 INSTRUMENTOS**

El instrumento que se aplicó fue el cuestionario para obtener la información que era necesaria para el análisis en la investigación, y poder justificar los objetivos planteados en el trabajo, los cuales sirven de auxilio para acercarse a los hechos.

Blanco (2000) Define que es un instrumento: un formato con un conjunto de preguntas (estructuradas o no) que son producto de una variable que ha sido sustentada teóricamente y de la cual fueron extraídos sus dimensiones e indicadores. Dejando claro, que debe elaborarse apoyándose en los conceptos y definiciones que sustentan el trabajo de investigación; ya que, una de las formas de garantizar validez a los instrumentos es la incorporación de la teoría en su proceso de construcción.

### **3.4.2 TÉCNICAS**

Para la recolección de datos se utilizó la encuesta, la entrevista, así como ser grupos focales, estas técnicas fueron de utilidad para tener un panorama claro, de lo que opina y conoce la gente referente al tema de investigación.

La encuesta permitió conocer opiniones, actitudes, creencias, impactos, tabúes entre otras cosas, información valiosa para poder sacar conclusiones en la investigación. Brindo a manera de fotografía

la opinión de las personas y con esto tener cierto grado de certeza en la tendencia de la opinión de la población acerca del tema investigado.

García, Ibañez, & Alvira (1993) define la encuesta como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”.

Con la entrevista se logró recopilar información mediante una conversación personalizada, permitió dirigirse al objetivo central de la investigación, y poder conocer de propia fuente la opinión de expertos en el tema. Las preguntas utilizadas fueron estructuradas y abiertas, este tipo de preguntas permitió captar información y la percepción acerca del tema investigado.

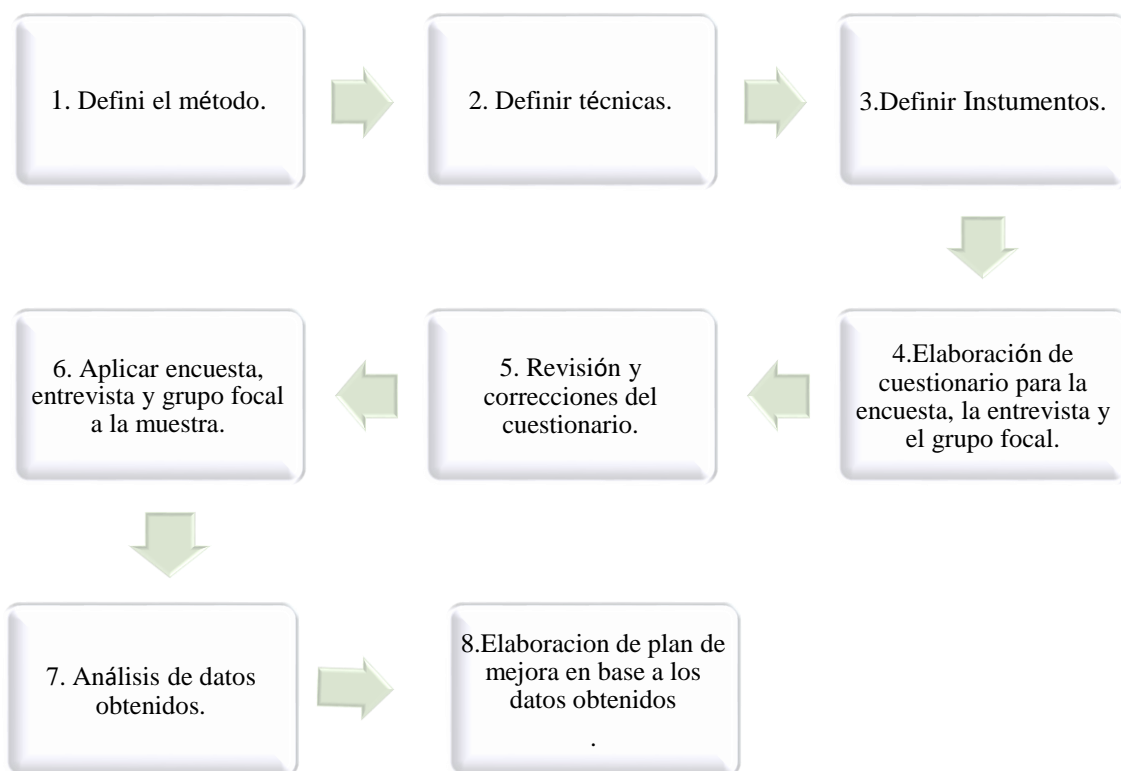
Ander (1982) nos dice que la entrevista consiste en una conversación entre dos personas por lo menos, en la cual uno es entrevistador y otro u otros son los entrevistados; estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional, que puede ser obtener información de individuos o grupos; facilitar información, influir sobre ciertos aspectos de la conducta o ejercer un efecto terapéutico.

Gracias al grupo focal se exploraron los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, se seleccionó personas las cuales laboraron para la banca y que sufrieron alguna modalidad de Mobbing o acoso laboral. Esto permitió enriquecer la investigación y conocer de primera mano la percepción que tienen los afectados.

Martínez (1999) define el grupo focal como “un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto”

### 3.4.3 PROCEDIMIENTOS

El procedimiento de investigación se llevó a cabo de la siguiente manera:



**Figura 10. Diseño de Investigación.**

Paso 1. Definir el método.

Este paso implica definir el tipo de método que se utilizará en la investigación.

Paso 2. Definir técnicas.

Se definieron los tipos de técnicas que se deben utilizar para la investigación.

Paso 3. Definir Instrumentos.

Este paso implica la selección de instrumentos para la recolección de información la cual fue utilizada posteriormente para la elaboración del plan de mejora que se propuso en la investigación.

Paso 4. Elaboración de cuestionario para la encuesta, entrevista y grupo focal.

Este paso incluye el planteamiento de las preguntas utilizadas las cuales fueron claras y precisas, a su vez redactadas con un lenguaje sencillo, fácil de entender.

Paso 5. Revisión y correcciones del cuestionario.

Se procedió a revisar minuciosamente cada pregunta y corregir la redacción si fuera necesario, el objetivo es facilitar la recogida de la información.

Paso 6. Aplicar encuesta, entrevista, y grupo focal a la muestra seleccionada.

Cuando se tiene listo el cuestionario se procedió con la aplicación de la encuesta, las entrevistas y el grupo focal.

Paso 7. Análisis de datos obtenidos.

En este paso se analizó el resultado de las encuestas, las entrevistas y el grupo focal, con el fin de llegar a conclusiones fundamentadas sobre el tema.

Paso 8. Elaboración de plan de mejora en base a los datos obtenidos.

Teniendo en cuenta la información obtenida se procedió con la elaboración del plan de procesos y estrategias eficientes.

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias que fueron utilizadas son la encuesta, las entrevistas y el grupo focal aplicados a la muestra seleccionada. Otras fuentes primarias utilizadas para la investigación fueron teorías ya comprobadas sobre el Mobbing o acoso laboral, las cuales se encontraron en libros sobre el mismo tema; estudios realizados por sociólogos especialistas en el tema los cuales detallan características y generalidades las cuales aportan para enriquecer el conocimiento acerca del Mobbing o acoso laboral.

#### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias que se utilizaron se basaron en artículos de revistas, foros con aportes de sociólogos especialistas en el tema, así como ser investigaciones previas sobre el Mobbing o acoso laboral, las cuales brindaron información relevante para poder lograr el objetivo de la investigación.

### **3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO**

La principal limitante del estudio fue la confidencialidad que maneja el rubro bancario comercial con temas de clima laboral, protegen este tipo de información para evitar una mala imagen corporativa. Otra limitante fue el tiempo en el cual debió desarrollarse la investigación, dado que es un tema muy amplio y conlleva muchos aspectos de estudio.



## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El análisis de los resultados contiene la información recabada durante el proceso de investigación. Esta información fue analizada de manera tal que guiara hacia la consecución de los objetivos planteados en el presente documento. Se exponen los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas las cuales son encuesta, entrevistas y grupo focal. Estos resultados se presentan ordenados con sus respectivos análisis, de manera que el lector no tenga confusión alguna.

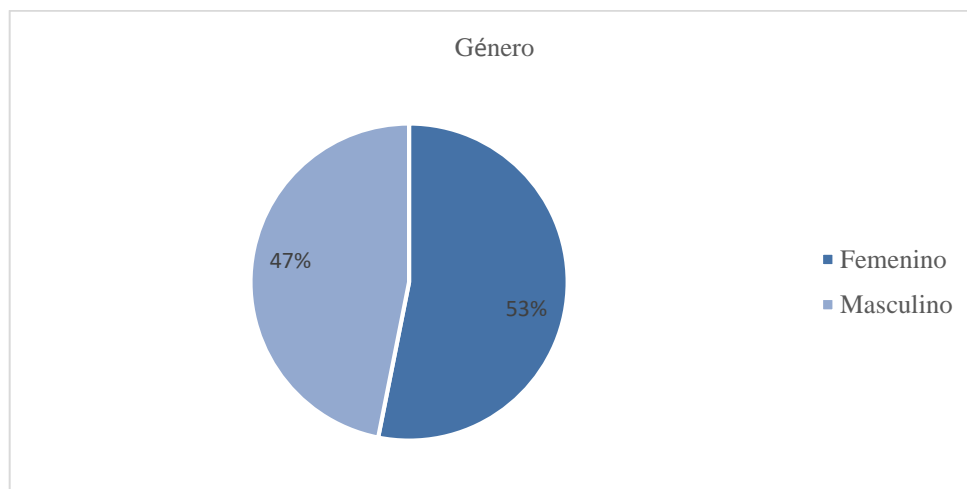
### 4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

#### Resultado de encuesta

De acuerdo a la encuesta que se aplicó a la muestra de 96 personas las cuales laboran para el sector bancario comercial, se detalla los resultados obtenidos en la misma.

**Tabla 4. Género de los encuestados**

Género	Total	Porcentaje
Femenino	51	53%
Masculino	45	47%
Total	96	

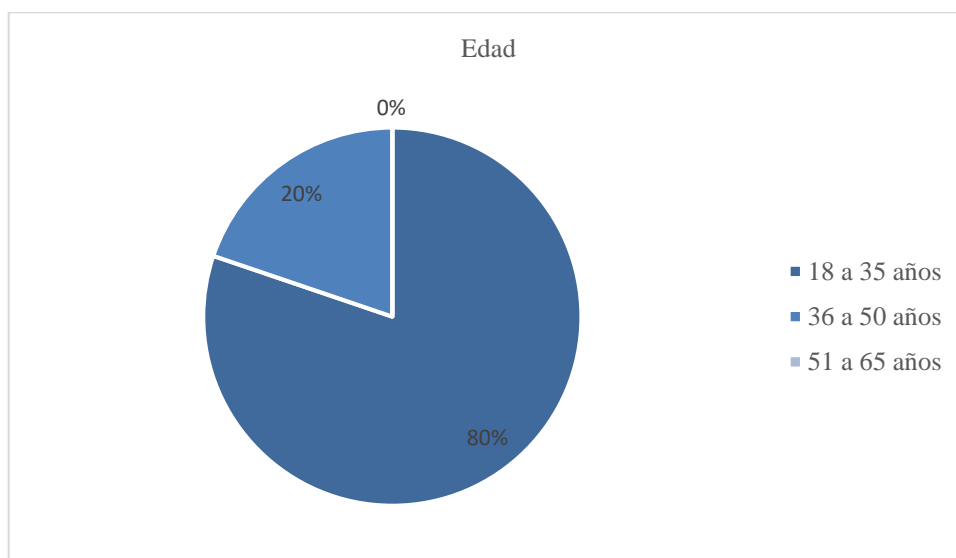


**Figura 11. Género de encuestados.**

La tabla 4 y la figura 11 muestran que del 100% de los encuestados el 53% pertenecen al género femenino y el 47% pertenecen al género masculino. Para la investigación significa obtener información equitativa de ambos géneros los cuales están representados con un alto porcentaje, por lo cual se identifica que en la banca se contratan mayor cantidad de mujeres que hombres, se puede concluir el por qué existen más denuncias del género femenino.

**Tabla 5. Edad de los encuestados**

Edad	Total	Porcentaje
18 a 35 años	77	80%
36 a 50 años	19	20%
51 a 65 años	0	0%
Total	96	

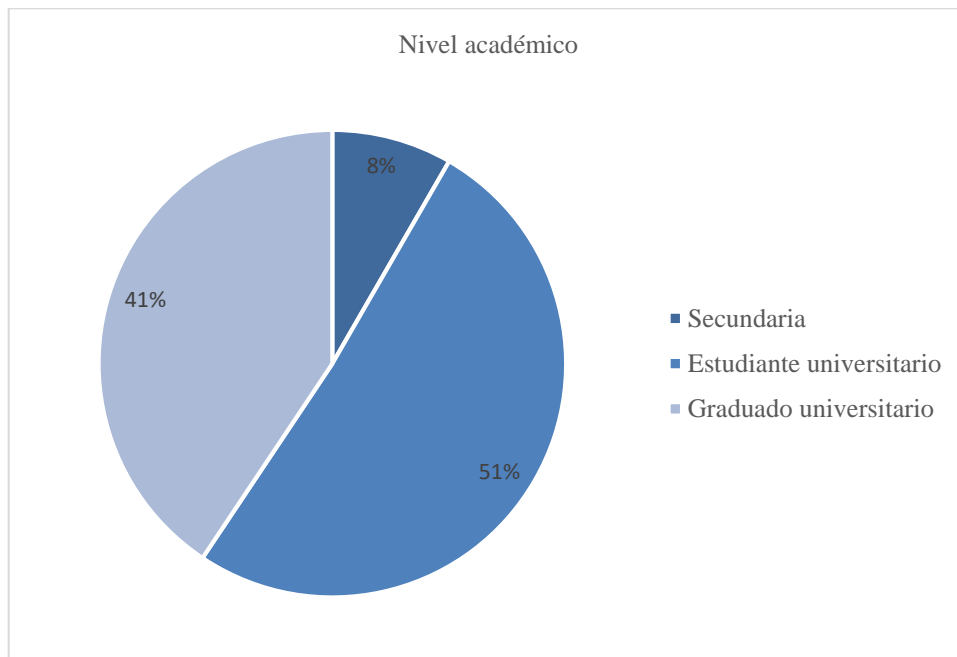


**Figura 12. Edad de los encuestados.**

Se realizó agrupación de las edades de los encuestados, donde el resultado nos muestra que la mayoría se encuentra entre las edades de 18 a 35 años siendo un porcentaje del 80%, hallazgo: población relativamente joven, para la investigación significa que son personas temerosas, con poca experiencia de trabajo, por lo que concluimos que esta situación los hace callar en muchas ocasiones para no perder el empleo; a su vez desconocen los procesos o leyes que los protegen.

**Tabla 6. Nivel académico de los encuestados.**

Nivel académico	Total	Porcentaje
Secundaria	8	8%
Estudiante universitario	49	51%
Graduado universitario	39	41%
Total	96	

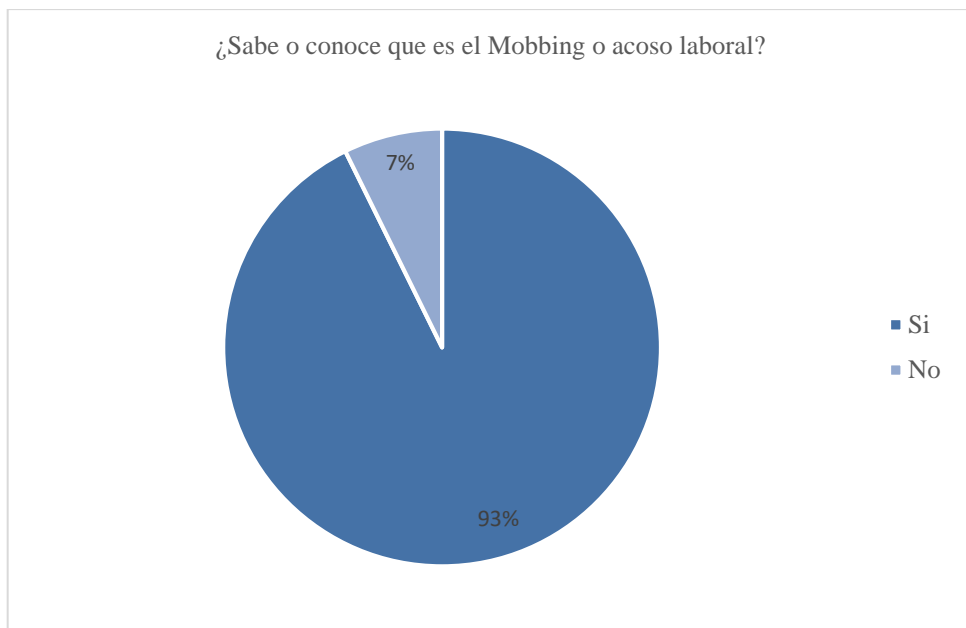


**Figura 13. Nivel académico de los encuestados.**

En los datos que se obtuvieron se pudo observar que el 51% de los encuestados actualmente estudian en la universidad, el 41% indicó que ya cuentan con un título universitario y el 8% solo cuentan con estudios de secundaria. Como hallazgo se puede hacer mención que la población encuestada estudia actualmente en la universidad, para la investigación significa personas con formación académica básica, por lo que concluimos que necesitan de algún tipo de permiso en su trabajo, para continuar con sus estudios. Y que pueden ser víctimas de maltratos para pagar el “favor”.

**Tabla 7. Conocimiento sobre el Mobbing o acoso laboral de los encuestados.**

¿Sabe o conoce que es el Mobbing o acoso laboral?	Total	Porcentaje
Si	89	93%
No	7	7%
Total	96	

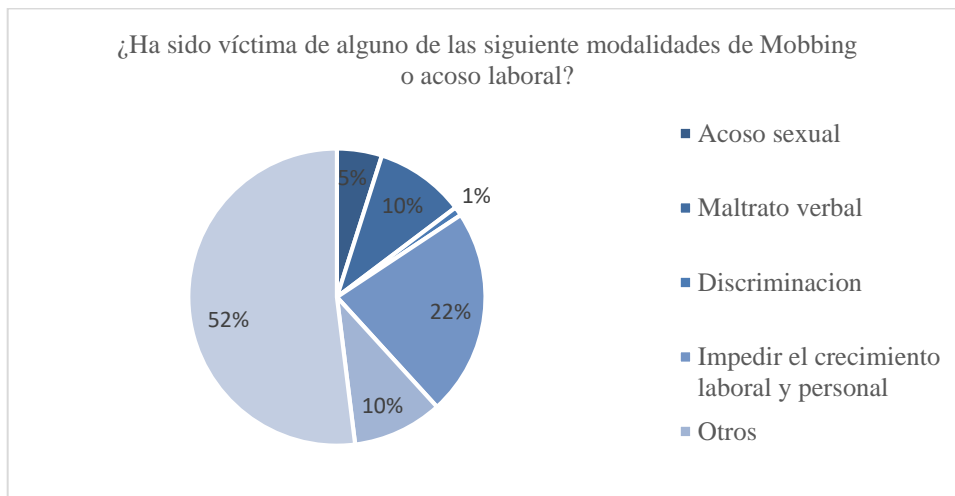


**Figura 14. Conocimiento sobre el Mobbing o acoso laboral de los encuestados.**

En la figura 14 se muestra que el 93% de los encuestados si tienen conocimiento acerca del Mobbing laboral y solo un 7% lo desconoce. Con estos datos nos damos cuenta que la mayoría de la población encuestada conoce sobre la problemática del Mobbing o acoso laboral, para nuestra investigación significa que no es un tema desconocido, las generalidades son manejadas por los encuestados, concluimos que muchas veces se tiende a desconocer que se considera Mobbing y que no lo es.

**Tabla 8. Víctimas de las modalidades de Mobbing en la muestra encuestada.**

¿Ha sido víctima de alguno de las siguientes modalidades de Mobbing o acoso laboral? (puede elegir más de una opción)	Total	Porcentaje
Acoso sexual	5	5%
Maltrato verbal	10	10%
Discriminación	1	1%
Impedir el crecimiento laboral y personal	23	23%
Otros	10	10%
Ninguno	53	52%
Total	102	

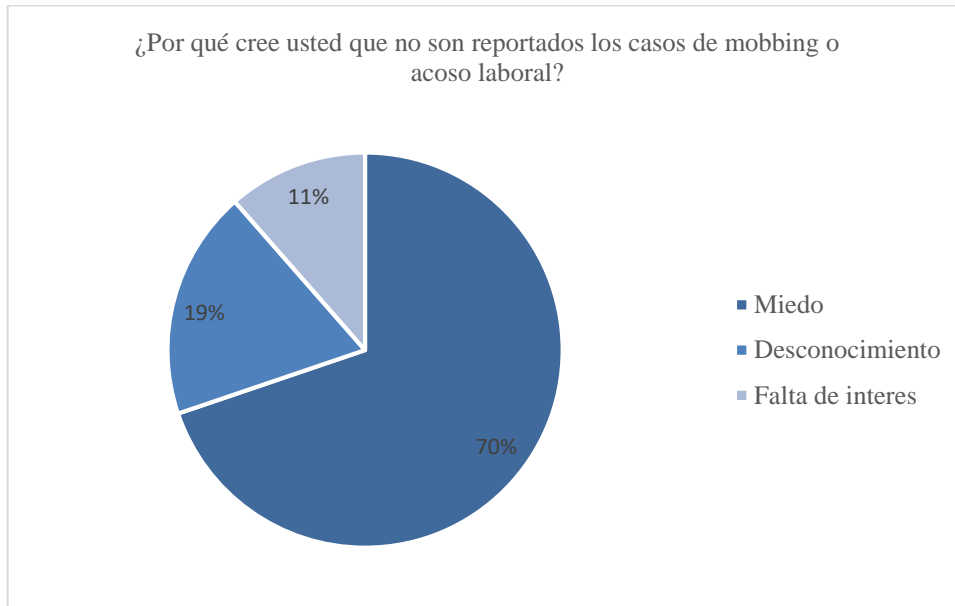


**Figura 15. Víctimas de las modalidades de Mobbing en la muestra encuestada.**

En La Figura 15 se observa que la modalidad de Mobbing más común es impedir el crecimiento laboral y personal con un 22%, siguiéndole el maltrato verbal con un 10%, mientras que el 52% de los encuestados mencionaron no haber sufrido alguna modalidad de Mobbing laboral. Para la investigación este hallazgo es que en muchos casos se impide que el empleado tenga oportunidades de crecimiento ya que puede haber preferencias hacia otros empleados, así como casos en los que el empleado es muy eficiente en su puesto actual y los jefes inmediatos no están de acuerdo en mover el empleado para no afectar el área, se puede concluir que estos factores pueden llegar a marginar de alguna forma a los empleados, y estos sentirse discriminados o marginados.

**Tabla 9. Razones por las cuáles no son reportados los casos de Mobbing.**

¿Por qué cree usted que no son reportados los casos de Mobbing o acoso laboral?	Total	Porcentaje
Miedo	67	70%
Desconocimiento	18	19%
Falta de interés	11	11%
Total	96	

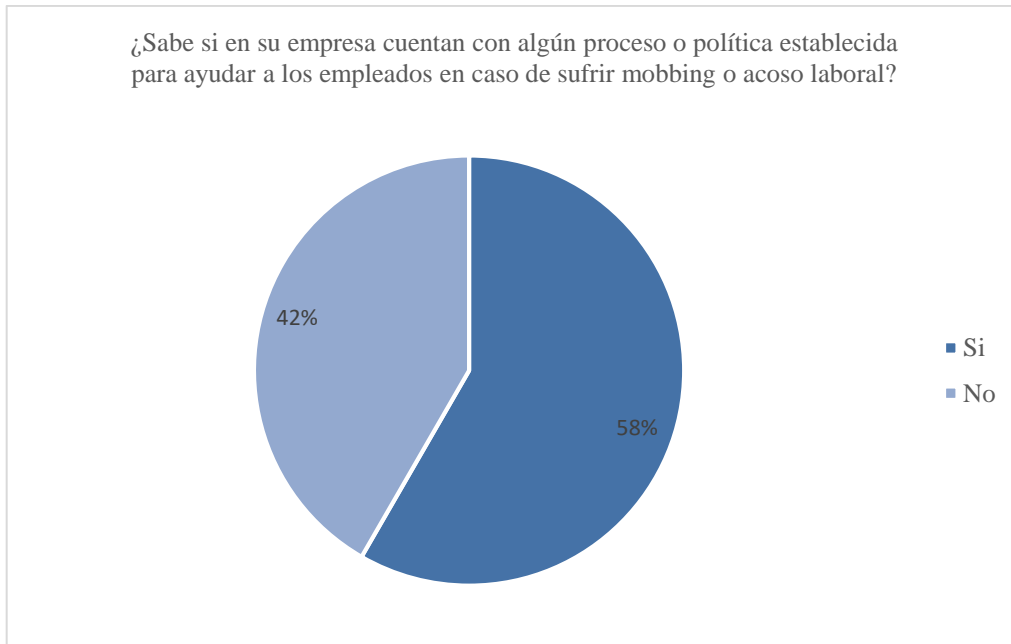


**Figura 16. Razones por las cuáles no son reportados los casos de Mobbing.**

El 70% de los encuestados manifestaron que no se reportan los casos de Mobbing por miedo, mientras que un 19% no lo hacen por desconociendo, y un 11% por falta de interés. Hallazgo: En Honduras el desempleo va en ascenso, por tal razón muchos empleados prefieren callar los abusos y de esta forma conservar su empleo, para la investigación significa un 70% de los encuestados confirmó que no reporta los casos de Mobbing por miedo a perder su trabajo o no tener como comprobar el abuso y que esto ocasione represalias contra el mismo, por tal razón se puede concluir que los casos de Mobbing que se dan en las empresas quedan sin ser resolver siendo una problemática encubierta en las empresas.

**Tabla 10. Existen procesos o políticas en las empresas para ayudar a los empleados que sufren Mobbing.**

¿Sabe si en su empresa cuentan con algún proceso o política establecida para ayudar a los empleados en caso de sufrir Mobbing o acoso laboral?	Total	Porcentaje
Si	56	58%
No	40	42%
Total	96	

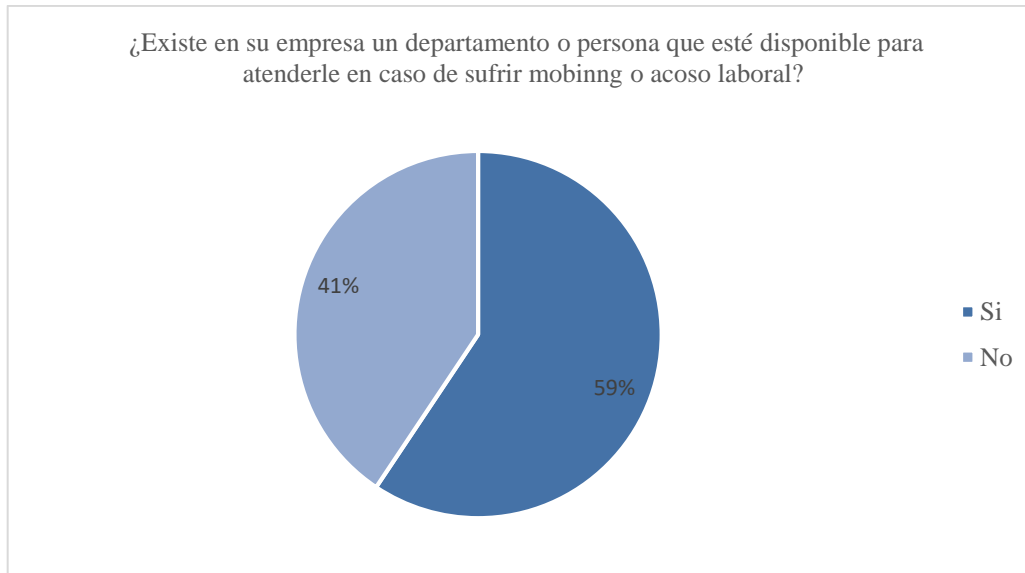


**Figura 17. Existen procesos o políticas en las empresas para ayudar a los empleados que sufren Mobbing.**

Un 58% de los encuestados confirman que en sus empresas existen procesos y políticas para ayudar a los empleados que sufren de Mobbing laboral, y un 42% desconoce si hay o no procesos y políticas en sus lugares de trabajo. Para efectos de la investigación realizada se puede dejar evidenciada la necesidad de tener estrategias y procesos eficientes para controlar y erradicar los casos de Mobbing laboral. Se puede concluir que en muchos casos de abuso no haya una sanción o un procedimiento de cómo manejar el caso, por ende, quedan sin resolución alguna.

**Tabla 11. Existen en las empresas un departamento o persona especializada en atender casos de Mobbing.**

¿Existe en su empresa un departamento o persona que esté disponible para atenderle en caso de sufrir Mobbing o acoso laboral?	Total	Porcentaje
Si	57	59%
No	39	41%
Total	96	



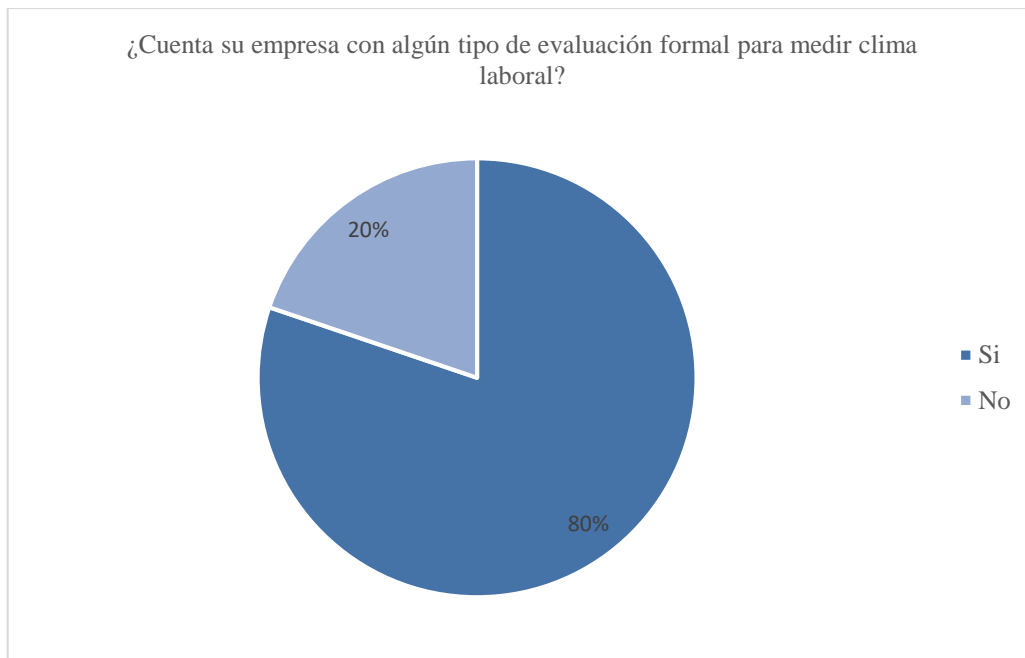
**Figura 18. Existen en las empresas un departamento o persona especializada en atender casos de Mobbing.**

La figura 18 muestra que del 100% de los encuestados el 59% confirma que en su empresa si existe un departamento o persona especializada para atender los casos de Mobbing, y un 41% de los encuestados lo desconocen. Para efectos de la investigación realizada es de relevancia hacer mención lo vital que es contar con un departamento y una persona especializada en atender los casos de Mobbing, esto sería una de las recomendaciones claves en el tema. Se puede concluir que en la mayoría de las instituciones bancarias del país existe el área de Recursos Humanos, dicha área se enfoca más en actividades administrativas que en brindar un acompañamiento al empleado, no se le da un seguimiento directamente a los casos de Mobbing.



**Tabla 12. Las empresas cuentan con evaluaciones formales para medir el clima laboral.**

¿Cuenta su empresa con algún tipo de evaluación formal para medir clima laboral?	Total	Porcentaje
Si	77	80%
No	19	20%
Total	96	

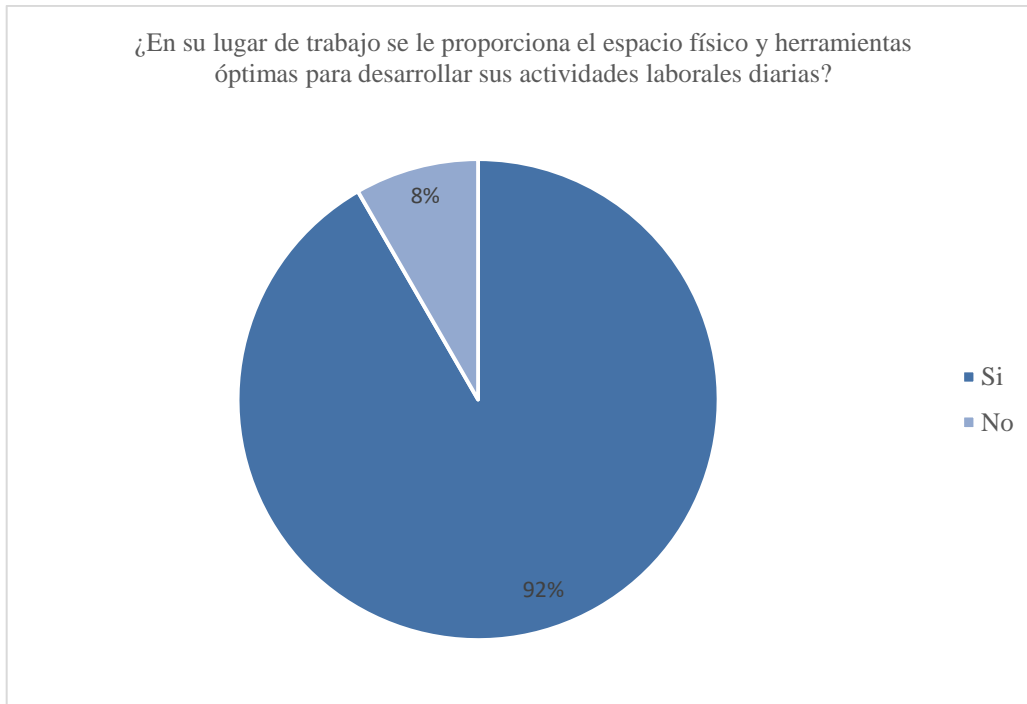


**Figura 19. Las empresas cuentan con evaluaciones formales para medir el clima laboral.**

La Tabla 12 muestra que un 80% de las personas encuestadas confirman que en sus empresas cuentan con evaluaciones formales para poder conocer el clima laboral, y sólo un 20% no cuentan con este tipo de evaluaciones. Como parte de los hallazgos para en la investigación realizada es alarmante conocer como esta herramienta tan importante es mal utilizada y se viola el principio del anonimato, lo cual conlleva que el empleado no confié en las mismas. Se concluye que las evaluaciones de clima laboral se realizan como política en muchas instituciones bancarias, pero estas no cumplen el objetivo de las mismas, el cual es poder conocer a fondo lo que está sucediendo en cada área y posteriormente tomar acciones para mejorar.

**Tabla 13. Cuentan las empresas con espacios físicos y herramientas óptimas para sus empleados.**

¿En su lugar de trabajo se le proporciona el espacio físico y herramientas óptimas para desarrollar sus actividades laborales diarias?	Total	Porcentaje
Si	88	92%
No	8	8%
Total	96	

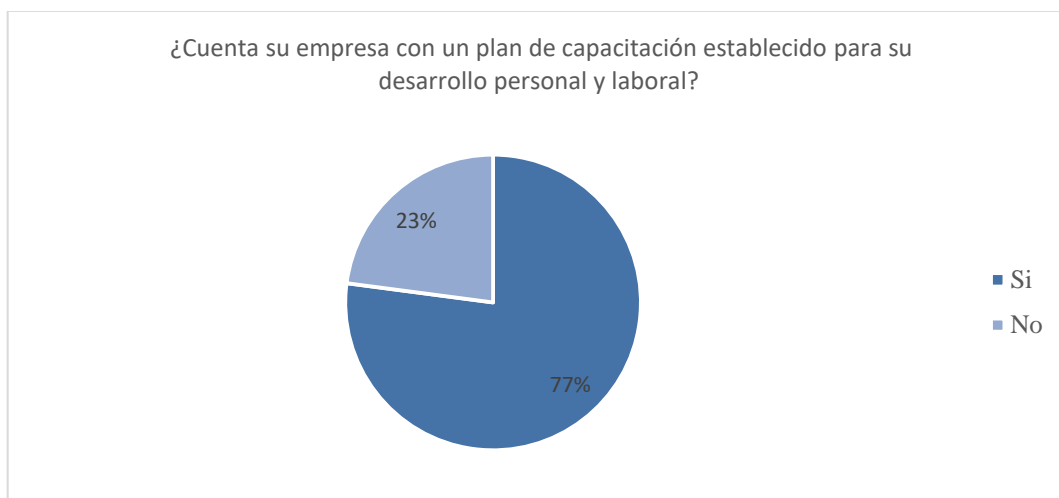


**Figura 20. Cuentan las empresas con espacios físicos y herramientas óptimas para sus empleados.**

La figura 20 muestra que del 100% de los encuestados el 92% si cuentan con el espacio físico y las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo, sólo un 8% no cuentan con las mismas. Para efectos de la investigación, esta pregunta se planteó para conocer si este factor podía influir en los casos de Mobbing, pero se pudo confirmar que es irrelevante y que en la mayoría de las empresas si brindan los espacios físicos y herramientas óptimas para sus empleados. Se puede concluir que este aspecto no impacta cuando se habla de la temática del Mobbing laboral.

**Tabla 14. Se cuenta con un plan de capacitación para el desarrollo personal y laboral en las empresas.**

¿Cuenta su empresa con un plan de capacitación establecido para su desarrollo personal y laboral?	Total	Porcentaje
Si	74	77%
No	22	23%
Total	96	

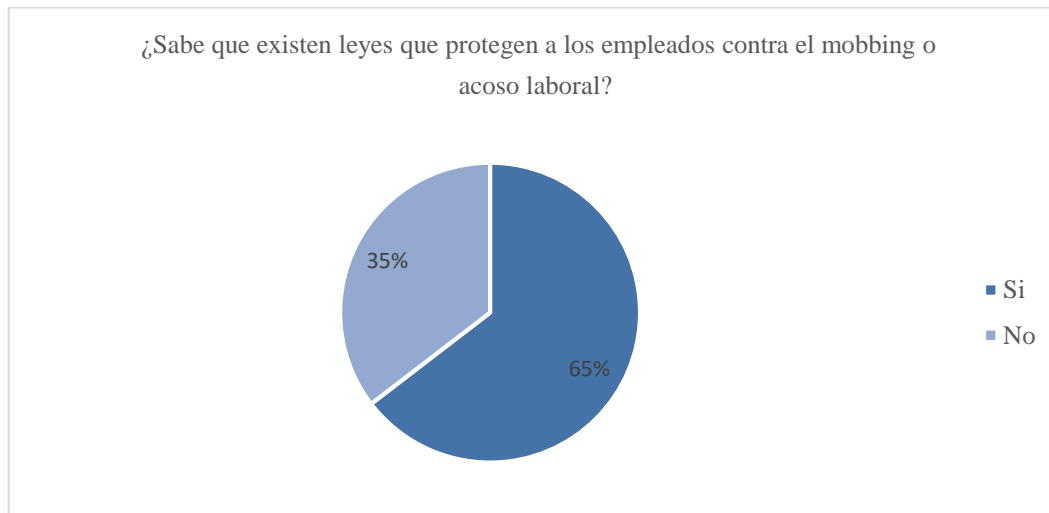


**Figura 21. Se cuenta con un plan de capacitación para el desarrollo personal y laboral en las empresas.**

En la figura 21 se muestra que del 100% de los encuestados el 77% confirman que en su empresa existen planes de capacitación para el desarrollo personal y laboral, y sólo un 23% no cuentan con ellos. El tema de capacitación es muy enfatizado, para el sector bancario es un requisito el cual no puede dejar de cumplir, esto está regulado por la Comisión Nacional de Bancas y Seguros. Como parte de los hallazgos en la investigación planteada se puede validar que la mayoría de las instituciones bancarias brindan capacitaciones, pero les falta tener un equilibrio sobre la temática a utilizar, debe haber un balance entre las capacitaciones de productos y servicios, así como las que se enfocan en desarrollar al personal. Se concluye que las capacitaciones impartidas en muchas ocasiones van más enfocadas a productos, servicios y regulaciones que se deben cumplir, no se da mucha importancia a capacitar con el fin de desarrollar individualmente al empleado

**Tabla 15. Conocimiento acerca de las leyes que protegen a los empleados contra el Mobbing.**

¿Sabe que existen leyes que protegen a los empleados contra el Mobbing o acoso laboral?	Total	Porcentaje
Si	62	65%
No	34	35%
Total	96	

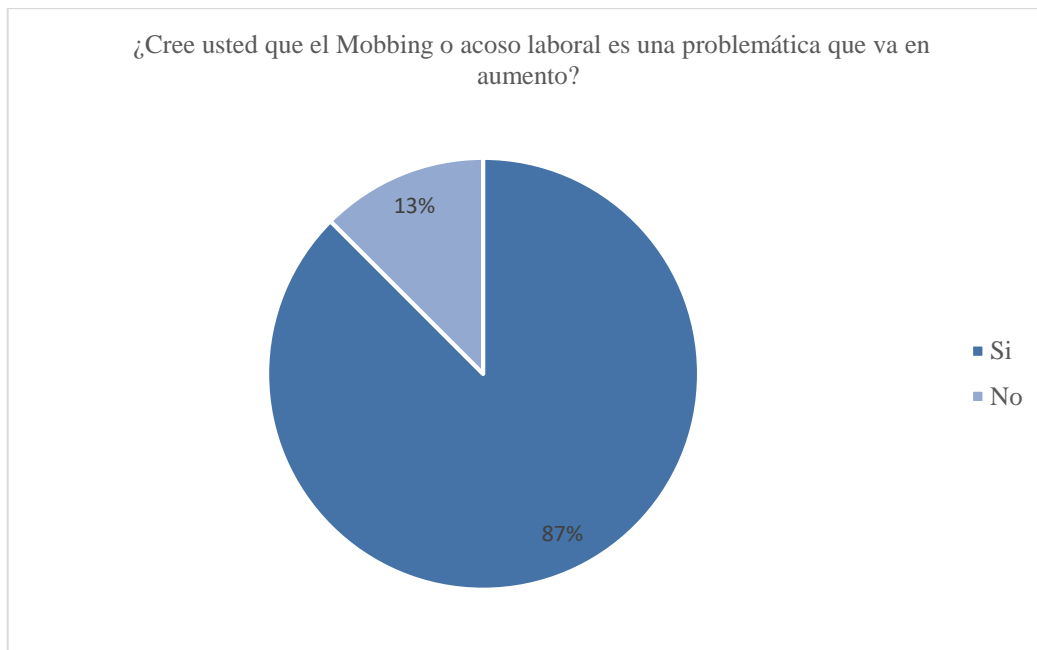


**Figura 22. Conocimiento acerca de las leyes que protegen a los empleados contra el Mobbing.**

En la figura 22 se muestra que 65% de los encuestados conocen sobre las leyes que protegen a los empleados contra el Mobbing, y sólo un 35% lo desconoce. Gracias a la información recabada en las entrevistas, grupo focal y encuestas se pudo validar para efecto de la investigación que se tiene el conocimiento de muchas leyes que protegen al empleado, pero la institución donde se reportan no cuenta con la capacidad de resolver y defender los derechos de los empleados de forma íntegra y responsable. Se puede concluir que en relación a este tema muchos no toman la iniciativa de reportar los casos de Mobbing porque se tiene la percepción que no habrá una resolución y más podría ser el daño que puedan realizar al empleado, ya que se da confabulaciones entre la empresa y la Secretaria del Trabajo.

**Tabla 16. Opinión de los encuestados si el Mobbing laboral es una problemática en aumento.**

¿Cree usted que el Mobbing o acoso laboral es una problemática que va en aumento?	Total	Porcentaje
Si	84	88%
No	12	13%
Total	96	



**Figura 23. Opinión de los encuestados si el Mobbing laboral es una problemática en aumento.**

En la figura 23 nos muestra que el 87% de los encuestados consideran que el Mobbing o acoso laboral es una problemática que va en aumento y sólo un 13% opinan lo contrario. La investigación realizada podrá ser de ayuda para todas aquellas instituciones bancarias comercial las cuales tienen problema de Mobbing internamente y que hasta el momento no se les ha dado la importancia que amerita. Se puede concluir que la mayoría de la población esta consiente que si existe en sus lugares de trabajo y que no se está tomando las medidas necesarias para poder controlar y erradicar esta problemática en las organizaciones.

## 4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Se realizaron 3 entrevistas a psicólogos especialistas en el área de Recursos humanos, con el fin de recopilar información detallada acerca del tema y poder llegar a conclusiones más acertadas en la investigación.

### **Entrevista No. 1**

Nombre del entrevistado: Javier Enrique Mendoza

Profesión: Lic. En Psicología, Maestría en Dirección empresarial con orientación en RRHH.

Lugar donde labora: Consultor independiente para áreas de RRHH, Docente de CEUTEC.

Cargo que desempeña: Consultor / Docente

Define el término Mobbing como una agresión psicológica la cual se da de forma continua al afectado, en su experiencia ha conocido más modalidades de Mobbing verbal, así como ser boicot del trabajo y quitar responsabilidades, pero en su mayoría son casos los cuales el empleado no tiene como probarlo y tiende a callar por carencia de evidencia. Este fenómeno provoca en los empleados depresión, baja autoestima, reducción del desempeño, mediocridad, genera agresividad hacia los demás, y usualmente terminan en despidos.

Los empleados en su mayoría no reportan el abuso por miedo, incredulidad y desconfianza en el proceso, los casos en los cuales ha tenido la oportunidad de observar han terminado en procesos disciplinarios y despidos sin prestaciones. Otro factor que ha identificado es que el área de RRHH usualmente se confabula con una de las partes, no existe la neutralidad, por lo cual se cometen injusticias contra el afectado.

Actualmente las empresas en el país no cuentan con procesos establecidos para prevenir el Mobbing, no se le da la importancia necesaria al tema y muchos casos se pasan por alto. La capacitación y las evaluaciones internas según el entrevistado no influyen mucho en la erradicación. Para poder manejar el Mobbing es recomendable contar con un código de ética interno, reforzar los valores organizacionales, así como ser la comunicación interna mediante boletines, cápsulas informativas e incentivar la apertura al diálogo entre el afectado y el área encargada de resolver.

En los casos que tuvo la oportunidad de conciliar, la dinámica fue la comunicación uno a uno y el apoyo directo de RRHH, posteriormente el seguimiento durante 1 o 2 meses según la complejidad

de la forma de Mobbing. En relación a las leyes que actualmente existen en el país, considera que no se les da importancia y no son aplicables, por tal razón es más efectivo manejarlo a nivel interno de la organización. La cultura tiene mucho que ver para que se den casos de Mobbing, ya que el hondureño es por tendencia egoísta y no es persistente en muchos casos.

## **Entrevista No. 2**

Nombre del entrevistado: Mabel Zelaya

Profesión: Lic. En Psicología, Maestría en RRHH.

Lugar donde labora: UNITEC.

Cargo que desempeña: Jefe Académico de la Carrera de Psicología

El término Mobbing lo define como violencia, acoso que no permite realizar el trabajo con eficacia, y el cual no debería existir en ningún tipo de trabajo. El Mobbing más utilizado es el verbal y el Psicológico ya que afecta la integridad física del empleado, los efectos en los empleados según la entrevistada son: bajo rendimiento, ausentismo, desmotivación, baja autoestima, pérdida del recurso humano lo que trae repercusiones económicas y otra índole a las empresas. Estos casos no se reportan por miedo a represalias e incredulidad en el proceso de resolución.

Las empresas actualmente no cuentan con herramientas de prevención para estos casos. La capacitación no es un instrumento que ayude a erradicar este tipo de problemas, es más el diálogo con la persona afectada, comunicación efectiva con las víctimas, un punto donde se puede detectar es cuando la víctima comienza a bajar su rendimiento, la entrevistada propone a las empresas para evitar que surjan este tipo de problemas, encuestas anónimas que contengan preguntas como: ¿Qué es Mobbing? ¿Ha sufrido algún tipo de Mobbing? y que dichas encuestas se depositen en un buzón de encuestas y sugerencias.

En la actualidad no ha manejado directamente ningún tipo de estos casos, pero si ha conversado con algunas víctimas y ha escuchado testimonios los cuales han llegado al despido más cuando el abusador es el jefe. No hay una ley específica para Mobbing actualmente en nuestro país, este tipo de problemática se debería tratar más a lo interno de las empresas como establecerlo en el reglamento interno, inculcarlo en la cultura organizacional, a nivel gubernamental no hay estructura para interponer la denuncia; esta problemática va en incremento y es a nivel mundial por lo que se debe

trabajar en leyes específicas para Mobbing, y algo fundamental es retomar los valores organizacionales.

### **Entrevista No.3**

Nombre del entrevistado: Gloria Sagastume

Profesión: Lic. En Psicología, Maestría Dirección Empresarial con Orientación en RRHH.

Lugar donde labora: Banco Ficohsa.

Cargo que desempeña: Secretaria del Comité de Ética

Mobbing no debería darse dentro de los centros de trabajo, se debe velar por que no se de este tipo de problemática, antes se veía como algo normal, independientemente del tipo de organización, actualmente se están abriendo espacios, como ser comités de ética y se le da un mayor seguimiento a los casos. Entre los tipos de Mobbing que conoce: abuso de autoridad, discriminación (lugar de nacimiento o de origen, edad, género, preferencias sexuales, cargas excesivas de trabajo) se puede dar entre colaboradores aunque es más común horizontalmente (Jefe- Colaborador); los efectos de este tipo de problemática son totalmente negativos, ansiedad, depresión, frustración, bajo desempeño, este tipo de casos no son usualmente reportados por temor a perder el trabajo, porque no creen en el apoyo de la organización y por incredulidad.

Las empresas actualmente están entrando en el proceso de comunicar, pero esto no es suficiente deben existir canales de comunicación efectivos internamente, conocimiento de conceptos, evitar suposiciones y que no existan represalias; cuando se trata de Mobbing laboral según la entrevistada la capacitación es básica y debe ser constante un buen medio para darlo a conocer es en el proceso de inducción ya que este es un tema regulatorio de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

Otros aspectos importantes son la actualización del código de ética de cada empresa, reforzar valores para determinar este u otros problemas que afecten la organización, buscar estrategias para investigar estos casos como grupos focales y entrevistas. Para evitar que surjan estos problemas se propone capacitación en todos los niveles para identificar y denunciar sin emoción ni suposición. Si ha manejado casos (sin detalles). Con las leyes que actualmente existen, si se puede llevar a cabo un proceso y juzgar a los abusadores, pero es más eficaz resolver estos casos a nivel organizacional. Definitivamente esta problemática tiene mucho que ver con la cultura país ya que no estamos



acostumbrados a reclamar el maltrato, pero las redes sociales y los medios de comunicación están haciendo que esto cambie.

### **Análisis de las entrevistas**

Los entrevistados concuerdan en que el Mobbing no debería existir en las organizaciones, y lo definen como agresión psicológica de forma progresiva durante un tiempo prolongado y cuyo único objetivo es lograr que la víctima abandone su lugar de trabajo. Mencionan que el Mobbing más utilizado es el verbal, aunque también se da la discriminación, cargas excesivas de trabajo, boicot, quitar responsabilidades; los efectos que esto trae a los empleados son devastadores, provocando:

- Depresiones
- Baja autoestima
- Mediocridad
- Agresividad hacia los compañeros
- Bajo rendimiento laboral
- Ansiedad
- Frustración
- Ausentismo
- Pérdida del recurso humano

Los expertos coinciden en que muchos empleados no reportan el Mobbing ya que en la mayoría de los casos no tienen como probar la situación por la que están pasando y mencionan los siguientes factores que influyen en su silencio:

- Miedo a represalias
- Miedo a perder el trabajo
- Incredulidad
- Desconfianza en el proceso
- Confabulación de RRHH y los jefes
- No existe la neutralidad

Se concluye que son muy pocas empresas las que actualmente están abriendo espacios e incentivan a sus empleados para que hagan las denuncias, no hay herramientas de prevención, ni tampoco tienen procesos establecidos para atender casos de Mobbing.

Los entrevistados no creen que la capacitación sea una vía de solución para los casos de Mobbing, pues mencionan que por más capacitación que se dé a una persona que está pasando por esta situación no ayudaría en nada, más le apuestan a identificar observando el rendimiento de los empleados, abordar uno a uno, implementación de canales de comunicación efectiva, grupos focales y entrevistas con las partes involucradas.

Entre las propuestas de los expertos para anticiparse y evitar que surjan problemas de Mobbing, están:

- Contar con un código de ética
- Reforzar valores
- Inculcar en cada empleado la cultura organizacional
- Encuestas anónimas periódicas
- Fortalecer la comunicación interna mediante boletines informativos
- Incentivar la apertura al diálogo
- Capacitación para dar a conocer conceptos

En la mayoría de los casos abordados por los expertos, han terminado en despidos, donde el abusador logra su cometido, no se brindó mayores detalles por confidencialidad y respeto a las víctimas.

Se deduce que en nuestro país no hay leyes específicamente para esta problemática, y las pocas leyes que existen para proteger a los empleados no se aplican, por lo que no se le da la debida importancia, este es más un trabajo interno para las empresas, (reglamento interno, estructura para dar seguimiento a los casos).

Definitivamente esta problemática tiene mucho que ver con la cultura, ya que no se acostumbra a denunciar, no hay persistencia, el Mobbing va en aumento y se está dando a nivel mundial, actualmente los medios de comunicación y las redes sociales juegan un papel importante para dar a conocer este tipo de abusos, y hacer que las víctimas denuncien.

## 4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL GRUPO FOCO

### Grupo focal

Fecha: viernes 4 de noviembre del 2016

Lugar: Dunkin Donuts, casa presidencial

Tema: Mobbing Laboral

Nombre del moderador: Karla Peña, Helen Toro

Participantes: 4 licenciados (las) que laboraron para la banca recientemente.

Respuestas:

1. ¿Sabes o conocen a que se refiere el Mobbing o acoso laboral?

Si conocen el término, consideran que este es un tema el cual anteriormente no se le daba mucha importancia, pero dadas las consecuencias que producen las empresas están poniendo más empeño para contrarrestarlo.

2. ¿Habían escuchado ese término antes en sus lugares de trabajo?

Si lo habían escuchado, pero lo relacionaban más con acoso sexual, consideran que en todas las empresas siempre existe el Mobbing o acoso, pero muchos casos pasan por desapercibido y sin solución alguna.

3. ¿Conocen cuáles son los tipos de Mobbing o acoso laboral más comunes?

Los tipos de acoso que conocen son:

- Verbal
- Sexual
- Limitar el crecimiento laboral.
- Cargas excesivas de trabajo.
- Metas muy altas e inalcanzables.
- Amonestaciones injustas.
- Condicionar las vacaciones por ley en base al cumplimiento de metas.

4. ¿Han sufrido en algún momento alguno de los tipos de Mobbing o acoso laboral?

Todos confirmaron haber sufrido un tipo de Mobbing o acoso laboral durante su permanencia en el banco, la más común es el Mobbing verbal, seguido por limitar el crecimiento laboral y las cargas excesivas de trabajo.

5. ¿Por qué creen que no siempre son reportados los casos de Mobbing o acoso laboral en las empresas?

Se estuvo en consenso que la mayoría de los empleados no reportan los casos por miedo. En algunos casos el empleado teme perder su empleo al hablar del acoso, y más si es reciente su contratación. Otro factor es que no tienen las pruebas necesarias para hacer el reporte del abuso y temen que al hablar no lo puedan comprobar.

6. ¿Saben si existe un departamento o una persona asignada para reportar y dar seguimiento a los casos de Mobbing o acoso laboral?

Si era de su conocimiento el área con la cual debían hablar, todos consensuaron que debían avocarse a Recursos Humanos, pero directamente no había una persona específica que atendiera los casos de Mobbing o acoso. Se tenía la percepción que dicha área no era confiable y la información se filtraba.

7. ¿Es de su conocimiento que existen leyes que protegen al empleado? ¿Mencione algunas que conozcan?

Si tienen conocimiento de las leyes que protegen a los empleados, pero consideran que no se aplican en la vida real, el Ministerio del Trabajo está en complot con las empresas y existe corrupción.

8. ¿Qué recomendaciones podrían hacer para poder tratar estos casos de Mobbing o acoso laboral?

Las recomendaciones brindadas son las siguientes:

- El área de Recursos Humanos debe ser neutral, sin ningún tipo de preferencias, aunque existan casos entre jefe-subalterno.
- Tener una persona específica la cual atienda los casos de Mobbing o acoso, esta debe ser especializada y siempre ser neutral.
- Al momento de tratar los casos se debe escuchar ambas partes, no tomar decisiones antes de brindar la oportunidad de ser escuchados y presentar las pruebas si estas existieran.
- Realizar encuestas de clima laboral continuas (cada 3 meses), en las cuales se respete la participación privada y no hallan represalias.
- Contar con un plan de incentivos para los empleados, no necesariamente monetarios, pero que si sean continuos.
- Plan de desarrollo profesional para los colaboradores.

- Evitar realizar muchos cambios en la empresa, los cuales desestabilicen los equipos de trabajo de forma continua.

### **Análisis del grupo focal**

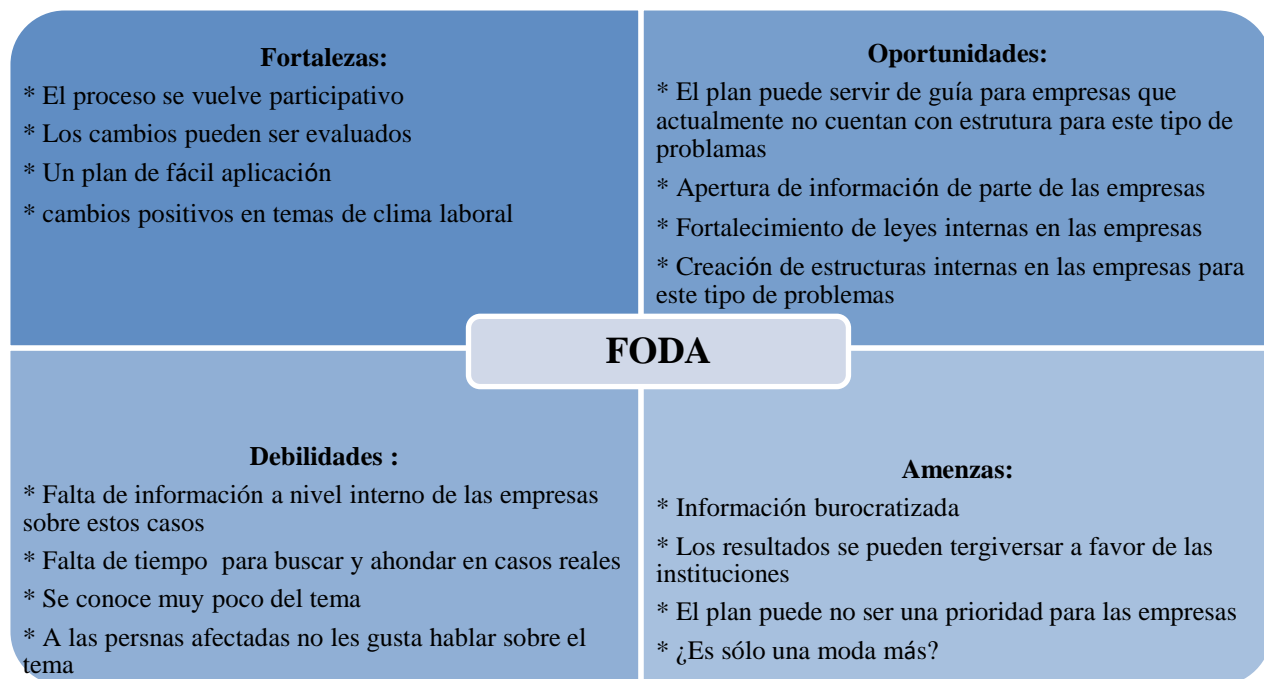
El grupo focal llevado a cabo con personas las cuales laboraron recientemente para instituciones bancarias, dio a conocer muchos aspectos importantes sobre la problemática del Mobbing o acoso laboral, y su aportación es de gran interés para la investigación. Todos confirmaron conocer sobre el término de Mobbing, opinaron que es un tema el cual hace muchos años atrás no se le daba importancia; pero ha llamado la atención de muchas entidades debido a las consecuencias que trae para el empleado y la institución como tal.

Las modalidades de Mobbing que conocen son verbal, sexual, limitar el crecimiento laboral entre las más mencionadas, se pudo consensuar que muchos tipos de acoso pasan desapercibidos y no se les da el seguimiento oportuno. Al consultar si alguno del grupo sufrió de Mobbing fue sorprendente confirmar que todos habían sufrido alguna de las modalidades, y en muchos casos varios tipos durante tiempos prolongados, algunos de los abusos sufridos los hicieron saber a jefes inmediatos y área de Recursos Humanos sin tener una solución, y más impactante aun saber que el hecho de haber reportado el abuso fue el motivo del despido posteriormente.

Es una realidad que se vive en el sector bancario, los diferentes abusos que sufren los empleados y como empleado tener que guardar silencio por miedo a perder su empleo. Usualmente en las instituciones bancarias existe la figura de Recursos Humanos, la cual se encarga de todos los asuntos que involucran al empleado, desde la contratación se le instruye al empleado tener comunicación constante con el área cuando así lo amerite, pero no se define directamente una figura para manejar los diferentes asuntos/temas que puedan surgir, los integrantes del grupo focal estuvieron de acuerdo en afirmar que no existía una persona asignada directamente para el manejo de casos de Mobbing, a su vez las personas que atendían sus inquietudes y solicitudes no eran confiables y la información era filtrada a otras área; esto es algo inaceptable para poder manejar eficientemente esta problemática, porque en vez de dar soluciones ágiles agrava más la situación. El grupo mencionó acerca de las leyes que existen para proteger los empleados, pero no consideran que sean aplicables, agregado a esto existe mucha corrupción; por tal razón es vital que la Secretaria del Trabajo realice una campaña para retomar su credibilidad y apoyo hacia la población trabajadora del país, dado que no se tiene la mejor percepción de su funcionamiento actualmente.

Dentro de las recomendaciones que se realizaron para manejar los casos de Mobbing se resaltó la importancia de la “Neutralidad”, ya que esto es indispensable al momento de tomar acciones en contra del acosador y afectado, contar con una persona específica que atienda los casos y que este especializada, encuestas de clima laboral más frecuentes, planes de incentivos, entre otros. Dicho grupo focal proporciona aportes significativos para conocer a fondo la problemática y pautas claras de lo que se puede implementar para eficientar el manejo de esta problemática.

#### 4.4 FODA



**Figura 24. FODA.**

#### Explicación del FODA

**Fortalezas:** el proceso se vuelve participativo para ambas partes (víctimas y empresa) porque en la medida que se dé a conocer el problema, la empresa puede actuar y poner a disposición los medios para resolver el conflicto, con el plan propuesto los resultados pueden ser evaluados (casos denunciados vrs casos resueltos); lo que trae confianza a los empleados y concientización de la denuncia, pero más importante aún en la prevención.

**Oportunidades:** el plan puede ser un guía para las empresas que aún no cuentan con la estructura necesaria para dar seguimiento y solución a esta problemática, programas de fortalecimiento de

valores y creación de códigos internos o reglamentos de trabajo para regir el proceder y actuar dentro de la institución.

Debilidades: el desconocimiento es la principal debilidad en este tema, las empresas no cuentan con programas de ayuda, la ignorancia de las repercusiones que pueden traer los casos para todos los involucrados, las pocas leyes no son aplicables, los altos mandos de las empresas no se involucran en este tipo de situaciones, no se da la importancia debida, por lo que no se trabaja internamente en crear y estructurar departamentos que ayuden a resolver y prevenir esta problemática.

Amenazas: se puede llegar a pensar que sólo es una moda en el momento que se dé, por lo que no se da la importancia debida al plan propuesto, o llegar a tergiversar los resultados inclinando la balanza a favor de una de las partes, pensando que no interviniendo el problema se va a solucionar por sí solo.

## 4.5 DIAGRAMA ISHIKAWA

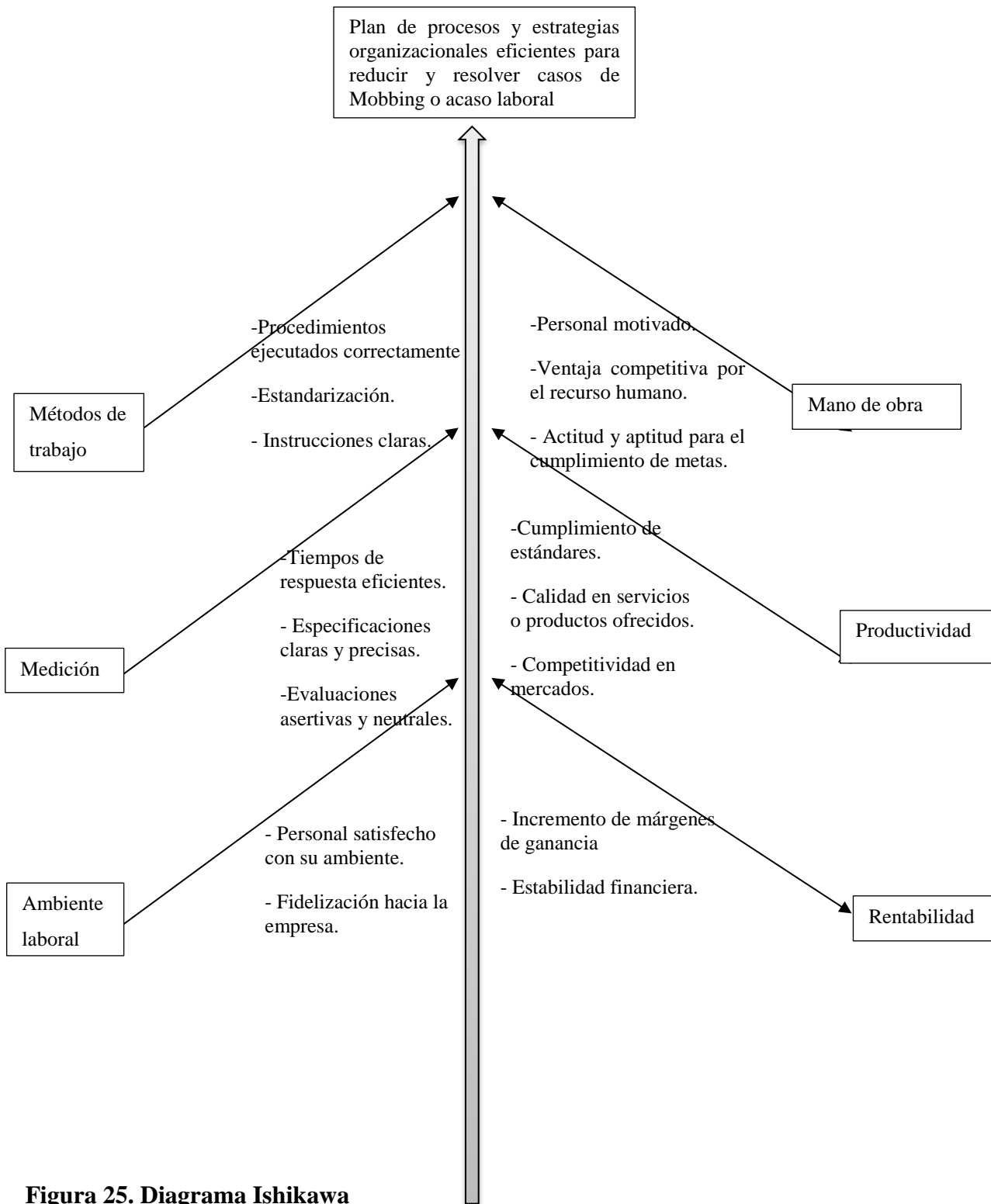


Figura 25. Diagrama Ishikawa



## **Explicación de los efectos diagrama Ishikawa**

**Métodos de trabajo:** con la implementación del plan de procesos y estrategias eficientes para reducir y controlar el Mobbing laboral se podrá ejecutar los procedimientos de forma adecuada dado que el personal estará enfocado y claro en sus responsabilidades, a su vez aportará a la estandarización; cuando se refiere a las instrucciones claras y precisas, están podrán ser recibidas de forma satisfactoria por los empleados ya que no habrá predisposiciones.

**Mano de obra:** cuando no existen problemas de Mobbing o acoso laboral el personal se siente más motivado para ejecutar sus tareas, esto beneficia directamente a la empresa ya que su recurso humano puede ser una de sus ventajas competitivas en el mercado, agregado a lo anterior el cumplimiento de metas se vuelve más fácil ya que el personal cuenta con la actitud y aptitud correctas para el cumplimiento de las mismas.

**Medición:** los tiempos de respuesta son eficientes dado que el personal se desempeña de forma favorable en el cumplimiento de cada una de sus tareas, las especificaciones claras y precisas complementan el desarrollo a cabalidad de todos los procesos y estándares, al no existir prejuicios y preferencias da lugar a realizar evaluaciones asertivas y neutrales, las cuales benefician directamente a la operatividad de la empresa.

**Productividad:** el personal que está satisfecho con su trabajo es un aliado para el cumplimiento de los estándares, así como apoya para dar calidad en los servicios o productos ofrecidos, con lo anterior la empresa puede competitividad en mercados.

**Ambiente laboral:** esto fomenta empleados más comprometidos con la empresa, así como ser equipos de trabajo más unidos; un ambiente laboral positivo repercute en los objetivos de la empresa y en su imagen.

**Rentabilidad:** al contar con un plan de estrategias para reducir y controlar el Mobbing es una estrategia empresarial para garantizar la estabilidad y crecimiento financiero.

## **4.6 PROPUESTA**

### **4.6.1 PLAN DE IDENTIFICACIÓN, PROCESOS Y ESTRATEGIAS EFICIENTES PARA REDUCIR Y RESOLVER CASOS DE MOBBING O ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS.**

#### **4.6.2 INTRODUCCIÓN**

#### **4.6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

##### **4.6.3.1 ETAPA 1: PLAN DE ESTRATEGIAS DE IDENTIFICACIÓN**

##### **4.6.3.2 ETAPA 2: PLAN DE ESTRATEGIAS PREVENTIVAS Y PROCESOS**

##### **4.6.3.3 ETAPA 3: PLAN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN Y PROCESOS**

#### **4.6.4 PRESUPUESTO**

#### **4.6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN**

### **4.6.1 PLAN DE IDENTIFICACIÓN, PROCESOS Y ESTRATEGIAS EFICIENTES PARA REDUCIR Y RESOLVER CASOS DE MOBBING O ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS**

#### **4.6.2 INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación está dirigido a las empresas del rubro bancario comercial como una guía práctica para detectar y dar solución a los casos de Mobbing o acoso laboral, a través de un plan de estrategias y procesos eficientes y estandarizados. La prevención es un elemento básico para mejorar la vida laboral y evitar la exclusión social, la adopción de medidas en una fase temprana evita un entorno de trabajo destructivo. Actualmente este fenómeno es una modalidad frecuente y encubierto en las empresas, esto provoca el bajo rendimiento laboral y trae problemas relacionados como: ausentismo, enfermedades físicas y emocionales, mal clima laboral, alta rotación de puestos, disminución de la eficiencia en el nivel de atención de los clientes, así como ser altos costos de indemnización.

## 4.6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

### 4.6.3.1 ETAPA 1: PLAN DE ESTRATEGIAS DE IDENTIFICACIÓN

Detectar que se está ante una situación de Mobbing puede ser muy complicado. En algunos casos puede confundirse con el estrés o cansancio propio de ciertos puestos de trabajo. Sin embargo, si es posible, encontrar ciertos indicios de se está siendo víctima de un caso de acoso laboral.

#### ¿Cómo pueden identificar casos de Mobbing o acoso laboral las instituciones?

Cuando se da Mobbing o acoso laboral en las empresas, en muchas ocasiones, los altos mandos son los últimos en enterarse de la situación, es prescindible estén enterados cuando se de este tipo de problemática ya que puede conllevar en responsabilidades laborales civiles y penales.

Se detalla a continuación preguntas las cuales deben hacerse constantemente los altos mandos, personal de RRHH, líderes de área, así como ser los especialistas en el manejo de este tipo de casos:

1. ¿Ha notado cambios bruscos en la conducta de algún empleado?

Si un empleado tenía una conducta alegre y muy social y comienza a comportarse de forma retraída y parece apático o irritable, podemos estar ante un caso de acoso laboral.

2. ¿Algún trabajador parece marginado o excluido del grupo de trabajo?

Se debe estar atento si algún empleado no se relaciona con los demás, y se aparta constantemente de las actividades grupales.

3. ¿Ha percibido comportamientos inadecuados?

No debería ser normal ser testigo de gritos, amenazas, insultos o humillaciones (sobre todo si se repiten) hacia empleados específicos, esto podría ser clasificado como un tipo de Mobbing o acoso laboral.

4. ¿Algún trabajador está solicitando bajas frecuentes y prolongadas?

Si existen empleados que no suelen faltar al trabajo y empiezan a sufrir muchas bajas constantemente, se debe prestar atención inmediatamente, ya que debido a la ansiedad que causa el acoso laboral pueden estar sufriendo cansancio generalizado, dolores musculares entre otros.

5. ¿Ha disminuido drásticamente el rendimiento de algún trabajador?

El rendimiento es un indicador el cual debe vigilarse constantemente, si algún empleado tiene una brusca bajada de rendimiento puede ser señal que algo anda mal.

6. ¿Ha recibido quejas de un empleado sobre el comportamiento de alguno de sus superiores?

Si un empleado se acerca a un alto mando o personal de RRHH mencionado que recibe asignación excesiva de trabajo o de funciones demasiado complejas, órdenes absurdas, amenazas de procedimientos disciplinarios o bajas valoraciones de su rendimiento, se debe tomar mano en el asunto e investigar la situación.

7. ¿Ha recibido comentarios o sugerencias sobre problemas en la empresa?

Cualquier indicación que haga un empleado, aunque sea muy sutil e indirecta, acerca de problemas en el clima de la empresa, debe ser muy tenida en cuenta, no dejar que transcurra el tiempo sin hacer las indagaciones correspondientes sobre el asunto.

### **¿Cómo pueden identificar casos de Mobbing o acoso laboral entre compañeros?**

Si se dan las siguientes situaciones en el área de trabajo hacia algún colaborador, estas pueden ser consideradas Mobbing o acoso laboral:

- Ridiculización, burlas y menosprecio del trabajo de alguien en específico delante de los demás compañeros de trabajo.
- Agresiones verbales, como ser insultos y gritos.
- Denigración, difamaciones a nivel personal y profesional en el área de trabajo.
- Tratar de impedir el progreso laboral de algún empleado que se lo merezca y cumpla con todas las exigencias del puesto de trabajo.
- Presión con asignación excesiva de trabajo y exigir se cumpla en plazos de tiempo muy reducidos.
- Asignación de tareas que no corresponden a su puesto laboral constantemente.
- No transmitir información importante de tareas para posteriormente inculpar al empleado por negligencia o falta de interés.
- No permitir la posibilidad de comunicarse e interrumpir continuamente al empleado cuando habla.

#### **4.6.3.2 ETAPA 2: PLAN DE ESTRATEGIAS PREVENTIVAS Y PROCESOS**

Se detalla a continuación las estrategias preventivas para evitar se de en las instituciones casos de Mobbing o acoso laboral.

##### **1. Creación de una cultura organizativa con normas y valores.**

Se debe establecer el modelo de cultura a seguir, establecer las normas y valores de la empresa, lo que se considera correcto dentro de la institución y lo que no se debe hacer.

Las normas y valores institucionales deben ser conocidos por todos los miembros de la institución, el reforzamiento de los valores es la línea principal y la base para el buen comportamiento de todos en la institución. Comenzando por los altos ejecutivos para dar el ejemplo a los subordinados.

Toda empresa requiere de un modelo organizativo, en el que se acepte la participación activa de los trabajadores, que no solo se centre en la maximización de beneficios económicos, sino que también busque el bienestar de sus trabajadores.

Para que todo esto se cumpla es necesario un cambio en la cultura empresarial tradicional y la eliminación del autoritarismo y el paternalismo.

Para poder seguir los lineamientos estos deben estar plasmados en un reglamento interno de trabajo el cual debe estar elaborado de acuerdo a lo establecido en el código de trabajo y las demás leyes de la república, que regule las condiciones a las que debe sujetarse el empleado y empleador en la prestación de sus servicios.

Las recomendaciones para crear una cultura organizativa con normas y valores contra el acoso laboral son las siguientes:

- El compromiso ético, tanto por parte del empresario como de los trabajadores para impulsar un entorno libre de acoso.
- Explicitar los tipos de acciones que son aceptables y aquellas que no lo son.
- Establecer los valores y normas de la organización, las consecuencias y sanciones del incumplimiento de las normas.
- Garantizar que todos los empleados conozcan y respeten las normas y los valores de la organización.

- La planificación y diseño de las relaciones sociales en la empresa como parte de su cultura empresarial.

## **2. Canales de comunicación definidos y efectivos.**

La comunicación efectiva juega un papel fundamental en toda organización, esta debe ser a todos los niveles, promover los espacios al diálogo, crear canales donde los mensajes puedan llegar en tiempo y forma. Mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos de la empresa genera para ellos un sentido de pertenencia y colaboración lo que repercute positivamente a los trabajadores, y el clima de la empresa.

Es importante que existan canales adecuados de comunicación, que los empleados los conozcan es prioritario, en caso que se dé un conflicto de acoso las partes involucradas sepan los canales que pueden utilizar, como ser:

- Correo institucional.
- Dirección de correo interno solo para denuncias de conductas no éticas.
- Línea telefónica para denuncias de conductas no éticas (utilizar call center internacional).
- Buzones de sugerencias.
- Aumentar la información sobre objetivos.
- Evitar especificaciones poco claras de funciones y tareas.

## **3. Creación de un código de ética interno.**

El código de ética interno debe tener como principio básico guiar el comportamiento de cada trabajador así mismo debe contener los valores institucionales y ofrecer una orientación sobre la forma en que se desea actuar relaciones entre socios, colaboradores y la sociedad en general.

Este documento debe ser socializado en toda la empresa, y debe estar a disposición de todos los colaboradores, para dar fortalecimiento se pueden planificar programas de capacitación a los colaboradores en el tema de ética y conducta.

Las empresas pueden crear comités de éticas institucionales y que estos sean los encargados de realizar planes preventivos y de intervención cuando se dé este tipo de conflictos bajo las siguientes premisas:

- Garantizar el derecho a quejarse sin represalias.
- Mantener la confidencialidad.
- No exponer innecesariamente a la víctima con el agresor.
- Asegurar vías para resolver los conflictos de forma objetiva y democrática.
- Identificar el problema del Mobbing, informándose y formándose sobre el tema.
- Documentar y registrar las conductas de acoso de que se es objeto lo antes posible.
- Hacer públicas las conductas de acoso que se reciben en la intimidad y en secreto, y comunicarlas a los compañeros, jefes, directivos, asesores, familiares y amigos.
- Proteger los datos, documentos y archivos del propio trabajador, desconfiando de las capacidades manipulativas de los acosadores.

#### **4. Capacitación continua a todos los niveles organizacionales.**

Capacitar a todos los colaboradores para conocer cómo identificar el Mobbing o acoso laboral, concientizar que es un problema que se puede dar en la institución a cualquier nivel, que existen canales dentro de la institución para poder denunciar.

Enfocar las capacitaciones en:

- Indicar dónde y cómo pueden obtener ayuda las víctimas.
- Garantizar el derecho a quejarse sin represalias.
- Explicar el procedimiento para formular quejas.
- Proporcionar datos de servicios de asesoramiento.
- Incrementar la capacitación profesional y mantenerse actualizado, realizando cursos de formación.
- La atención a las deficiencias del diseño del trabajo, al comportamiento de los líderes y a la protección social de la persona mediante reglas claras, escritas y públicas sobre resolución de conflictos.
- La elaboración de un protocolo de actuación para la prevención y la atención en caso de acoso laboral.

## **5. Programa de incorporación al puesto de trabajo.**

Se debe crear un plan de inducción para el puesto de trabajo, el empleado debe conocer todas las directrices bajo las cuales se desempeñará, así como ser las normas y valores que rigen el comportamiento de todos los colaboradores dentro de la institución. Este plan de inducción debe contener cuáles serán sus responsabilidades principales, sus derechos y obligaciones.

Programa de Inducción:

- Entrega de manual de inducción al personal.
- Historia de la empresa.
- Misión, visión.
- Principios y valores.
- Políticas.
- Código interno de trabajo.
- Organigrama.
- Condiciones de trabajo.
- Normas de trabajo.
- Recorrido por las instalaciones.
- Presentación de jefes y compañeros.
- Descriptor de puesto.

## **6. Plan de desarrollo personal y laboral.**

El contar con planes de desarrollo personal y laboral impulsa al crecimiento, en diferentes aspectos de la vida; lo cual contribuye a que cada colaborador se conozca más a sí mismo, así como también a sus compañeros de trabajo. Lo anterior aporta a un clima laboral estable e incentiva la creatividad en su ambiente de trabajo.

El plan de desarrollo personal y laboral se puede definir como una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.

Se detalla a continuación el proceso de elaboración para un plan de desarrollo personal y laboral.

- Definir metas:



Sé debe especificar las metas a largo y corto plazo, incluyendo todos los detalles, esto contribuye para poder tener claro lo que se desea conseguir.

- Evaluar la situación actual:

Determina qué tan lejos se está de alcanzar la meta final, conocer que habilidades no se tiene y cuales se desea adquirir o mejorar.

- Definir las fortalezas y las debilidades altamente desarrolladas:

Escribir las habilidades altamente desarrolladas, incluso si no se utilizan constantemente, así como ser las debilidades percibidas.

- Identificar las debilidades:

Detallar las áreas que se debe mejorar, se deben redactar como declaraciones positivas.

- Crear un plan de acción para desarrollar las habilidades:

Se debe tomar en cuenta las debilidades e identificar las áreas que son componentes críticos para conseguir las metas a largo y corto plazo.

- Asignar metas temporales para el desarrollo de cada habilidad:

Algunas habilidades requieren de muchos estudios y práctica antes de convertirse en fortalezas, por tal razón se debe desglosar en metas a corto plazo.

- Evaluar constantemente el progreso:

Se debe brindar una retroalimentación confiable para conocer el progreso.

## **7. Incorporación de un recurso humano especializado para el manejo de casos.**

La incorporación de un recurso humano especializado es vital para el manejo y la prevención de Mobbing o acoso laboral, este recurso humano debe ser neutral y entrenado para brindar asistencia a las partes en el proceso de búsqueda de soluciones.

El rol que debe cumplir es escuchar atentamente a la víctima e individuos involucrados e incentivarlos al dialogo franco, de exploración para conocer todas las versiones de cada caso, para posteriormente dar soluciones justas y acertadas.

Al momento de seleccionar el recurso humano se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Antecedentes y referencias personales.
- Cumplimiento de los programas de entrenamiento cursados.
- Aptitudes para escuchar y manejar las relaciones humanas.
- Vocación de servicio.

- Estudios realizados (preferiblemente estudios especializados en psicología)

Cualidades las cuales deben ser imprescindibles son: flexibilidad, imparcialidad, integridad y objetividad.

**Flexibilidad:** se entiende por la capacidad de adaptarse rápidamente a las circunstancias, para lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás. Es prescindible esta cualidad para el recurso humano encargado de mediar los casos, ya que se debe evitar conflictos y ser objetivo al momento de tomar resoluciones.

**Prudencia:** el mediador siempre debe ser prudente al efectuar sus manifestaciones sobre la problemática del asunto. Su posición entre las partes le obliga a asumir en forma responsable y honesta los efectos que surgirán de su intervención, sugerencias o recomendaciones.

**Imparcialidad:** no se puede estar comprometido con ninguna de las partes, ni siquiera con la consecución de un determinado tipo de acuerdo. En tales circunstancias debe informar y, orientar a cada una de las partes siempre con el objetivo de poder ser justo y llegar a una solución.

**Confidencialidad:** este recurso humano encargado de manejar los casos está obligado a guardar secreto acerca de las manifestaciones, documentos e informes obtenidos durante el desempeño de su función, esto es parte del éxito para poder llegar a una solución.

## **8. Establecimiento de un plan motivacional.**

El establecimiento de un plan motivacional aporta para crear un ambiente laboral agradable, cuando un empleado no se siente motivado empieza a perder el entusiasmo y su rendimiento se ve afectado; esto impacta directamente a la empresa.

Un plan motivacional es la estrategia para establecer principios y valores corporativos que orienten al empleado a desarrollar un alto desempeño, lo cual repercute positivamente en las actividades de la empresa.

El proceso para implementar un plan motivacional es el siguiente:

1. Establecimiento de expectativas claras de desempeño. (Motivación=desempeño)

Todo empleado comienza motivado, pero con el tiempo este entusiasmo desaparece, por ello las metas deben ser claras y aceptadas si se quiere que sean eficaces, es más probable que los subordinados apoyen el logro de las mismas si se sienten parte del proceso.

2. Eliminación de obstáculos para el desempeño.

El rol de los líderes es crear un ambiente de trabajo de apoyo, que resuelva conflictos, en el que el valor preponderante sea la facilitación y no el control.

3. Consolidación del desempeño y mejora del comportamiento.

Las recompensas deben impulsar el alto rendimiento del personal que es consistente con los objetivos de la dirección.

Se debe considerar lo siguiente:

- Empleo de recompensas como refuerzos del alto rendimiento: Cuando las recompensas están vinculadas a comportamientos deseados, refuerzan ese comportamiento, pero si una organización recompensa a todas las partes por igual, o sobre alguna base distinta el desempeño, entonces es probable que los individuos con alto desempeño sientan que están recibiendo menos recompensa de las que merecen.
- Rol de las acciones directivas como refuerzos: los directivos deben reconocer que sus interacciones diarias con los subordinados constituyen una fuente importante de motivación.
- Empleo de las recompensas y de la disciplina en forma apropiada: se utiliza una amplia variedad de estrategias motivacionales que implican la presentación o eliminación de reforzadores positivos o negativos o el uso de ninguno de éstos en absoluto.
- Fomento de resultados intrínsecos: incluye sentimientos de logro, autoestima y el desarrollo de nuevas habilidades.
- Motivación de los trabajadores mediante el rediseño del trabajo: es el proceso de hacer coincidir las características del trabajo con las habilidades e intereses de los trabajadores.

4. Suministro de recompensas prominentes (Resultados finales-Satisfacción).

La probabilidad de que una recompensa refuerce el comportamiento específico de mejoramiento de desempeño depende de que el empleado:

- En verdad valore el resultado específico.
- Crea que el proceso de distribución de la recompensa fue manejado de manera justa.
- Reciba recompensa en forma oportuna.

5. Ser justo y equitativo.

Los empleados deben ser tratados en forma equitativa. Lo cual significa dar recompensas de forma equitativa.

6. Suministro de recompensas oportunas y retroalimentación precisa.

Cuanto más largo sea el retraso en la administración de recompensas menor valor de refuerzo tendrán.

## **9. Contar con estilos dinámicos de dirección.**

Se debe contar con líderes dinámicos y estilos de dirección eficaces, estos deben velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales sin dejar por fuera el bienestar del recurso humano.

Las características que debe tener un líder dinámico son:

- Se compromete con los objetivos.
- Planifica el trabajo.
- Se comunica con transparencia y claridad.
- Colabora activamente con otras divisiones y departamentos.
- Motiva a sus colaboradores.
- Delega en sus colaboradores.
- Forma y desarrolla a su equipo.
- Soluciona problemas y toma decisiones.
- Facilita el trabajo de sus colaboradores.
- Evalúa y controla los resultados del trabajo.

## **10. Implementar encuestas de clima laboral.**

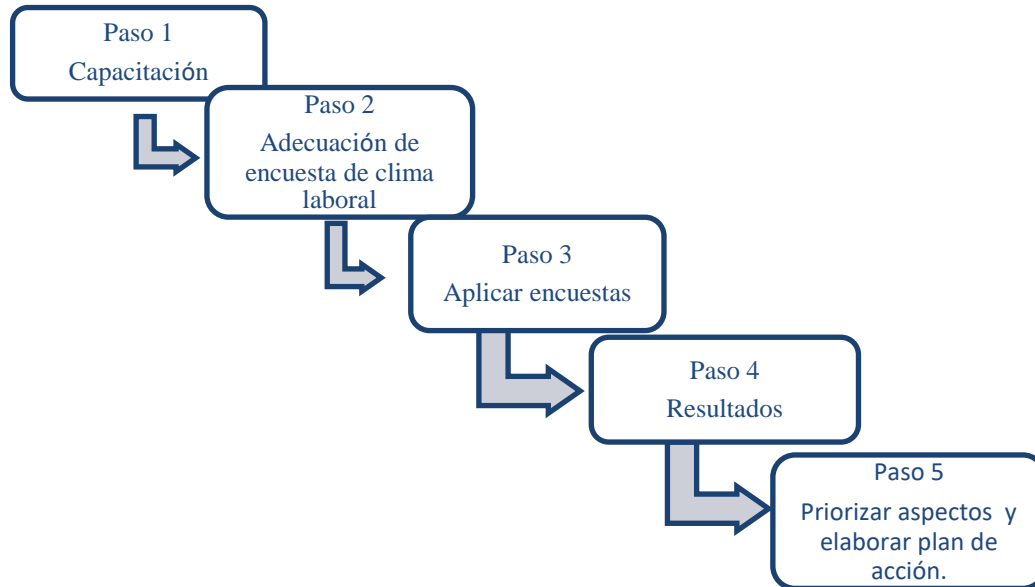
Las encuestas de clima laboral son una herramienta muy útil para las empresas, permiten tener una radiografía del nivel de satisfacción y motivación de sus empleados, esta información posteriormente se utiliza para realizar mejoras y ser más eficientes.

Para el empleado las encuestas de clima laboral son la oportunidad de canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial de la empresa; pero más importante aún, es saber que sus opiniones serán conocidas y se tomarán en cuenta.

Las encuestas de clima laboral deben realizarse como mínimo 2 veces al año, esto permitirá poder conocer de forma prudente lo que se está viviendo en cada área de la empresa.

Proceso para implementar una encuesta de clima laboral:

El proceso de diseño y aplicación de las encuestas de clima laboral conlleva el compromiso de todos los altos ejecutivos de la empresa y que de esta forma no quede en un simple documento, sino que se realicen los planes de acción necesarios según los datos que arroje la misma.



**Figura 26. Pasos para elaborar una encuesta de clima laboral.**

Paso 1. Capacitación.

Se debe incluir a todo el personal de la empresa, ya que todos deben conocer el objetivo de la implementación de la encuesta, a su vez solicitar el apoyo y compromiso total de todo el personal a lo largo del proceso.

Paso 2. Adecuación de encuesta de clima laboral.

Se debe contar con personal responsable para hacer la medición de la encuesta a su vez deben tener conocimiento de las problemáticas de la empresa. Cuando se realiza el planteamiento de las preguntas se debe adecuar a las particularidades de la empresa e incluir todos los temas que con mayor frecuencia se tienen quejas. Aspectos que no deben faltar son: ambiente de trabajo, relación con los compañeros, relación con los jefes, cargas de trabajo, remuneración, entre otros.

Paso 3. Aplicar encuestas.

Se debe asegurar que todo el personal conteste la encuesta, y tener en cuenta estos 3 aspectos:

- Deben ser anónimas para asegurar la confiabilidad de los resultados.
- Aplicar la encuesta en un ambiente agradable.
- Debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados.

Paso 4. Resultados.

Es uno de los pasos más importantes ya que no debe haber errores, se deben procesar los resultados por áreas o jefaturas; de esta forma se podrá tener un mejor control de los resultados y poder tomar planes de acción más específicos.

Paso 5. Priorizar aspectos y elaborar plan de acción.

La toma de decisiones y ejecutar el plan de acción es lo primordial cuando se aplica una encuesta de este tipo. Se debe involucrar todos los niveles de colaboradores y empoderarlos para crear planes de acción eficientes. Se debe priorizar cada uno de los aspectos identificando cuales son los más graves y leves, esto permitirá poder visualizar cambios con mayor antelación y aportará a mejorar el clima laboral.

#### **4.6.3.3 PLAN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN Y PROCESOS**

Cuando ya existen problemas de Mobbing o acoso laboral es vital tener claro que es lo que se debe hacer para poder dar solución, se detalla a continuación las estrategias y procesos que se pueden implementar.

##### **1. Implementación de grupos focales.**

Cuando se detecta un problema de Mobbing o acoso laboral en un departamento de la empresa, o existen indicios que algo no está funcionando de la mejor manera, puede ser que el rendimiento de uno o varios empleados bajo, una técnica a utilizar puede ser el grupo focal; funciona para recolectar datos mediante una entrevista enfocada en el tema que sea de interés, se puede describir la percepción de las personas respecto al conflicto, una vez detectado el caso y los posibles involucrados se deben crear los planes de acción, siguiendo los protocolos establecidos internamente para solución de esta

situación, estas acciones deben ser desarrollados por expertos o por personas designadas por la organización para tal fin.

Proceso para llevar a cabo un grupo focal:

- Definición de los objetivos (identificación de problema).
- Elegir invitados (víctima y posibles espectadores).
- Diseño de las preguntas (dirigir la conversación al objetivo de investigación).
- Logística.
- Tiempo, lugar.
- Moderador (experto).
- Interpretación del informe final.
- Elaborar plan de acción.

## **2. Sesiones de diálogo personalizadas.**

Una vez que se detectó el problema y que la víctima denunció el acoso, la intervención mediadora de la empresa debe ser inminente y neutral, se debe dar el derecho a escuchar las partes, el mejor método es la entrevista uno a uno (Víctima, y posibles espectadores).

Recomendaciones para llevar a cabo una sesión de diálogo personalizada:

- El diálogo debe ser dirigido por un experto o por una persona que la empresa designe.
- Se debe evitar emociones por parte del experto, o inducir a posibles respuestas.
- En esta etapa la víctima ya denunció y está dispuesta hablar, por lo cual se debe escuchar atentamente y dejar que se desahogue.
- El levantamiento de información de los hechos narrados por la víctima, servirán para realizar informe el cual será presentado a los ejecutivos o al comité de ética en caso que hubiera, para comenzar las investigaciones y la recolección de pruebas.

## **3. Asesoramiento psicológico a la víctima.**

Las personas que han sido víctimas de Mobbing o acoso laboral, van a necesitar ayuda psicológica para superar todas las consecuencias, recuperar la normalidad en sus vidas e incorporarse a sus puestos de trabajo, es preciso fomentar en las empresas un ambiente de tolerancia, dignidad, cooperación e igualdad de oportunidad, la búsqueda de soluciones.

Recomendaciones de asesoramiento interno:

- El apoyo social al afectado a través de un compañero de su confianza, el médico de la empresa, el servicio de prevención de riesgos laborales o en el ámbito extra laboral.
- La posibilidad de contar dentro de la empresa con un servicio de asistencia a los trabajadores.

#### **4. Controlar los factores de riesgo psicosocial.**

Se debe brindar especial atención a los factores de riesgo psicosociales, ya que afectan directamente la salud de los empleados. Estos factores generan respuestas de tipo fisiológico, emocional, cognitivo y conductual.

Lo ideal es brindar un ambiente con bajo nivel de estrés, por tal razón se debe realizar intervenciones en las áreas donde están más afectadas.

Proceso para controlar los factores de riesgo psicosocial:

Se debe implementar diferentes técnicas y programas los cuales aporten para mejorar el clima laboral interno, se debe priorizar a nivel individual y organizacional.

Nivel individual:

- Técnicas de relajación.
- Implementación de programa de atención al empleado que ofrezca consejos prácticos.
- Aplicar terapias cognitivas-conductual
- Técnicas de meditación para reducir el estrés y la ansiedad.
- Incentivar el ejercicio físico.
- Retroalimentaciones continuas.

Nivel Organizacional:

- Programas de educación.
- Comunicación fluida.
- Diseño dinámico del trabajo.
- Fomentar el apoyo social por parte de todos los colaboradores.



## **5. Aplicación de medidas disciplinarias.**

Aplicar medidas disciplinarias es un factor importante, ya que posteriormente de violar alguna política o reglamento de la empresa se debe aplicar una sanción; esto hará que el empleado este consiente que la empresa no permitirá la falta. Es vital que los empleados comprendan la política disciplinaria, y de esta forma se apeguen a las políticas y reglamentos internos.

El proceso que se debe tener en cuenta para aplicar una medida disciplinaria es el siguiente:

Se debe cumplir con tres partes esenciales:

1. Diagnosticar:

Se debe conocer todos los por menores de la situación para evitar errores, dar lugar a situaciones injustas, pagar indemnizaciones por mal proceder, o hasta demandas.

2. Tener pruebas:

Tener evidencia de los hechos del caso, consolidar las suficientes pruebas que evidencien y fundamente la acusación que se realizará.

3. Que sea idóneo:

Debe reunir las condiciones necesarias para el fin determinado, lo cual significa que, una vez hecho el diagnóstico, recabada la prueba, que sea idónea, se debe conocer las sanciones que corresponden.

A su vez tomar en cuenta estos tres principios para que sea válida:

- Proporcionalidad: La sanción aplicada tiene que tener coherencia con la falta imputada.
- Transitoriedad: Ninguna sanción impuesta puede ser de carácter permanente, debiendo ser transitoria, con un inicio y un fin claramente determinado.
- Doble sanción: No se puede aplicar dos sanciones por un mismo hecho.

## **6. Determinar los modos de actuación de la organización para evitar la repetición de esas situaciones.**

Se debe aprender de los errores cometidos, tener en consideración las actuaciones que repercutieron de forma negativa en la empresa; de esta forma evitar volver a cometerlas y que impacten directamente en el rendimiento de los empleados.

A continuación, recomendaciones sobre el proceso el cual debe llevarse a cabo para evitar repeticiones de actuaciones incorrectas.

- Contar con personal el cual se encargue de velar por el clima laboral favorable para los empleados, siendo ellos un canal directo para retroalimentar a los superiores.
- Toma de decisiones con aportación de todos los niveles jerárquicos, esto contribuirá a la toma de decisiones más precisas y eficientes las cuales contribuyan al bienestar de los empleados y la empresa como tal.
- Evaluar desde diferentes puntos de vista cada cambio que se realizará dentro de la empresa.
- Contar con canales de comunicación efectivos en todo nivel de la empresa, con ello se tendrá alertas y se podrá tomar acciones ágiles y eficientes.

#### 4.6.4 PRESUPUESTO

En la etapa de ejecución es donde se materializan los aspectos descritos en la investigación, para la implementación del plan y la financiación del mismo. Para que facilite su ejecución es necesario desarrollar un presupuesto y lo deje listo para la iniciación o puesta en marcha, el siguiente presupuesto se calculó tomando como base a 150 empleados en su fase introductoria.

**Tabla 17. Presupuesto**

N.	Descripción	Unidades	Costo unitario	Total
	<b>ACTIVIDADES DE PREVENTIVAS</b>			
1	Impresión de reglamento interno con normas y valores	150	10.00	1,500.00
2	Creación de línea interna directa para quejas y sugerencias	1	125.00	125.00
3	Correo institucional para quejas y sugerencias	1	62.50	62.50
4	Creación e instalación de buzón para quejas y sugerencias	2	1,600.00	3,200.00
5	Aplicación de encuestas online plan anual	1	6,670.00	6,670.00
6	Contratación de recurso humano para atender casos de Mobbing o acoso	1	15,000.00	15,000.00
7	Costos varios para capacitación (semestrales)	2	3,000.00	6,000.00
8	Reconocimientos varios trimestrales (diplomas, placas, trofeos y medallas)	12	2,000.00	24,000.00
9	Premios de equipos (viajes, cenas y celebraciones de días festivos nacionales)	12	5,000.00	60,000.00
	<b>ACTIVIDADES DE INTERVENCIÓN</b>			-
10	Implantación de programas y de ejercicios anti-estrés	3	2,000.00	6,000.00
11	Contratación de Psicólogo de planta	1	15,000.00	15,000.00
	<b>Total</b>			<b>137,557.50</b>

#### 4.6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El cronograma de ejecución define las acciones a seguir para poder ejecutar el plan de estrategias y procesos eficientes para erradicar y controlar los casos de Mobbing o acoso laboral, se detalla a continuación:

Se divide en dos cronogramas de aplicabilidad:

1. Cuando la institución ya detectó casos de Mobbing en sus empleados.
2. Cuando la institución desconoce si existen casos de Mobbing internamente, por lo cual implementa un plan preventivo para no sufrir con este tipo de problemas

**Tabla 18. Cronograma para implementar plan de estrategias preventivas.**

N.	Actividad (Estrategia)	Tiempo en meses					Responsable	Supuesto resultado
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5		
1	Creación de una cultura organizacional con normas y valores.	X					RR.HH. y alta dirección	Cultura organizacional con normas y valores.
2	Creación de un código de ética interno.	X					RR.HH.	Contar con un código de ética interno.
3	Canales de comunicación definidos y efectivos.	X					Líderes de área y RR.HH.	Canales de comunicación definidos y efectivos
4	Contar con estilos dinámicos de dirección.		X				RR.HH. y alta dirección	Estilos dinámicos de dirección.
5	Implementar encuestas de clima laboral.		X				RR.HH.	Aplicación continua de encuestas de clima laboral
6	Programa de incorporación al puesto de trabajo.			X			RR.HH.	Contar con un programa para incorporar al nuevo personal en su puesto.
7	Incorporación de un recurso humano especializado para el manejo de casos.			X			Encargado de selección y contratación.	Contar con un recurso humano especializado para manejo de casos.
8	Capacitación continua a todos los niveles organizacionales.				X		Líderes de área y RR.HH.	Realizar capacitaciones continuas a todos los empleados.
9	Establecimiento de un plan motivacional.				X		Líderes de área y RR.HH.	Contar con un plan motivacional.
10	Plan de desarrollo personal y laboral.					X	Líderes de área y RR.HH.	Contar con un plan de desarrollo personal y laboral.

**Tabla 19. Cronograma para implementar plan de estrategias de intervención.**

N.	Actividad (Estrategia)	Tiempo en meses					Responsable	Supuesto resultado
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5		
1	Controlar los factores de riesgo psicosocial.	X					Líderes de área y RR.HH.	Tener el control de todos los factores de riesgo psicosocial.
2	Sesiones de diálogo personalizadas.	X					Especialista en manejo de casos Mobbing	Realizar continuamente sesiones de dialogo personalizado.
3	Implementación de grupos focales.		X				RR.HH. y especialista en manejo de casos Mobbing	Realizar grupos focales según amerite.
4	Asesoramiento psicológico a la víctima.			X			Psicólogo especialista	Brindar asesoramiento psicológico a la víctima.
5	Aplicación de medidas disciplinarias.				X		Líderes de área y RR.HH.	Aplicar medidas disciplinarias si así se requiere.
6	Determinar los modos de actuación de la organización para evitar la repetición de esas situaciones.					X	Líderes de área y RR.HH.	Determinar los modos de actuación de la organización.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de llevar a cabo el estudio y analizar los diferentes factores acerca de la problemática del Mobbing o acoso laboral, se realizan las conclusiones y recomendaciones respectivas.

### **5.1 CONCLUSIONES**

El Mobbing o acoso laboral es una problemática que debe ser prevenida y de existir, debe ser controlada, para identificar el Mobbing se debe crear un ambiente de confianza, propiciar el diálogo, tomar en cuenta la opinión y participación de los empleados de todos los niveles para incentivar a las víctimas a denunciar el acoso que está sufriendo. Según el estudio realizado se comprobó que esto provoca estrés, ansiedad y efectos negativos en la salud física y mental entre otros.

Los factores más relevantes por los cuales los casos de Mobbing o acoso laboral quedan sin resolución es debido a que en las instituciones bancarias no cuentan con un recurso humano específico para el manejo de los casos, desconocimiento sobre el tema, miedo al cambio, falta de tipos de liderazgo dinámicos, carencia de valores y normas institucionales, así como ser canales de comunicación no definidos; todos estos factores propician la existencia de casos de Mobbing laboral.

Los beneficios de contar con procesos definidos para resolver casos de Mobbing laboral es estandarizar, controlar, apoyar el análisis, minimizar los riesgos y facilitar las labores de evaluación de cada actividad realizada para identificar, prevenir y reducir casos en el sector de la banca comercial.

Contar con un plan eficiente de estrategias organizacionales para solucionar problemas de Mobbing o acoso laboral aportara para tener ambiente laboral agradable, personal motivado, imagen corporativa positiva, fidelización hacia la organización, ventaja competitiva en el mercado y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

Es necesario dar la importancia que amerita esta problemática como ser el Mobbing laboral y dar apoyo directo desde el nivel gerencial para la implementación de estrategias y procesos para el control y erradicación; las instituciones bancarias deben estar atentas a las señales y aplicar estrategias eficaces en el tiempo oportuno, idealmente implementar las estrategias preventivas y no de intervención.

Debe existir siempre un feed-back de todas las estrategias y procedimientos implementados, ya que estas deben ser adaptadas a la propia realidad de la institución y sus trabajadores; así como velar por la creación de leyes específicas para casos de Mobbing laboral, ya que actualmente en el código del trabajo no existen leyes para esta temática directamente, por lo cual muchos empleados que sufren este fenómeno no son protegidos por las leyes existentes.

Se debe realizar una campaña informativa por parte del ministerio del trabajo para dar a conocer los procesos, documentación solicitada, lugar donde debe presentarse el empleado, y lo que conlleva realizar una denuncia. Este es un proceso el cual la mayoría de los empleados de la banca comercial desconocen.

Solicitar el involucramiento de la Comisión de Bancas y seguros en la regulación de la problemática Mobbing laboral para las instituciones bancarias, dicha entidad puede crear una política regulatoria y sancionar a toda institución que no cumpla de forma íntegra.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ander, E. (1982). *Técnicas de investigación social*. España: Humanitas Alicante.
- Anderson, J. (2001). *Informe Sobre Acoso Moral en el Trabajo*.
- Ausfelder, T. (2002). *Mobbing El Acoso Laboral en el Trabajo*. Barcelona: Oceano.
- Barea, M. J., Duque, M. B., & Jaca, L. M. (2003). La espiral del Mobbing. *Papeles del Psicólogo*, n° 84, pp. 55-61.
- Baron, M. D. (Agosto de 2003). *El acoso moral en el trabajo. ¿Qué hacer en caso de mobbing?*  
Obtenido de <http://www.mobbing.un/>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la información*. México D. F.: Pearson Educación.
- Blanco, N. (2000). *Instrumentos de Recolección de Datos Primarios*. Maracaibo: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Bu, J. E. (1983). *Código Penal de Honduras*. Tegucigalpa.
- Caballero, J. R. (2006). *Mflapaz*. Obtenido de [http://www.mflapaz.com/revista\\_2\\_pdf/14%20mobbing.pdf](http://www.mflapaz.com/revista_2_pdf/14%20mobbing.pdf)
- Calderon, M. d. (2016). *La Víctima Después de Acoso Laboral*. Obtenido de <http://www.acosolaboral.org.uy/articulos/laVictimaDespuesdelAcosoMoral.php>
- CNBS. (junio de 2016). Obtenido de [www.cnbs.gob.hn](http://www.cnbs.gob.hn)
- Código Penal. (1983). *Ley de Igualdad de la Mujer*. Tegucigalpa, Honduras.
- Código Penal Reforma Incluida*. (s.f.). Obtenido de <http://www.poderjudicial.gob.hn/CEDIJ/Leyes/Documents/>
- Cruz, G. (7 de noviembre de 2016). Estadística de las denuncias, Ministerio de Trabajo. (H. Toro, Entrevistador)
- Diario Oficial Colombia. (23 de enero de 2006). *Ley 1010*, pág. 46.160. Obtenido de [http://epn.gov.co/elearning/distinguidos/LEGISLACION/41\\_modalidades\\_de\\_acoso\\_laboral.html](http://epn.gov.co/elearning/distinguidos/LEGISLACION/41_modalidades_de_acoso_laboral.html)

- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work. *Scandinavian approach*, págs. 5(4), 371-401.
- El mobbing*. (2016). Recuperado el 2016, de <http://www.elmobbing.com>
- García, M., Ibañez, J., & Alvira, F. (1993). *La encuesta / Metodos y tecnicas de Investigacion*. Madrid: Alianza Universidad de Textos.
- Giraldo, J. (2005). *Perspectiva del acoso laboral en el contexto colombiano*. Bogotá: Universidad de Santo Tomás.
- Hardy, C., & Clegg, S. (1996). *Handbook*. London: Sage.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. En R. H. Sampieri, & C. F. Lucio, *Metodología de la Investigación* (pág. 174). Distrito Federal: McGraw-Hill.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *El Acoso Moral en el Trabajo Distinguir lo Verdadero de lo Falso*. Barcelona: Paidós.
- Leymann, H. (1990). *The Mobbing encyclopaedia, Bulling* (Vol. 5). USA. Obtenido de <http://www.legifrance.gouv.fr/>
- Leymann, H. (1996). *Mobbing La persecution au travail*. Paris.
- Marco Jurídico de los derechos laborales de las personas en situación de discapacidad*. (s.f.). Tagucigalpa, Honduras. Obtenido de <http://www.empleate.gob.hn/descargas/inclusion/MarcoJuridico.pdf>
- Marín Ibañez, R. (1985). *El muestreo*. Madrid: Pedagogía Social y Sociología de la Educación.
- Martínez, M. (1999). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México, Trillas.
- Martos, A. R. (2003). *No puedo más, las mil caras del maltrato psicológico*. España: MCGRAW-HILL.
- Montoya, C. F. (08 de julio de 2015). El inicio del mobbing es usualmente repentino y proviene generalmente de relaciones que son percibidas como positivas.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/ bullying at the work place*. München: Rainer Hampp Verlag.



- Panting, C. (15 de agosto de 2013). Hombres, los que más denuncian el bullying laboral. *La Prensa*.
- Piñuel, I. (2003). *Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo*. Madrid, España: Aguilar.
- Rabolini, N. M. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales*, 7(2).  
Obtenido de [http://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs\\_v7\\_n2\\_06.htm](http://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs_v7_n2_06.htm)
- Ricoy, R. M. (2013). *Mobbing o acoso moral laboral e inmobiliario*. Publicación da Universidade de Vigo. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=11028505>
- Rodelgo, T. (28 de septiembre de 2016). *Mobbing (acoso laboral)*. Obtenido de [http://www.onmeda.es/estres\\_ansiedad/mobbing.html](http://www.onmeda.es/estres_ansiedad/mobbing.html)
- Rodríguez, L. M. (2010). *Manual acoso moral: Mobbing. Formación para el empleo*. Madrid, España: Editorial CEP, S.L. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=11148734&p00=acoso>
- Rodríguez, V. M., & Corrales, R. G. (2004). *El Mobbing*. Madrid, España: IMC, S.A.
- Soler, M. (17 de marzo de 2011). *FAPSIHOS*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10201/1740>
- Tejedor, V., & Ruiz, G. (2003). *Mobbing: psicoterror laboral o acoso psicológico en el trabajo* (Vol. 29). Guadalajara, Mexico. Obtenido de <http://www.elsevier.es/es-revista-semergen-medicina-familia-40-articulo-mobbing-psicoterror-laboral-o-acoso-S1138359303742348>
- Vartian, M. (2001). Consequences of workplace bulling. *Scandinavian Journal of Work and*, págs. 27(1), 63-69.
- Vasquez, I. H. (18 de Diciembre de 2005). *Tipos de Estudios y Metologias de Investigacion*. Obtenido de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Zuschlag, B. (2001). *Mobbing: Schikane am Arbeitsplatz*.

## ANEXOS

### **Encuesta**

Somos estudiantes de post grado de La Universidad Tecnológica Centroamericana, actualmente cursamos la asignatura de proyectos de graduación y estamos desarrollando la temática El Mobbing o acoso laboral. Solicitamos su colaboración contestando las siguientes preguntas:

#### **Género**

- Masculino
- Femenino

#### **Edad**

- 18 a 35 años
- 36 a 50 años
- 51 a 65 años

#### **Nivel académico**

- Secundaria
- Estudiante universitario
- Graduado universitario

#### **1. ¿Sabe o conoce que es el Mobbing o acoso laboral?**

- Si
- No

#### **2. ¿Ha sido víctima de alguno de las siguientes modalidades de Mobbing o acoso laboral? (puede elegir más de una opción)**

- Acoso sexual
- Maltrato verbal
- Discriminación
- Impedir el crecimiento laboral y personal
- Otros
- Ninguno

#### **3. ¿Por qué cree usted que no son reportados los casos de mobbing o acoso laboral?**

- Miedo
- Desconocimiento
- Falta de interés

- 4. ¿Sabe si en su empresa cuentan con algún proceso o política establecida para ayudar a los empleados en caso de sufrir Mobbing o acoso laboral?**
- Si
- No
- 5. ¿Existe en su empresa un departamento o persona que esté disponible para atenderle en caso de sufrir Mobbing o acoso laboral?**
- Si
- No
- 6. ¿Cuenta su empresa con algún tipo de evaluación formal para medir clima laboral?**
- Si
- No
- 7. ¿En su lugar de trabajo se le proporciona el espacio físico y herramientas óptimas para desarrollar sus actividades laborales diarias?**
- Si
- No
- 8. ¿Cuenta su empresa con un plan de capacitación establecido para su desarrollo personal y laboral?**
- Si
- No
- 9. ¿Sabe que existen leyes que protegen a los empleados contra el Mobbing o acoso laboral?**
- Si
- No
- 10. ¿Cree usted que el Mobbing o acoso laboral es una problemática que va en aumento?**
- Si
- No

## Guía para aplicación de grupo focal

- Presentación
  - Presentación de los moderadores: para que se sientan familiarizados al momento de hacer las preguntas.
  - Motivo de la reunión: para que sepan el por qué.
  - Presentar los integrantes: se les da la oportunidad de conocer sus nombres.
  - Definir el tiempo de duración: comentar que el tiempo máximo estipulado es de 1 hora.
- Explicación introductoria
  - Mencionar que la entrevista se grabará, para efectos de estudio.
  - Solicitar que hable una persona a la vez.
  - Si hay opiniones diferentes, se deben dar lugar a ser escuchados.
- Romper el hielo
  - Se consultará su edad y su nivel académico.
  - Mencionar su puesto actual o su lugar de trabajo.
- Preguntas generales o de apertura
  - ¿Saben o conocen a que se refiere el Mobbing o acoso laboral?
  - ¿Habían escuchado ese término antes en sus lugares de trabajo?
- Preguntas de transición
  - ¿Conocen cuáles son los tipos de Mobbing o acoso laboral más comunes?
  - ¿Han sufrido en algún momento alguno de los tipos de Mobbing o acoso laboral?
- Preguntas específicas
  - ¿Por qué creen que no siempre son reportados los casos de Mobbing o acoso laboral en las empresas?
  - ¿Saben si existe un departamento o una persona asignada para reportar y dar seguimiento a los casos de Mobbing o acoso laboral?
  - ¿Es de su conocimiento que existen leyes que protegen al empleado? ¿Mencione algunas que conozcan?
  - Preguntas de cierre ¿Qué recomendaciones podrían hacer para poder tratar estos casos de Mobbing o acoso laboral?

## **Entrevista**

Nombre del entrevistado:

Profesión:

Lugar donde labora:

Cargo que desempeña:

A continuación, se detalla cuestionario,

1. ¿Qué opinión tiene acerca del Mobbing o acoso laboral?
2. ¿Cuáles tipos de Mobbing o acoso laboral se dan en nuestra sociedad?
3. ¿Sabe cuáles son los efectos que tiene el Mobbing o acoso laboral en los empleados?
4. ¿A qué cree que se debe que muchos empleados no reportan el Mobbing o acoso laboral?
5. ¿Cómo evaluaría la gestión que hacen las empresas actualmente para erradicar el Mobbing o acoso laboral?
6. ¿Considera que influye la capacitación y las evaluaciones continuas en la empresa, cuando se trata del Mobbing o acoso laboral?
7. ¿Qué propondría a las empresas para anticiparse y evitar surjan problemas de Mobbing o acoso laboral?
8. ¿Ha manejado algún caso en el cual un colaborador sea víctima de Mobbing o acoso laboral?  
Comente detalles.
9. ¿Qué piensa acerca de las leyes que actualmente existen para proteger a los empleados?
10. ¿Considera que esta problemática tiene algo de relación con la cultura de país?

# Documentos solicitados para interponer denuncias en el Ministerio de Trabajo



SECRETARÍA DE TRABAJO Y  
SEGURIDAD SOCIAL

## CEDULA DE CITACION

La Infrascrita (o) Secretario (a) Administrativa (o) de la Inspección General del Trabajo por este medio CITA: Legalmente a: \_\_\_\_\_

En su Condición de: \_\_\_\_\_

Centro de Trabajo Denominado: \_\_\_\_\_

Para que comparezca a esta oficina el día: \_\_\_\_\_

De: \_\_\_\_\_ del año: \_\_\_\_\_

A las: \_\_\_\_\_ con el objeto de: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NOTA: SE LE ADVIERTE QUE SU COMPARECENCIA ES OBLIGTORIA:

Entenderse con: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y Firma) Inspector de Trabajo

Vº Bº \_\_\_\_\_ DIRECCION: \_\_\_\_\_  
Supervisor (a) de la Inspección  
General del Trabajo

Edificio plaza azul, col las lomas del guijarro sur, ave. Berlín, Calle Viena,  
Teléfonos: (504) 2232-3918 / 2235-3458 / 2232-6018 / fax: 2235-3455 / 2235-3464  
www.trabajo.gob.hn / info@trabajo.gob.hn  
Tegucigalpa, Honduras, Centro América



SE SOLICITAN LOS SERVICIOS DE UN INSPECTOR

Señor (a)

INSPECTOR (a) GENERAL DE TRABAJO

SU OFICINA

YO, \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

De este domicilio muy respetuosamente comparezco ante usted, solicitando los servicios de un Inspector de Trabajo para que: Constate los siguientes puntos:

\_\_\_\_\_
\_\_\_\_\_
\_\_\_\_\_
\_\_\_\_\_
\_\_\_\_\_
\_\_\_\_\_
\_\_\_\_\_

CENTRO DE TRABAJO DENOMINADO: \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

DIRECCION EXACTA: \_\_\_\_\_

AL SEÑOR INSPECTOR GENERAL DEL TRABAJO, PIDO ADMITIR LA PRESENTE SOLICITUD, DARLE TRAMITE CORRESPONDIENTE Y RESOLVER DE CONFORMIDAD.

Lugar y Fecha: Tegucigalpa, MDC. a los \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 201\_\_\_\_\_

F) \_\_\_\_\_ IDENTIDAD No. \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL SOLICITANTE

NOTA: CUANDO HAY VARIOS TRABAJADORES FAVOR ANOTAR EL NOMBRE Y LA EDAD DE CADA UNO.



SE SOLICITAN LOS SERVICIOS DE UN INSPECTOR

Señor (a)

INSPECTOR (a) GENERAL DE TRABAJO

SU OFICINA

YO, \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

De este domicilio muy respetuosamente comparezco ante usted, solicitando los servicios de un Inspector de Trabajo para que: Constate los siguientes puntos:

\_\_\_\_\_
\_\_\_\_\_
\_\_\_\_\_
\_\_\_\_\_
\_\_\_\_\_
\_\_\_\_\_

CENTRO DE TRABAJO DENOMINADO: \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

DIRECCION EXACTA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

AL SEÑOR INSPECTOR GENERAL DEL TRABAJO, PIDO ADMITIR LA PRESENTE SOLICITUD, DARLE TRAMITE CORRESPONDIENTE Y RESOLVER DE CONFORMIDAD.

Lugar y Fecha: Tegucigalpa, MDC. a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 201\_\_\_\_\_

F) \_\_\_\_\_ IDENTIDAD No. \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL SOLICITANTE

NOTA: CUANDO HAY VARIOS TRABAJADORES FAVOR ANOTAR EL NOMBRE Y LA EDAD DE CADA UNO.



## Constancia de aprobación Asesor Temático

### Constancia de aprobación

Tegucigalpa M.D.C 12 de Diciembre 2016

Señores  
UNITEC  
Presente

En mi carácter de Asesor Temático del trabajo de investigación presentado por **Karla Peña y Helen Toro**, y que lleva por título “**El Mobbing Laboral, Modalidad de Trabajo Frecuente y Encubierto en las Empresas**” para optar al grado de Master en Dirección Empresarial. Hago constar que el mencionado trabajo reúne los requisitos exigidos en cuanto a estructura temática, para ser sometido a revisión y evaluación final.

Atte.

**Nery Yamileth Nuñez Mejía, M.D.E.**

---

From: Nery Yamileth Nuñez Mejía  
Sent: martes, 13 de diciembre de 2016 09:50 a.m.  
To: 'HELEN TORO'  
Subject: Nota Asesor Temático

Estimadas:

Les deseo el mayor de los éxitos y espero esta información sea valiosamente usada para mejorar el talento humano en las empresas.

Saludos

Nery Yamileth Núñez, MDE  
Departamento de Administración de Agronegocios  
[nnunez@zamorano.edu](mailto:nnunez@zamorano.edu) | Mobile: +504.9454.0705  
[www.zamorano.edu](http://www.zamorano.edu) | Desk: +504.2287.2155

## Correo de aprobación Asesor Metodológico

---

### Re: VoBo Tesis de postgrado

1 mensaje

---

ZELAYA OVIEDO CARLOS AUGUSTO <zelayaoviedo@unitec.edu>

16 de diciembre de 2016, 12:29

Para: HELEN TORO <helenyadit@hotmail.com>, Karla Patricia Pena Hernandez <karla.pena@ficomhsa.com>

Estimadas Maestras.

Después de haber finalizado su tesis de postgrado "**EL MOBBING LABORAL, MODALIDADES DE TRABAJO FRECUENTE Y ENCUBIERTO EN LAS EMPRESAS**", cumpliendo con los requerimientos, visto bueno de asesor temático, constancia de lectura y haber realizado la pre defensa, les doy el **Vo Bo** correspondiente que les autoriza para continuar con los trámites en la facultad de postgrado.

Les deseo muchos éxitos.

Saludos

Carlos A. Zelaya Oviedo

Asesor metodológico PG

## Correo de aprobación de PG Postgrado

Re: VoBo Tesis de postgrado

Recibidos x



PG Postgrado

17:50 (hace 16 horas) ☆



para HELEN, mí, Paty, ZELAYA ▾

Estimadas maestranteras:

Reciban un cordial saludo, hemos revisado su tesis ver donde dice tabla 6, 7, 8, 9, 12, 15 esta palabra no esta colocada al margen izquierdo tiene centímetros de separación hagan la corrección y procedan a imprimir los 3 ejemplares siguiendo las instrucciones del cronograma (es indispensable).

En el documento impreso verificaremos la corrección antes mencionada.

Les deseamos exitos en su defensa, tienen el [vo.bo](#). de potgrado para continuar el proceso,

Atte.



*Proyecto de Graduación y Trabajo de Tesis II*

Facultad Postgrado

Tel: 2268-1000, Ext. 1169, 1170, 1282



## Carta de aprobación de Lectura

### Constancia

Tegucigalpa M.D.C 12 de Diciembre del 2016

**Señores  
UNITEC  
Presente**

Doy fe que he revisado la redacción y ortografía del trabajo de investigación presentado por **Karla Peña y Helen Toro**, el cual lleva por título **“El Mobbing Laboral, Modalidad de Trabajo Frecuente y Encubierto en las Empresas”** para optar al grado de Master en Dirección Empresarial.

Hago constar que el mencionado trabajo reúne los requisitos ortográficos exigidos en cuanto a estructura temática, para ser sometido a revisión y evaluación final.

Atte.



**Daniel Gómez**  
**Maestro educación primaria.**  
**Tel: 3186-1510**

