

## VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PRECEDEN A LA APARICIÓN DEL FENÓMENO *MOBBING*, EN UNA ORGANIZACIÓN MEXICANA

Luis Augusto Valadez Ochoa (1)  
Mara Maricela Trujillo Flores (2)  
Alma Delia Torres Rivera (3)

### ABSTRACT

A predominant factor in organizations is the organizational climate variables comprising the organizational environment and organizational processes based on the perspectives of individuals, for this reason their study helps to know the structural deficiencies and processes that could help bolster phenomena as mobbing. This study provides a theoretical review of concepts such as: group relations, performance, leadership and motivation, which are an important part of the organizational climate and that the experts categorized as factors where poor management of such actions would exercise Mobbing in work organizations.

Achieving a diagnosis in a Mexican company allows the selection of risk variables that could lead to the phenomenon. The selection of variables was used in the development of an instrument to quantify the Mobbing. Thus the objective that directs the research was to identify the organizational factors that precede the emergence of Mobbing, according to the hypothesis "If the organizational climate is not optimal risk incurring the appearance of the phenomenon of Mobbing."

In order to comply with the previously established is the procedure followed for the design of an instrument and its validation, collection of data and statistical management. The results observed in the instrument, shows the shortcomings of the revised organizational factors that make it possible to run the Mobbing.

**Key words:** Mobbing, Organizational Climate, Deterioration Biopsychosocial.

### RESUMEN

Un factor predominante en las organizaciones es el clima organizacional integrado por las variables del entorno organizacional y los procesos organizacionales en función de las perspectivas de los individuos, por tal motivo su estudio coadyuva a conocer las deficiencias estructurales y de procesos que podrían ayudar a alentar fenómenos como el *Mobbing*. Este estudio realiza una revisión teórica de conceptos como son las relaciones de grupo, el desempeño, el liderazgo y la motivación, los cuales son parte importante del clima organizacional y que los expertos catalogan como factores donde un mal manejo de los mismos permitiría ejercer acciones de *Mobbing* en las organizaciones laborales.

La realización de un diagnóstico en una empresa mexicana permitió seleccionar las variables de riesgo que podrían propiciar el fenómeno. La selección de variables se utilizó en la elaboración de un instrumento para cuantificar el *Mobbing*. De esta forma, el objetivo que direcciona la investigación fue: Identificar los factores organizacionales que preceden al surgimiento del *Mobbing*, en función de la hipótesis: Si el clima organizacional no es óptimo se incurre en riesgo de la aparición del fenómeno *Mobbing*.

A fin de dar cumplimiento a lo antes establecido, se presenta el procedimiento que se siguió para diseñar el instrumento y su validación, así como el levantamiento de datos y su manejo estadístico. Los resultados observados en el instrumento muestran las deficiencias de los factores organizacionales revisados que hacen posible ejecutar el acoso laboral.

**Palabras clave:** *Mobbing*, clima organizacional, deterioro biopsicosocial.

**Código JEL:** D23 comportamiento organizativo, costes de transacción, derechos de propiedad.

(1) Egresado de la Maestría en Ciencias en Administración de Negocios de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, IPN. Sección de Estudios de Posgrado e Investigación. Contacto: teléfono 55 47 57 95, huicho64@hotmail.com

(2) Doctora en Administración por el IPN de México y Profesora Investigadora de la ESCA Unidad Santo Tomás. Sección de Estudios de Posgrado, este artículo es producto del proyecto SIP 20100212. Cuantificación del *Mobbing* e inteligencia emocional en Instituciones de Educación Superior. Caso de estudio Instituto Politécnico Nacional, 2008-2010, a través del modelo Ten-*Mobbing*. Contacto: teléfono 0155 5729 6000 ext. 61819, matruj@hotmail.com

(3) Maestra en Administración Pública por el Centro de Investigación y Docencia Económica e Investigadora en la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la ESCA Unidad Santo Tomás, IPN. Contacto: teléfono 0155 5729 6000 ext. 61804, atorresri@ipn.mx

## INTRODUCCIÓN

Este documento se estructura de la siguiente forma: en la revisión de la literatura se presentan factores del clima organizacional que acompañan a los fenómenos psicosociales, las características del fenómeno *Mobbing*, así como las investigaciones mundiales y en México del acoso psicológico. El segundo punto abordado es el método, donde se hace referencia al tipo de investigación y bases de datos consultadas. También se hace una descripción de los sujetos de estudio y de los instrumentos utilizados. En el tercer punto se dan los resultados obtenidos. Por último, como punto cuarto, se establece el apartado de análisis y discusión de la investigación.

Lorenz (1966), Heinemann (1972), Brodsky (1976), Leymann (1984, 1987, 1990, 1996, 1997), Adams y Crawford (1992), Zapf, Knorz y Kulla (1996), Hirigoyen (1999), Piñuel y Zavala (2001), Moran Astorga (2002), Baron Duque (2003), González de Rivera (2005), han realizado trabajos de investigación en el campo de la psicología organizacional a fin de identificar los factores que comprueban la existencia de hostigamiento laboral en las agrupaciones sociales y al mismo tiempo prevenirlo y fomentar su tipificación legal. Estas investigaciones han descrito la conducta del *Mobbing* en el entorno organizacional como la actividad de deterioro psicológico y físico de la persona acosada a través de reiteraciones periódicas y sistemáticas para disminuir sus relaciones sociales, empequeñecer su acreditamiento laboral y personal, desvalorizar su desempeño, asimismo describen la ejecución de un mal liderazgo por parte del acosador. Las actividades mencionadas se apoyan en la estructura y procesos de la organización que lo escudan y le permiten la ejecución de sus acciones hostigadoras (Piñuel y Zavala, 2001).

### Revisión de la literatura

En 1966 se presentó al ministro de Sanidad de Estados Unidos de América un informe titulado

“Protecting the health of eighty million workers-A national goal for occupational health” Este artículo se construyó con el fin de orientar los programas federales de salud, y entre sus observaciones llama la atención el creciente número de personas que presentan *stress* psicológico y las nuevas y sutiles amenazas para la salud mental. Treinta años después se observan todavía, además del *stress* psicológico, situaciones como el acoso sexual, *Burnout* y el *Mobbing* (World Health Organization, 2008).

Diferentes autores han dirigido sus investigaciones hacia el tema del *stress* psicológico. Cannon (1935) define el término como la respuesta de activación neurovegetativa y de la médula suprarrenal ante la presentación de estímulos que amenazan la homeostasis; él demostró que con tal activación el organismo hacía frente a la emergencia y recuperaba el estado de equilibrio para el funcionamiento óptimo. Por su parte, Selye (1936) definió al “síndrome general de adaptación” (o *stress*) como la respuesta del organismo a algo perdido, un desequilibrio al que se debe hacer frente. Para Lazarus (1966) es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquél como amenazante que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar. Este fenómeno sucede por la sobrecarga cuantitativa de la tarea, insuficiente carga cualitativa, conflicto de roles, falta de control sobre la situación personal, falta de apoyo social, estresores físicos, la tecnología de producción en serie, procesos de trabajo automatizados, así como por trabajar en turnos.

El acoso sexual es otro fenómeno que se presenta en el lugar de trabajo. Se entiende como comportamientos sexuales verbales o físicos respecto a una mujer concreta, así como conductas más generales que crean un entorno hostil degradante, humillante e intimidatorio (Mackinnon, 1978), encubierto por un mal clima organizacional.

El síndrome de quemado, o *Burnout*, consiste en un constructo tridimensional que incluye tres

aspectos: agotamiento emocional (sensación de no poder dar más de sí en el ámbito emocional y afectivo), despersonalización (desarrollo de sentimientos de insensibilidad y actitudes negativas hacia los destinatarios de la labor profesional), y reducida realización profesional (sentimientos de improductividad o falta de logros en el desempeño profesional) (Maslach y Jackson, 1981).

Como podemos observar, los fenómenos anteriores se desarrollan en un clima laboral que a través de la carga excesiva de las tareas, su falta de contenido, deficiente comunicación, mal manejo de conflictos, abuso de poder y relaciones interpersonales, entre otros aspectos, conforman sus detonantes. En pocas palabras los factores citados permiten y generan un ambiente hostil de labores.

#### **Características del *Mobbing* y clima organizacional**

A continuación se detallan las definiciones y características del *Mobbing* y el clima organizacional, así como las acciones que provienen de la organización para permitir y accionar el fenómeno.

La naturaleza del reino animal de imponer condiciones de dominio y poder fue vista por el

etólogo Lorenz (1966). Éste observó un fenómeno social entre los animales y lo describió con el término *Mobbing*. Este término hace énfasis en las conductas ornitológicas en el hostigamiento entre animales de la misma especie, que actúan conjuntamente ante el acoso de un depredador potencialmente peligroso. En 1972 el término fue tomado por el médico sueco Heinemann (1972) para describir este comportamiento de niños que actuaban de la misma forma contra un solo niño, conocido en la actualidad como *Bullying*.

Brodsky fue el primer investigador de los estudios de *Mobbing* en Europa (1976). Sin embargo, el psicólogo Leymann es considerado el padre del estudio de este fenómeno. Sus primeros estudios los realizó en la compañía sueca *Svenka Aeroplan Aktie Bolag* (SAAB) utilizando su instrumento de medición denominado *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT). En el año de 1984 el término *Mobbing* se usa para describir las conductas citadas por el etólogo Lorenz y Heinemann en el ámbito laboral en un estudio exploratorio (Leymann y Gustavsson, 1984). El término *Mobbing* ha sido conceptualizado a través del tiempo por diferentes autores tal como han sido citados por Sáez (2001), los cuales se muestran en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Definición del fenómeno *Mobbing***

Brodsky (1976)	Intentos repetidos y persistentes por parte de una persona de atormentar, agotar, frustrar o lograr una reacción de otra persona; es un trato que se caracteriza por la provocación persistente, la presión, el enfrentamiento, la intimidación u otros modos de comportamiento que causan incomodidad a otra persona.
Leymann (1990)	Comunicación no ética y hostil dirigida de modo sistemático por una o más personas principalmente hacia una persona.
Adams (1992)	Crítica continua y abuso personal en público o en privado, con el fin de humillar y degradar a una persona.
Astorga (2002)	Maltrato persistente, deliberado y sistemático de varios miembros de una organización hacia un individuo con el objetivo de aniquilarlo psicológica y socialmente que abandone la organización.
Barón Duque (2003)	Frustración del fin de las relaciones laborales, como consecuencia del uso sistemático de la violencia psicológica en una organización de trabajo, contra una o varias personas, que ven alterados los presupuestos subjetivos de la causa y el objetivo de su contrato, así como su auto identificación biopsicosocial, poniendo en riesgo su salud, la de su entorno familiar y, finalmente, la de la sociedad.

FUENTE: Sáez, García-Izquierdo (2001). *Violencia en el trabajo. Mobbing*. Madrid: Psicología Pirámide, 191-204.

Los conceptos anteriormente descritos han ido evolucionando desde el punto de vista individuo-individuo hasta contemplar el uso de los atributos de la organización, con la finalidad de disminuir y aniquilar sus características biopsicosociales y productivas. Leymann (1997), autor de *La persécution au travail* (1996), nos muestra en su obra las actividades de acoso que más comúnmente se presentan en la organización, agrupadas en cinco categorías:

- a) Reducir las posibilidades de la víctima para comunicarse adecuadamente con otros, incluso con el propio acosador.
- b) Evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales.
- c) Desacreditar a la víctima o impedirle mantener su reputación personal o laboral.
- d) Reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional.
- e) Afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

10

El *Mobbing* se genera a través de las líneas de comunicación ascendente, descendente y horizontal, y sus actores son la víctima y el acosador o también llamado hostigador. Estas actividades de acoso tienen el fin de reducir la comunicación, relaciones sociales, pérdida de reputación, desacreditamiento y afectación a la salud del acosado.

Lewin, citado por Brunet (2007), define que el comportamiento de un individuo en su trabajo está en función de la persona implicada y su entorno. El entorno laboral está en función de las variables de la estructura organizacional y el proceso organizacional, éstas contemplan los elementos de control, poder, estatus, relaciones, autonomía, toma de decisiones, gestión de conflictos, liderazgo, que interactúan con las características de los individuos y sus perspectivas para conformar el clima organizacional (término que nace desde 1960), conocido como la medida perceptiva de los atributos organizacionales (Brunet, 2007, pp.16-20).

De acuerdo con Hall (2009), el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del individuo. Brown y Moberg (2008) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de la organización. Un adecuado clima organizacional propicia beneficios de productividad, reducción del índice de ausentismo, pertenencia, satisfacción, rendimiento, reconocimiento y comunicación efectiva. Likert, citado por Brunet (2007), nos comenta que existe un sistema de clasificación del clima organizacional de acuerdo con las características que se observan en el cuadro 2.

**Cuadro 2. Características de los climas organizacionales**

Tipo	Autoritario		Participativo	
	Explotador	Paternalista	Consultivo	Participación de grupo
<b>Motivación</b>	Miedo, temor, dinero y estatus. Empleados-esclavos. Insatisfacción total, responsabilidad sólo en los superiores en jerarquía	Dinero, ego, estatus, poder, miedo actitudes hostiles como: amo-siervo. Los empleados no reconocen sus logros. Insatisfacción con el trabajo y raramente con sus semejantes y administrador	Recompensas, castigos, actitudes favorables y responsables ante el trabajo Satisfacción mediana	Confianza, Motivación por participación e implicación por mejoramiento del trabajo y evaluación de rendimientos
<b>Influencia</b>	No existe	Poca influencia	Interacciones moderadas superior/subordinado	Equipo con la dirección.

<b>Objetivos</b>	Son órdenes	Órdenes-comentarios	Bajo órdenes después de una discusión con los subordinados.	Participación del grupo salvo urgencias
<b>Comunicación</b>	Desconfianza por distorsión	Condescendencia y precaución.	Filtración o distorsión	No se observan las barreras de los otros tipos
<b>Decisiones</b>	Desde la cumbre	Políticas en la cumbre Decisiones de aplicación en niveles más inferiores	Políticas en la cumbre Decisiones específicas en niveles más inferiores	Diseminado en toda la organización.
<b>Control</b>	Desde la cumbre Organización informal en contra de la formal	Desde la cumbre Organización informal apoya o se resiste a los fines de la organización	Se delegan de arriba hacia abajo Organización informal que se niega o resiste a los fines de la organización.	Responsabilidad implicada a nivel control con implicación de los niveles inferiores

FUENTE: Brunet (2007) *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnósticos y consecuencias*. México: Trillas, pp. 33-37.

Un mal clima organizacional, como el autoritario explotador o el autoritario paternalista, (véase el cuadro 2) es potencialmente un caldo de cultivo del fenómeno *Mobbing*, que afecta los objetivos organizacionales y altera las condiciones laborales y de empatía, pertenencia, seguridad, relaciones personales, poder, liderazgo de los individuos, productividad. El *Mobbing* es una

variable que altera el clima organizacional y a su vez es permitida por las características de algunas organizaciones en su estructura y procesos, que son aprovechadas por las perspectivas individuales de los acosadores. Las acciones que provienen de la organización se observan en el cuadro 3.

**Cuadro 3. Acciones organizacionales que fomentan el Mobbing**

Factor	Acciones
Comunicación	Restringir las posibilidades de hablar, cambiar su ubicación, separándolo. Prohibir a sus compañeros entablar conversación con el acosado, obligar a ejecutar tareas en contra de su voluntad, entre otras.
Ataques a sus relaciones sociales	Restringir la comunicación de sus compañeros hacia el acosado, rehusar la comunicación con el a través de gestos y miradas, ignorarlo.
Desempeño profesional	Trabajos de alta exigencia, alta dosis de responsabilidad, desarrollar funciones contradictorias, restringir su iniciativa.
Liderazgo	Se manifiesta un liderazgo inadecuado, mala utilización de las habilidades del trabajador, deficiente delegación de responsabilidades, relaciones laborales ambivalentes, manipulación del trabajador así como coacción, motivación deficiente, falta de capacitación del personal, carencia de reconocimiento, ausencia de incentivos, remuneración inequitativa y promociones laborales aleatorias.

FUENTE: Barón Duque (2003). *El Mobbing y el poder*. España: Universidad de Sevilla.

El Cuadro 3 muestra actividades que se observan de forma análoga en las actividades de los sistemas autoritarios del clima organizacional expuestos en el cuadro 2, como son: una mala delegación de las tareas y responsabilidad, manipulación del trabajador, motivación deficiente, falta de capacitación, ausencia de incentivos, remuneraciones inequitativas,

promociones aleatorias, cambio de ubicación, comunicación con desconfianza y precautoria, entre otras.

El fenómeno del *Mobbing* ha sido estudiado principalmente en Europa, una investigación reciente se puede observar en el cuarto informe de las condiciones de trabajo de la Unión

Europea (Fernández, *et al.*, 2007). En su capítulo sobre la violencia, hostigamiento y discriminación en el lugar de trabajo muestra un índice de ejecución del *Mobbing* de 5% sobre un total de 233 795 000 de personas de fuerza laboral. En el estudio es observable que las mujeres están más sujetas a la intimidación. También se determinó que los trabajadores que prestan servicios a las organizaciones de forma personal, subordinada y dependiente son más susceptibles de presentar este mal que los trabajadores autónomos.

Los informes de la Unión Europea en materia de salud laboral nos hacen observar que las actividades del *Mobbing* se aprecian en mayor cantidad en las grandes organizaciones sociales, debido a que contemplan un mayor número de personas y una estructura y procesos más complejos que las que se desarrollan en las medianas, pequeñas y micro instituciones. En las investigaciones sobre el *Mobbing* se ha visto que las organizaciones que son afectadas por este fenómeno presentan factores como: burocracia, rigidez, desorganización, caos, sobrecarga de trabajo cuantitativo, competitividad, prácticas no éticas, autoritarismo, inseguridad, desconfianza, alto índice de ausentismo, alta rotación de personal e ineficiencia.

### **El *Mobbing* en México**

En México existen indicios para señalar que el *Mobbing* está tomando importancia en las investigaciones y su frecuencia de aparición en las personas va en aumento debido a los constantes cambios de vida que se están dando por la globalización. En la Universidad Autónoma de México (UAM), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Universidad de Guadalajara (U de G) se realizaron investigaciones que indican que no sólo el acoso sexual va en crecimiento, sino también el acoso psicológico, como forma de violencia simbólica extrema a la que hay que poner atención (Sánchez, 2009).

Peña Saint Martin (2007), antropóloga y maestra en medicina social de la UAM, menciona que "el fenómeno ha derivado en el suicidio de un cinco por ciento de quienes se tiene registro que lo padecen", en su investigación plasmada en el libro *Cuando el trabajo nos castiga. Debate sobre el Mobbing en México*, y que no existen cifras sobre las personas que han sido víctimas (p. 9). Pero una encuesta realizada entre 307 personas de la ciudad de Guadalajara, Jalisco, la cual fue coordinada por Manuel Pando y Carolina Aranda, de la Universidad de Guadalajara, arrojó los siguientes resultados: 38% reportó la presencia de comportamientos de violencia psicológica alta, 47.7% media y 13.7% baja (*El Universal*, 2009).

Los estudios en el campo de la enfermería evalúan las condiciones que presenta el sector en cuestión y su relación con la propensión al *Mobbing* (Juárez, 2005). También existen estudios comparativos entre el *Mobbing* y el *Burnout* en profesionales de salud (Rosas, 2008). Por su parte, Fondevila, investigador del Centro de Investigaciones y Docencias Económicas de la División de Estudios Jurídicos, realizó un estudio cualitativo del *Mobbing* en México. Este observó que el fenómeno de hostigamiento laboral es una acción de congelamiento, es decir, ignorar o hacerle vacío al acosado, como resultado del estudio que se realizó en 15 instituciones públicas de seis ciudades (Distrito Federal, Oaxaca, Querétaro, San Luis Potosí, Morelos y Estado de México). Además, la investigación reveló que existen otras formas de realizar esta acción por medio de la capacitación, reuniones de grupo y comunicaciones grupales (Fondevila, 2008). En resumen, los diferentes canales para la ejecución del *Mobbing* en las organizaciones están disfrazados y se ocultan en los procesos y estructuras organizacionales.

La importancia del estudio de este fenómeno deriva de mantener la productividad de las personas, lo cual a su vez motiva la productividad de las naciones. Los individuos que se encuentran deteriorados biopsicosocialmente

dejan de ser funcionales para elevar la economía nacional y a su vez forman cargas económicas en el ramo de la salud. Esto ha sido observado en la Unión Europea, ya que este mal ha derivado en un costo para ciertas naciones: en 1995, en Alemania, el hecho costó 100 mil millones de marcos; en Gran Bretaña se estimó una pérdida anual de 19 millones de jornadas laborales, y en 1995 se calculó en Suecia que de 10% a 20% de los suicidios tienen su origen en situaciones de hostigamiento psicológico (Rosas, 2008).

La importancia para México en la investigación de este fenómeno está en función del sostenimiento de la productividad nacional, ya que la mayor parte de la población económicamente activa se encuentra en el sector de la pequeña y mediana empresa (PYME), siendo trascendental prevenir y modificar las conductas organizacionales y de los individuos para evitar y disipar este acoso laboral. Su importancia económica puede ser vista conforme a la siguiente observación:

- 1) Un estudio estadístico sobre el crecimiento poblacional estimó que la población de México en 2008 fue de 106.7 millones de personas, de las cuales 50.8% son mujeres y la tasa de crecimiento es de 0.87% (Consulta Mitofsky, 2008). Se infería que en 2009 sería de 116 millones de personas.
- 2) Datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) estiman que la población económicamente activa en julio de 2009 era de 59.01% y de este porcentaje, 6.12% se encontraba desempleada, es decir, había 68.45 millones de personas económicamente activas, de las cuales se hallaban 49.97 millones de ellas en el sector PYME (INEGI, 2009a).
- 3) El producto interno bruto (PIB) del

segundo trimestre de 2009 llegó a 11 400 812 (millones) (INEGI, 2009b), de los cuales 52% pertenecía a las PYME haciendo referencia de las cifras de la estadística poblacional, es decir, 5 928 422 (millones).

- 4) Cada persona económicamente activa en las PYME producía 118 639 del PIB en promedio.

Analizando lo anterior, vemos que si existieran índices de prevalencia como los de Europa, mostrada en el informe de condiciones de trabajo de 2005, se perdería un porcentaje de 5% de la productividad de las personas económicamente activas en el sector PYME, expresado en una pérdida del PIB de 296 419 millones.

Como se observa, el *Mobbing* es un fenómeno multivariable, ya que en su desarrollo actúan factores sociales, económicos, organizacionales, psicológicos y jurídicos. A fin de dar respuesta a los organizacionales, llegamos al siguiente cuestionamiento: ¿cuáles son los factores organizacionales que permiten la ejecución de las actividades del fenómeno *Mobbing*? Ante esta pregunta, se presenta el diagnóstico inicial de los factores del clima organizacional en función del fenómeno *Mobbing* en una organización mexicana, su delimitación permitirá en una futura investigación determinar la existencia del fenómeno *Mobbing* en dicha institución. Por lo tanto, identificar las características organizacionales que facilitan o inciden en la aparición del *Mobbing* permitirá tener un sujeto de estudio funcional para ser evaluado en un futuro y conocer los factores que se desarrollan en la institución que inciden en el *Mobbing*.

El objetivo que direcciona la investigación fue: Identificar los factores organizacionales que preceden al surgimiento del *Mobbing*, en función de la hipótesis general: "Si el clima organizacional no es óptimo se incurre en riesgo de la aparición del fenómeno *Mobbing*", teniendo como hipótesis de trabajo "Las relaciones de

grupo, el desempeño, el liderazgo y la motivación son factores que permiten ejercer las acciones de acoso laboral (*Mobbing*) en las organizaciones laborales”.

## MÉTODO

El presente trabajo se realizó en función de la revisión bibliográfica de los conceptos y características e instrumentos de valuación del clima organizacional y el fenómeno *Mobbing* en libros de los autores del tema, revistas de investigación como son *Journal, Reviews, bases de datos como Psycinfo, Psycarticles, Psicodoc, Csicisoc*, así como *Journal Citation Reports y Arts and Sciences Citation Index*. El periodo de búsqueda fue de diciembre de 2008 a marzo de 2010.

Esta investigación se planteó como exploratoria-descriptiva con un enfoque cuantitativo. Este tipo de método requiere el análisis de datos de manera estadística. Los datos obtenidos permitieron observar aspectos de permisividad del *Mobbing* con lo que se podrá proceder en una futura investigación a analizar la existencia del acoso laboral. El análisis de los datos muestra las actitudes observadas de los encuestados respecto a los factores organizacionales

utilizados en el instrumento observados como acciones organizativas para fomentar la existencia del fenómeno *Mobbing*. Para el manejo de los datos obtenidos se utilizó el *software SSPS Statistics*. Los métodos cuantitativos se apoyan en el uso de instrumentos que permiten observar y profundizar en un fenómeno, enfocados en la descripción detallada.

Las variables señaladas permitieron desarrollar un instrumento de medición. A fin de seleccionar las variables más *ad hoc* se realizó un diagnóstico en el primer semestre de 2009, en una muestra constituida por 15 individuos de la organización ubicada en Ecatepec, dedicada a la comercialización de productos de elevación, reparación y mantenimiento de los mismos, ubicada en el Estado de México.

La empresa que sirvió de caso de estudio desarrolla actividades de mantenimiento y reparación de equipos de elevación y comercialización de los mismos, y ha venido operando desde hace más de 20 años en el sector mencionado. En el cuadro 4 se puede apreciar cómo se encuentra dividido y repartido el personal de la empresa.

**Cuadro 4. Características de la población de la organización caso de estudio**

Departamento	Función	Cantidad
Ventas	Director	1
	Vendedores	5
Recursos humanos	Director	1
	Asistentes	4
Finanzas	Director	1
	Asistentes	4
Servicio	Director	1
	Supervisor	2
	Mecánicos	49
<b>Total</b>		<b>68</b>

FUENTE: Datos de la organización sujeto de estudio.

Para el diagnóstico se construyó un cuestionario con 21 ítems bajo el formato tipo Likert con respuestas con aseveraciones: totalmente de acuerdo y totalmente desacuerdo, con valores 5

y 1, respectivamente. Esta apreciación cambia cuando el sentido de la pregunta es negativa, siendo 1 y 5 con respecto a la forma de contestación. Los ítems responden a las



siguientes dimensiones:

- Relaciones de grupo. Comunicación asertiva y respeto entre los individuos de un equipo para solventar los problemas que se susciten en el desarrollo de las actividades de los empleados.
- Desempeño. Percepción de contenido y descripción del puesto, valoración de los resultados.
- Liderazgo. Acciones tomadas para alentar la consecución de las tareas, percepción de la iniciativa de los individuos y aumento de las capacidades individuales de los trabajadores.
- Motivación. Acciones llevadas por la organización para asegurar el reconocimiento del esfuerzo de las labores y percepción del interés sobre los empleados.

Se realizaron tres tipos de análisis estadísticos: análisis descriptivo: implicó describir las medidas de tendencia central, desviación estándar. Análisis de instrumentos: consistió en evaluar la calidad del instrumento e implicó determinar indicadores de confiabilidad, consistencia interna, así como la validez del instrumento. Interpretación conceptual: consistió en buscar las relaciones entre las variables medidas e

interpretar el significado de dichas relaciones en términos del marco teórico.

#### Validez y confiabilidad

El instrumento tuvo un alfa de Cronbach de 0.8375 en relación con su varianza y de 0.8380 al ejecutarse por correlación de sus variables, en función al promedio de las dimensiones. A su vez, sobre el total de ítems se observa un alfa de 0.9381 y 0.9425, tal como se observa en el cuadro 5.

**Cuadro 5. Alfa de Cronbach de las dimensiones, promedio y del total del instrumento**

Dimensiones	Varianza	Correlación
1. Comunicación	0.8487	0.8696
2. Desempeño	0.8519	0.8495
3. Liderazgo	0.8105	0.8137
4. Motivación	0.8388	0.8194
Promedio	0.8375	0.8380
Total de los ítems	0.9381	0.9425

FUENTE: Elaboración propia, SPSS *Statistics*.

El análisis factorial nos muestra que existen cinco componentes que analizan la varianza, la función de este análisis es identificar factores que expliquen la variabilidad de resultados en diferentes pruebas. Los componentes explican 83.284% de la varianza del instrumento, como se presenta en el cuadro 6, donde se muestran los autovalores iniciales, siendo los valores mayores a 1 los que crean los componentes.

**Cuadro 6. Análisis factorial, componentes principales**

Total de la varianza explicada							
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la rotación			
	Total	% Varianza	% Acumulado	Total	% Varianza	% Acumulado	Total
1	9.886	47.078	47.078	9.886	47.078	47.078	4.632
2	2.929	13.948	61.026	2.929	13.948	61.026	3.997
3	1.898	9.037	70.063	1.898	9.037	70.063	3.801
4	1.588	7.56	77.623	1.588	7.56	77.623	2.576
5	1.189	5.661	83.284	1.189	5.661	83.284	2.483
6	0.971	4.624	87.908				

FUENTE: Elaboración propia, SPSS *Statistics*.

El análisis factorial del cuadro 6 nos muestra que el instrumento mide cinco componentes, los cuales representan 47.078%, 13.948%, 9.037%, 7.56% y 5.661% de la varianza explicada, respectivamente. Del análisis factorial podemos

agrupar los ítems en cinco componentes conforme a sus cargas según nos muestra una rotación de componentes *varimax* como se muestra en el cuadro 7.

Cuadro 7. Matriz de componentes rotados

Ítems	Componentes					Dimensión
	1	2	3	4	5	
La comunicación entre las personas de mi área de trabajo es asertiva y respetuosa			.846	.415		Relaciones de grupo
La ayuda que recibo en momentos problemáticos es satisfactoria	.148	.168	.552	.652	.258	
Existe respeto en mi grupo de trabajo	.248	.113	.823			
Mi jefe inmediato me da a conocer la información necesaria para la realización de mis actividades	.448	.185	.274	.205	.676	Desempeño
Carezco de tiempo para mantener buenas relaciones con mi pareja y familiares	.115	.720	.179	.215	.117	
La climatización, iluminación y otros factores para la realización de mi trabajo se encuentran deteriorados comúnmente	.165	.419	.442	.532	-.152	
Ignoro con quién acudir al momento de tener un problema		.710	.153	.618		
Al contribuir en la mejora de un proceso mi jefe valora de buen modo mi actitud	.868			.142	.337	
Las personas son invisibles, sólo cuentan los resultados	.235	.654	.229		.530	
La empresa olvida asignarme equipo de seguridad para realizar mis actividades	.448	.840			.135	
La empresa fomenta el aumento de mis habilidades profesionales o técnicas	.128	.128	.655		.561	Liderazgo
La capacitación que recibo es apropiada para las actividades que realizo	.288	.479		.671	.340	
Los cambios significativos no son apreciados en mi grupo de trabajo	.820	.321	.161	-.108	.273	
Mi jefe nos guía en la consecución de las actividades que se me encomiendan	.656		.167	.597	.295	
Mis comentarios e ideas son tomados en cuenta para mejorar el proceso donde participo	.273	.106			.748	Motivación
La remuneración que obtengo de mis actividades es adecuada por las tareas que realizo	.548	.461	.281	.522		
El salario que percibo es injusto por las actividades realizadas	-.169	.657	.465	.150	.306	
Mi salario es incongruente con mi esfuerzo		.372	.797		.238	
El salario que percibo no es competitivo en relación con otras empresas del mismo giro	.331	.635	.492	.112	-.437	
La organización carece de interés por mejorar los niveles de vida del empleado	.855	.166	.156	.135		
El reconocimiento que recibo no es el adecuado	.916		.179	.169		

FUENTE: Elaboración propia, SPSS *Statistics*.

En el cuadro anterior se observa que los ítems utilizados se encuentran interrelacionados, mostrando cinco componentes subyacentes: el componente uno vincula motivación-liderazgo-desempeño, se observa la función de liderar con motivación para lograr un buen desempeño; el componente dos, motivación-desempeño; el componente tres, relaciones de grupo-liderazgo-comunicación; el componente cuatro vincula relaciones de grupo-desempeño-liderazgo; el componente cinco, el liderazgo-desempeño. Los componentes hacen énfasis en que un buen desempeño está en función de un buen liderazgo.

#### Procedimiento del diagnóstico

Se encuestaron a 15 empleados de la organización, la muestra obtenida fue por conveniencia. El procedimiento que se usó para la aplicación del cuestionario del clima organizacional fue la entrega personal de éstos al personal de la empresa, dando varios días para su cumplimiento. Los criterios de inclusión y exclusión utilizados fueron los siguientes:

- Criterios de inclusión: ser trabajador del centro seleccionado, tener un año o más de experiencia en su puesto de trabajo, consentimiento explícito de participar en el estudio.

- Criterios de exclusión: los trabajadores que no desearan participar en el estudio.

Los datos de las encuestas fueron recabados por las personas del departamento de recursos humanos de la organización donde se efectuó la encuesta, éstos fueron incorporados a la base de datos del programa SPSS *Statitics* 17.0 para obtener los datos agrupados de acuerdo con las dimensiones del ambiente de trabajo con el fin de

analizar los datos y realizar las inferencias respectivas sobre el comportamiento de las respuestas.

#### Resultados de la aplicación del diagnóstico

Los datos obtenidos del cuestionario se registraron en el sistema SPSS, los cuales arrojaron los siguientes resultados descriptivos de la muestra (cuadro 8).

**Cuadro 8. Datos descriptivos**

Id	Variable	Dimensión	Moda	Mediana	Media	Máx	Mín	Suma
1	La comunicación entre las personas de mi área de trabajo es asertiva y respetuosa	Relaciones de grupo	4	4	4.33	5	3	65
2	La ayuda que recibo en momentos problemáticos es satisfactoria		4	4	4.20	5	2	63
3	Existe respeto en mi grupo de trabajo		5	5	4.33	5	3	65
1	Mi jefe inmediato me da a conocer la información necesaria para la realización de mis actividades	Desempeño	5	4	4.13	5	2	62
2	Carezco de tiempo para mantener buenas relaciones con mi pareja y familiares		4	4	3.80	5	1	57
3	La climatización, iluminación y otros factores para la realización de mi trabajo se encuentran deteriorados comúnmente		4	4	3.60	5	2	54
4	Ignoro con quien acudir al momento de tener un problema		5	5	4.27	5	1	64
5	Al contribuir en la mejora de un proceso mi jefe valora de buen modo mi actitud		5	4	3.93	5	2	59
6	Las personas son invisibles, sólo cuentan los resultados		5	4	3.93	5	2	59
7	La empresa olvida asignarme equipo de seguridad para realizar mis actividades		5	4	3.53	5	1	53
1	La empresa fomenta el aumento de mis habilidades profesionales o técnicas	Liderazgo	3	4	3.73	5	2	56
2	La capacitación que recibo es apropiada para las actividades que realizo		3	3	3.40	5	1	51
3	Los cambios significativos no son apreciados en mi grupo de trabajo		2	2	2.87	5	1	43
4	Mi jefe nos guía en la consecución de las actividades que se me encomiendan		4	4	3.60	5	1	54
5	Mis comentarios e ideas son tomados en cuenta para mejorar el proceso donde participo		4	4	3.73	5	2	56
1	La remuneración que obtengo de mis actividades es adecuada por las tareas que realizo	Motivación	4	3	3.07	5	1	46
2	El salario que percibo es injusto por las actividades realizadas		3	3	2.67	5	1	40
3	Mi salario es incongruente con mi esfuerzo		3	3	3.00	5	1	45
4	El salario que percibo no es competitivo en relación con otras empresas del mismo giro		3	3	2.73	5	1	41
5	La organización carece de interés por mejorar los niveles de vida del empleado		5	4	3.60	5	1	54
6	El reconocimiento que recibo no es el adecuado		4	4	3.20	5	1	48

FUENTE: Elaboración propia.

De los resultados de la encuesta, conforme al cuadro 8, se puede decir que el clima laboral no es el óptimo debido a que los individuos muestran ciertos conflictos, no en su totalidad, mas perciben la mayor parte de los ítems como indiferente (valor central = 3), es decir, se

encuentran bajo incertidumbre de si es buena la posición que viven dentro de la organización. En el cuadro 9 se muestran los resultados obtenidos sobre las hipótesis general y de trabajo que se utilizaron para la elaboración de esta investigación.

**Cuadro 9. Resultado de las hipótesis general y de trabajo**

Hipótesis general	Si el clima organizacional no es óptimo se incurre en riesgo de la aparición del fenómeno <i>Mobbing</i> .	Con base en la teoría expuesta se ha visto que las organizaciones que son afectadas por este fenómeno presentan factores como: burocracia, rigidez, desorganización, caos, sobrecarga de trabajo cuantitativo, competitividad, prácticas no éticas, autoritarismo, inseguridad, desconfianza, alto índice de ausentismo, alta rotación de personal, e ineficiencia.
Hipótesis de trabajo	Las relaciones de grupo, el desempeño, el liderazgo y la motivación son factores que permiten ejercer las acciones de acoso laboral ( <i>Mobbing</i> ) en las organizaciones laborales.	La cuantificación baja del instrumento hace observable puntos de referencia donde las acciones del <i>Mobbing</i> podrían tener cabida en la organización.

FUENTE: Elaboración propia.

Las características organizacionales como burocracia, rigidez, desorganización, caos, sobrecarga de trabajo cuantitativo, competitividad, prácticas no éticas, autoritarismo, inseguridad, desconfianza, alto índice de ausentismo, alta rotación de personal e ineficiencia, se observan presentes en las organizaciones donde se manifiesta el acoso laboral; por su parte, el instrumento utilizado en el diagnóstico nos muestra que la tendencia a valores bajos en la apreciación de las dimensiones inmersas en el instrumento nos dirigen a observar a las organizaciones como un posible caldo de cultivo del acoso laboral y por lo tanto será necesario aplicar una investigación más profunda de este fenómeno en dichas instituciones.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La investigación sobre el estado del arte del clima organizacional permitió definirlo y conceptualizarlo en la época actual y buscar su relación con el fenómeno del *Mobbing*. El reducido número de investigaciones que existen en México sobre este tema se debe a que en la Ley Federal del Trabajo de 2009 aún no se

contempla como un riesgo de trabajo el fenómeno *Mobbing*, ni está bien definido por las instituciones de salud pública de México para su tratamiento, incluso a veces es confundido con enfermedades como el *stress* laboral. El concepto es ignorado por los empleados y por los patrones, por tal circunstancia, lo que no se observa en el paradigma de la sociedad mexicana no es percibido como un problema a resolver o a estudiarse. Ante esto, las pocas investigaciones de este fenómeno son realizadas en las instituciones públicas, como escuelas y universidades debido a su ambiente burocrático.

Es verdaderamente importante el estudio de este fenómeno en las instituciones públicas y privadas debido a que el *Mobbing* es un cáncer de las organizaciones (actuando como este citado mal), puesto que no se conoce a ciencia cierta cuándo es el momento en que las células cambian sus patrones de desarrollo y actúan de un modo distinto creando tumores que en pocos meses o días se desprenden células que diseminan este mal a todo el organismo, debilitando y disminuyendo sus capacidades hasta la extinción del ser. Este proceso es conocido como metástasis. De la misma forma,

las personas forman tumores que alientan a la ejecución del acoso psicológico en las personas, éstas diseminan las acciones y efectos por la organización perjudicando el ambiente de trabajo, el cual es el pilar para el desarrollo individual y organizacional que genera los beneficios de productividad, eficacia, eficiencia. Si no se estudia y se previene este fenómeno, podríamos ver organizaciones infectadas que diseminan agentes (personas) en las demás instituciones, provocando el deterioro de la economía nacional.

El *Mobbing* es una variable observable en las organizaciones donde el clima organizacional no es el óptimo. Este fenómeno altera dicho clima de las organizaciones debido a que el acosador en la organización requiere del poder, del reconocimiento y mantener su dominio, de tal forma que elimina a los individuos que lo intimidan y alteran su estado de confort, se apoya en las estructuras y en los procesos organizacionales para ejecutar su perversión, mas el fenómeno sólo es visible en pequeños grupos, tal y como las investigaciones del fenómeno lo han corroborado.

En relación con los resultados del instrumento se percibe lo siguiente: los empleados observan la remuneración como algo que les molesta en términos de acoso laboral, se puede apreciar que los ítems “El salario que percibo es injusto por las actividades realizadas” y “El salario que percibo no es competitivo en relación con otras empresas del mismo giro”, que tienen puntuaciones medias de 2.67 y 2.73, respectivamente, y una moda de 3, observan una mala ejecución del factor motivacional en cuanto a la evaluación de las actividades y su ausencia de incentivos. Si observamos el análisis factorial en relación con los componentes obtenidos, en especial los ítems que integran el componente 2, se observa que el personal siente injusto el sueldo por las actividades que realiza, ya que éste es mayor en otros sitios, aunado al tiempo que les permite mantener relaciones sociales, los resultados exigidos y la peligrosidad de las actividades.

Otro ítem con puntuación baja es “Los cambios significativos no son apreciados en mi grupo de trabajo”, con 2.87 y una moda de 2. Los empleados observan cómo el grupo de trabajo ignora o hace caso omiso de las mejoras que éstos pudieran hacer. Este ítem se encuentra en el componente 1. Es posible inferir que el empleado se da cuenta de que su grupo de trabajo no observa las mejoras y por lo tanto el jefe debido a su mediana participación en la consecución de las tareas no aprecia las mejoras realizadas, provocando que el empleado no obtenga el reconocimiento adecuado y mejore su nivel de vida.

La organización no concentra puntuaciones bajas en las actitudes observadas en el instrumento de análisis, mas es importante también señalar que no presenta puntuaciones totalmente favorables en sus ítems, que podrían decirnos que las actitudes en su totalidad se encuentran apegadas a un clima organizacional óptimo en los factores de relaciones de grupo, comunicación, desempeño y liderazgo. Por lo tanto, será importante realizar estudios posteriores con un instrumento más especializado en las actitudes y factores organizacionales que permitan identificar la existencia del *Mobbing* y correlacionar la existencia del fenómeno psicosocial con los factores de la organización con el fin de prevenir y corregir los factores y situaciones que se vivan en la institución.

En relación con las hipótesis de trabajo (véase cuadro 9) se tienen las siguientes inferencias: Las organizaciones deben desarrollar los cargos donde se desempeñarán los individuos procurando una distribución del poder en los diferentes niveles para evitar así que los individuos utilicen de mala forma las líneas de delegación y de autoridad para someter a los otros individuos a tareas y funciones que no están dentro de la descripción del puesto.

Los canales de comunicación deben ser lo suficientemente libres y directos para evitar la dependencia de autorizaciones, filtraciones y

distorsiones de los datos que se desean transmitir con la finalidad de mejorar las líneas de solución de los conflictos. A su vez, los procesos y métodos que se utilicen para solucionar los problemas no deben confrontar tajantemente a los individuos que se encuentran en este proceso, para evitar las venganzas y actuaciones del grupo o del superior sobre el quejoso.

El personal debe ser adecuadamente motivado por recompensas y no tanto por el miedo y el terror a los castigos a que puede ser sometido por el incumplimiento de los resultados esperados en cuanto a la realización de sus funciones. Así, el reconocimiento de sus labores debe estar adecuadamente reglamentado con el objeto de disminuir malas impresiones y provocar malos usos de los métodos de reconocimiento que inciten a los grupos y a los individuos a hostigar a los compañeros, subordinados y jefes.

Debe procurarse en la organización que las líneas de toma de decisiones no sean tan centralizadas y que los individuos en niveles inferiores tengan la capacidad de ejecutar acciones por sí mismos en los puestos de trabajo con el objeto de no mantener el predominio de las decisiones en los niveles superiores y así poder realizar sus tareas en tiempo y forma apropiada.

El espíritu de trabajo en equipo o colaboración es indispensable debido a que fomenta la armonía e integración de las personas en el proceso de sociabilización. En ese sentido se debe procurar que las personas que son líderes, o que dada la posición que ocupan en los puestos de trabajo, conozcan los lineamientos y métodos adecuados para el reconocimiento de aptitudes y habilidades que conlleven a la obtención de los objetivos organizacionales y el óptimo desarrollo de los individuos en la organización.

## REFERENCIAS

- Adams, A. y Crawford, N. (1992). *Bullying at work*. London: Virago Press.
- Adams, J. (1992). *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid: Pirámide.
- Barón Duque, M. (2003). *El Mobbing y el poder*. España: Universidad de Sevilla.
- Brodsky, C. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books, Health and Company.
- Brown, W. y Moberg, D. (2008). *Organizaciones: estructura y proceso*. Ediciones Centrum
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas, pp. 33-37.
- Cannon, W. (1935). Stress and strains of homeostasis. *The American Journal of the Medical Sciences* 189, pp. 14.
- Consulta Mitofsky. (2008). Estudio estadístico sobre el crecimiento poblacional. México.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. En Luc Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas, p. 11.
- Edreira, M. (2003). Fenomenología del acoso moral. *Anales del seminario de Metafísica. LOGOS* 36, pp. 131-151.
- *El Universal*. (2009, enero 6). *Mobbing, violencia en la oficina*. Recuperado el 31 de octubre de 2009, de El universal.com.mx: <http://www.eluniversal.com.mx/sociedad/1745.html>
- Fernández, M., Hurley, J., Parent-Thirion, A. y Vermelen, G. (2007). *Cuarta encuesta europea sobre condiciones de trabajo 2005* [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de agosto de 2009, de <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/21/en/1/ef0121en.pdf>
- Fondevila. (2008). *El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción* [Versión electrónica]. Recuperado en septiembre de 2009, de <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2008-2/RMS008000203.pdf>

- González de Rivera, J. (2005). *Las claves del Mobbing*. España: EOS, pp. 42-43 y 44, 50.
- Hall, H. (2009). *Cultura Corporativa Y Productividad Organizacional*. Ediciones Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Heinemann, P. (1972). *Mobbing-group violence by children and adults*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Hirigoyen, M. (1999). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós.
- INEGI. (2009a). Anuario estadístico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México 2008, pp. 567.
- INEGI. (2009b). Anuario estadístico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México 2008, pp. 778.
- Juárez-García, A. (2005). *Mobbing un riesgo psicosocial latente en el trabajo de enfermería*. Recuperado el 31 de agosto de 2009, de [http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/5D2F5911-0D8A-4125-A5C6-051E3FB0655A/0/vol13\\_3mobbing.pdf](http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/5D2F5911-0D8A-4125-A5C6-051E3FB0655A/0/vol13_3mobbing.pdf)
- Leymann, H. (1990). Mobbing at Swedish work place. A study of 2428 individuals: frequencies. *European Journal of Work Organizational Psychology* 3 (4): 345-360.
- Leymann, H. (1996). *La persécution au travail*. Paris: Seul.
- Leymann, H. (1997). *The mobbing encyclopedia. Bullying. The definition of mobbing at workplaces*. Madrid: Pirámide.
- Leymann, H. y Gustavsson, B. (1984). *Psychological violence at workplaces. Two explorative studies*. Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.
- Leymann, H. y Tallgren, U. (1987). *Investigation into the frequency of adult mobbing in a Swedish steel company using the LIPT questionnaire*. Stockholm: Unpublished paper.
- Lorenz, K. (1966). On aggression. En F. Mansilla Izquierdo, Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: teoría y práctica. *En Psicología Online* (cap. 5). Recuperado el 1 de agosto de 2009, de [http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5\\_1.shtml](http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5_1.shtml)
- Mackinnon, C. (1978). *Sexual harassment of working women: A case of sex discrimination*. New Haven, Connecticut: Yale Univ. Press.
- Maslach, C y Jackson, S. (1981). *Malsach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Moran Astorga, C. (2002). La tutela frente a la violencia moral en los lugares de trabajo. Entre prevención e indemnización. *A social* 18, enero.
- Peña Saint Martin, F. (2007). *Cuando el trabajo nos castiga: debates sobre Mobbing en México*. México: Ediciones y Gráficos EON.
- Piñuel y Zavala, I. (2001). *Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. España: Sal Terrae.
- Rosas, M. (2008). *Revista Científica Electrónica de Psicología ICSa-UAEH No. 6, Mobbing factor de riesgo y de seguridad, estudio comparativo con síndrome burnout en profesionales de salud del hospital general de Pachuca, Hidalgo, México [Versión electrónica]*. Recuperado el 6 de septiembre de 2009, de [http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/psicologia/IMG/pdf/2\\_-\\_No.\\_6.pdf](http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/psicologia/IMG/pdf/2_-_No._6.pdf)
- Sánchez, J. (2009). *Mobbing, violencia en la oficina*. Recuperado el 31 de octubre de 2009, de El universal.com.mx: <http://www.eluniversal.com.mx/sociedad/1745.html>
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse noxious agents. *Nature* 138, 32.
- World Health Organization. (2008). Index of pharmacopoeias. Organization Switzerland: Mondiale de la Sante.
- Zapf, D., Knorz, C. y Kulla, M. (1996). On the relationship between Mobbing factors, and job content, social work environment, and health Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 215-237.