

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**MOBBING Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE**  
**LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL CORPORACION ADC**  
**TACNA, 2018**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Betty Amparo Jara Soto**

**Asesor:**

**Mag. Alex Alfredo Valenzuela Romero**

**Para Obtener el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TACNA – PERÚ**  
**2019**

## AGRADECIMIENTO

*A mi asesor Mg. Alex Valenzuela Romero, por su paciencia, dedicación y apoyo en la elaboración de esta investigación.*

*A la profesora Dra. Eloyna Peñaloza Arana, por sus invaluables consejos.*

*A la Mg. Elisabeth Casamayou Calderón, por su motivación, criterio y aliento.*

*A mi tía Doris Chávez Manzanares, por creer siempre en mí.*

*A todos aquellos que, de una manera u otra, apoyaron y creyeron en la realización de la presente investigación.*

## DEDICATORIA

*A la memoria de mi Padre, quien tuvo el anhelo de que este momento llegase.*

*Al amor incondicional de mi Madre a lo largo de mi vida.*

*A mis hermanos Abel y Alfredo por su cariño y apoyo que me han impulsado a seguir adelante.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
RESUMEN	xviii
ABSTRACT	xix
INTRODUCCIÓN	20
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	24
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	29
1.2.1. Formulación del problema general	29
1.2.2. Formulación de los problemas específicos	29
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	29
1.3.1. Impacto potencial teórico	29
1.3.2. Impacto potencial práctico	31
1.3.3. Importancia de la investigación	33
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	35
1.4.1. Objetivo general	35
1.4.2. Objetivos específicos	36

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	37
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	37
2.1.1. A nivel Internacional	38
2.1.2. A nivel nacional	45
2.1.3. A nivel macroregional	51
2.2. BASES TEÓRICAS DEL MOBBING	53
2.2.1. El Mobbing o Acoso Psicológico en el lugar de trabajo	53
2.2.2. Origen del concepto de Mobbing	66
2.2.3. Terminología del Mobbing	71
2.2.4. Definición de mobbing	74
2.2.5. Características del mobbing	80
2.2.6. Origen del mobbing en el entorno laboral	82
2.2.7. Formas de expresión	83
2.2.8. Fases del mobbing	88
2.2.9. Tipos de mobbing o acoso psicológico laboral	91
2.2.9.1. Ascendente	91
2.2.9.2. Descendente	92
2.2.9.3. Horizontal	92
2.2.10. Perfil de la víctima del mobbing	93
2.2.11. Perfil del acosador	95
2.2.12. Consecuencias del mobbing para el trabajador	97
2.2.12.1. A nivel psíquico	98
2.2.12.2. A nivel físico	99
2.2.12.3. A nivel social	99
2.2.12.4. Consecuencias del mobbing para la empresa	100
2.2.12.5. Consecuencias del mobbing para el núcleo familiar y social	101

2.2.12.6. Consecuencias del mobbing para la comunidad	102
2.2.13. Surgimiento del mobbing en las empresas	103
2.2.14. Dimensiones e Indicadores del Mobbing	105
2.2.14.1. Violencia psicológica	105
2.2.14.1.1. Comunicación y desarrollo limitado	105
2.2.14.1.2. Trato indiferente y hostil	105
2.2.14.1.3. Crítica severa	106
2.2.14.2. Entorno laboral conflictivo	106
2.2.14.2.1. Ataques verbales	106
2.2.14.2.2. Humillación	106
2.2.14.2.3. Acoso Psicológico	107
2.2.14.3. Falta de apoyo organizacional	107
2.2.14.3.1. Escasa autoridad laboral	107
2.2.14.3.2. Escasa disposición de integrar equipos de trabajo	107
2.2.14.3.3. Favoritismo	108
2.2.15. Marco legal del mobbing a nivel internacional	108
2.2.15.1. Legislaciones en la Unión Europea	108
2.2.15.2. Suecia	108
2.2.15.3. Reino Unido	109
2.2.15.4. España	109
2.2.15.5. Dinamarca	110
2.2.16. Legislaciones en América Latina	111
2.2.16.1. Chile	111
2.2.16.2. Colombia	113
2.2.16.3. Bolivia	114
2.2.16.4. Brasil	114
2.2.17. Marco legal del mobbing en el Perú	115
2.2.17.1. Constitución Política del Perú de 1993	115

2.2.17.2. Texto único Ordenado D.L. N°728. Ley de Productividad y Competitividad Laboral D.S. N°003-97-TR	117
2.2.17.3. Ley No.27815 del Código de Ética de la Función Pública	118
2.2.17.4. Proyecto de la Ley General de Trabajo	119
2.2.17.5. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo No.29783 y su Reglamento D.S. No.005-2012-TR	120
2.2.17.6. Ley General de Inspección del Trabajo Ley No. 28806 y su Reglamento D.S. No.019-2006-TR	121
2.2.17.7. El acoso psicológico (mobbing) como falta grave	123
2.2.17.8. Procedimiento a realizar las víctimas del Mobbing	124
2.2.17.9. Violencia psicológica laboral en la Región Tacna	125
2.3. BASES TEÓRICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL	127
2.3.1. Definición de desempeño	127
2.3.2. Definición de desempeño laboral	129
2.3.3. La motivación y su influencia en el desempeño laboral	132
2.3.4. Elementos del desempeño laboral	133
2.3.5. Evaluación del desempeño	133
2.3.6. Fases de la evaluación del desempeño	136
2.3.7. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	138
2.3.8. Beneficios de la evaluación del desempeño	139
2.3.8.1. Beneficios para el gerente	139
2.3.8.2. Beneficios para el subordinado	140
2.3.8.3. Beneficios para la empresa	140
2.3.9. Dimensiones e Indicadores del Desempeño Laboral	141
2.3.9.1. Eficiencia laboral	141
2.3.9.1.1. Competitividad	141
2.3.9.1.2. Liderazgo	142

2.3.9.1.3. Productividad	142
2.3.9.2. Empatía empresarial	142
2.3.9.2.1. Motivación laboral	143
2.3.9.2.2. Reconocimiento laboral	143
2.3.9.2.3. Satisfacción laboral	143
2.3.9.3. Calidad de vida en el trabajo	144
2.3.9.3.1. Atención	144
2.3.9.3.2. Responsabilidad	145
2.3.9.3.3. Ausentismo	146
2.4. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	146
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	149
3.1. HIPÓTESIS	149
3.1.1. Hipótesis general	149
3.1.2. Hipótesis específicas	149
3.2. VARIABLES E INDICADORES	150
3.2.1. Identificación de la variable 1	150
3.2.1.1. Dimensiones	150
3.2.1.2. Indicadores	150
3.2.1.3. Escala para la medición de la variable Mobbing	150
3.2.1.4. Definición operacional	151
3.2.2. Identificación de la Variable 2	151
3.2.2.1. Dimensiones	152
3.2.2.2. Indicadores	152
3.2.2.3. Escala para la Medición de la variable Desempeño Laboral	152
3.2.2.4. Definición operacional	153
3.2.3. Operacionalización de las variables	154
3.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	155
3.3.1. Tipo de investigación	155



3.3.2. Diseño de la investigación	155
3.4. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	156
3.5. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	156
3.6. UNIDAD DE ESTUDIO	156
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA	158
3.7.1. Población	158
3.7.2. Muestra	158
3.7.2.1. Criterios de selección de muestra	160
3.7.2.1.1. Factores de inclusión	160
3.7.2.1.2. Factores de exclusión	160
3.7.2.1.3. Factores de eliminación	160
3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	161
3.8.1. Técnicas de recolección de los datos	161
3.8.2. Instrumentos para la recolección de los datos	161
3.8.2.1. Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el trabajo	161
3.8.2.2. Instrumento de Desempeño Laboral	164
3.9. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	167
3.9.1. Confiabilidad del Instrumento de Mobbing	167
3.9.2. Confiabilidad del Instrumento de Desempeño Laboral	167
3.10. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	169
3.10.1. Validación del Instrumento de Mobbing	169
3.10.2. Validación del Instrumento de Desempeño Laboral	169
3.11. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	170
CAPÍTULO IV RESULTADOS	171
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	171

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	172
4.3. RESULTADOS DE LAS CARACTERÍSTICAS EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL CORPORACIÓN ADC	172
4.4. ANÁLISIS DEL MOBBING DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL CORPORACIÓN ADC	179
4.5. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL CORPORACIÓN ADC	193
4.6. PRUEBA ESTADÍSTICA	206
4.7. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	210
4.8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	212
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	224
5.1. CONCLUSIONES	224
5.2. RECOMENDACIONES	225
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	229
ANEXOS	244
Anexo 1. Matriz de consistencia	245
Anexo 2. Instrumentos de la investigación	246
Anexo 3. Validación de Expertos	249
Anexo 4. Recolección de información de campo	255

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones operativas de violencia adoptadas por la OMS	54
Tabla 2. Diferentes términos empleados de mobbing	72
Tabla 3. Diferentes términos empleados de mobbing en España	73
Tabla 4. Definiciones y términos empleados para el estudio del mobbing en las organizaciones (1ra parte)	77
Tabla 5. Definiciones y términos empleados para el estudio del mobbing en las organizaciones (2da parte)	78
Tabla 6. Definiciones y términos empleados para el estudio del mobbing en las organizaciones (3ra parte)	79
Tabla 7. Las 45 conductas constructivas de mobbing	87
Tabla 8. Formas habituales de maltrato en el mobbing	89
Tabla 9. Operacionalización de la variable Acoso Psicológico Laboral - Mobbing	154
Tabla 10. Operacionalización de la variable Desempeño Laboral	155
Tabla 11. Escala de Likert del instrumento IVAPT-PANDO	162
Tabla 12. Conversión de la escala de Likert del instrumento mobbing	163
Tabla 13. Escala de Likert del instrumento Desempeño Laboral	165
Tabla 14. Conversión de la escala de Likert del instrumento desempeño laboral	166

Tabla 15. Resumen del procesamiento de casos	167
Tabla 16. Análisis de alfa de Cronbach	168
Tabla 17. Parámetros del rango del nivel de confiabilidad	168
Tabla 18. Validación de expertos	169
Tabla 19. Promedio total	170
Tabla 20. Parámetros del rango del nivel de confiabilidad	170
Tabla 21. Análisis del tipo de cargo del trabajador en la empresa Corporación ADC	173
Tabla 22. Análisis de departamentos en la empresa Corporación ADC	174
Tabla 23. Análisis de años de antigüedad del trabajador en la empresa Corporación ADC	175
Tabla 24. Análisis de régimen laboral del trabajador en la empresa Corporación ADC	176
Tabla 25. Análisis de género del trabajador en la empresa Corporación ADC	177
Tabla 26. Análisis de edad del trabajador en la empresa Corporación ADC	178
Tabla 27. Análisis de la comunicación y desarrollo limitado de la empresa Corporación ADC	179
Tabla 28. Análisis de trato indiferente y hostil de la empresa Corporación ADC	180
Tabla 29. Análisis de la crítica severa de la empresa Corporación ADC	181
Tabla 30. Análisis de ataques verbales de la empresa Corporación ADC	182
Tabla 31. Análisis de humillación de la empresa Corporación ADC	183
Tabla 32. Análisis de acoso psicológico de la empresa Corporación ADC	184

Tabla 33. Análisis de escasa autoridad laboral de la empresa Corporación ADC	185
Tabla 34. Análisis de escasa disposición de integrar equipos de trabajo de la empresa Corporación ADC	186
Tabla 35. Análisis del favoritismo de la empresa Corporación ADC	187
Tabla 36. Análisis de violencia psicológica de la empresa Corporación ADC	188
Tabla 37. Análisis de entorno laboral conflictivo de la empresa Corporación ADC	189
Tabla 38. Análisis de falta de apoyo organizacional de la empresa Corporación ADC	190
Tabla 39. Análisis del Nivel de mobbing de la empresa Corporación ADC	191
Tabla 40. Análisis del responsable de mobbing de la empresa Corporación ADC	192
Tabla 41. Análisis de la competitividad de la empresa Corporación ADC	193
Tabla 42. Análisis de liderazgo de la empresa Corporación ADC	194
Tabla 43. Análisis de la productividad de la empresa Corporación ADC	195
Tabla 44. Análisis de la motivación laboral de la empresa Corporación ADC	196
Tabla 45. Análisis de reconocimiento laboral de la empresa Corporación ADC	197
Tabla 46. Análisis de la satisfacción laboral de la empresa Corporación ADC	198
Tabla 47. Análisis de la atención de la empresa Corporación ADC	199
Tabla 48. Análisis de la responsabilidad de la empresa Corporación ADC	200
Tabla 49. Análisis de ausentismo de la empresa Corporación ADC	201
Tabla 50. Análisis de la eficiencia laboral de la empresa Corporación ADC	202
Tabla 51. Análisis de la empatía empresarial de la empresa Corporación ADC	203

Tabla 52. Análisis de la calidad de vida en el trabajo de la empresa Corporación ADC	204
Tabla 53. Análisis del nivel de desempeño laboral de la empresa Corporación ADC	205
Tabla 54. Análisis de correlación de las variables	208
Tabla 55. Análisis del grado de correlación de las variables	209
Tabla 56. Parámetros del grado de correlación de las variables	210

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características del Mobbing en el trabajo	60
Figura 2. Violencia Laboral: un Modelo Interactivo	63
Figura 3. Los principales factores que afectan el desempeño	129
Figura 4. Análisis de cargo del trabajador en la empresa Corporación ADC	173
Figura 5. Análisis de departamentos en la empresa Corporación ADC	174
Figura 6. Análisis de año de antigüedad del trabajador en la empresa Corporación ADC	175
Figura 7. Análisis de régimen laboral del trabajador en la empresa Corporación ADC	176
Figura 8. Análisis de género del trabajador en la empresa Corporación ADC	177
Figura 9. Análisis de edad del trabajador en la empresa Corporación ADC	178
Figura 10. Análisis de la comunicación y desarrollo limitado en la empresa Corporación ADC	179
Figura 11. Análisis de trato indiferente y hostil en la empresa Corporación ADC	180
Figura 12. Análisis de la crítica severa en la empresa Corporación ADC	181
Figura 13. Análisis de ataques verbales en la empresa Corporación ADC	182
Figura 14. Análisis de humillación en la empresa Corporación ADC	183
Figura 15. Análisis de acoso psicológico en la empresa Corporación ADC	184

Figura 16. Análisis de escasa autoridad laboral en la empresa Corporación ADC	185
Figura 17. Análisis de escasa disposición de integrar equipos de trabajo en la empresa Corporación ADC	186
Figura 18. Análisis del favoritismo en la empresa Corporación ADC	187
Figura 19. Análisis de violencia psicológica en la empresa Corporación ADC	188
Figura 20. Análisis de entorno laboral conflictivo en la empresa Corporación ADC	189
Figura 21. Análisis de falta de apoyo organizacional en la empresa Corporación ADC	190
Figura 22. Análisis del nivel de mobbing en la empresa Corporación ADC	191
Figura 23. Análisis del responsable de mobbing en la empresa Corporación ADC	192
Figura 24. Análisis de la competitividad en la empresa Corporación ADC	193
Figura 25. Análisis de liderazgo en la empresa Corporación ADC	194
Figura 26. Análisis de la productividad en la empresa Corporación ADC	195
Figura 27. Análisis de la motivación laboral en la empresa Corporación ADC	196
Figura 28. Análisis de reconocimiento laboral en la empresa Corporación ADC	197
Figura 29. Análisis de la satisfacción laboral en la empresa Corporación ADC	198
Figura 30. Análisis de la atención en la empresa Corporación ADC	199
Figura 31. Análisis de la responsabilidad en la empresa Corporación ADC	200
Figura 32. Análisis de ausentismo en la empresa Corporación ADC	201
Figura 33. Análisis de la eficiencia laboral en la empresa Corporación ADC	202



Figura 34. Análisis de la empatía empresarial en la empresa Corporación ADC203	
Figura 35. Análisis de la calidad de vida en el trabajo en la empresa Corporación ADC	204
Figura 36. Análisis del nivel de desempeño laboral en la empresa Corporación ADC	205
Figura 37. Análisis del nivel de Mobbing en la empresa Corporación ADC	206
Figura 38. Análisis del nivel de Desempeño Laboral en la empresa Corporación ADC	207

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Mobbing y Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna, 2018”, tiene como objetivo de determinar cuál es el grado de relación que existe entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna, 2018. Para llevar a cabo la investigación se consideró una muestra de estudio que está constituida por 201 trabajadores, de ambos sexos entre nombrados y contratados. El tipo de investigación es básica con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo-correlacional, de diseño no experimental. Se aplicó dos instrumentos de medición como son: el IVAPT-PANDO la cual contenía 21 preguntas referente a la variable mobbing y un cuestionario estructurado, previamente validado, de 20 preguntas para la variable desempeño laboral. Los resultados obtenidos demuestran que, si existe relación entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC, pero la relación no es significativa debido a que presenta “Muy baja correlación”. El desempeño laboral obtuvo un nivel alto y el mobbing presentó un nivel bajo. Los resultados muestran que el tipo de mobbing que se presenta de la empresa agroindustrial Corporación ADC es de tipo descendente es decir que se manifiesta de jefes hacia los subordinados.

Palabras claves: Violencia psicológica, conflictos interpersonales, mando autoritario, ausentismo, favoritismo.

## ABSTRACT

The present investigation titled "Mobbing and Labor Performance in the workers of the company agroindustrial Corporación ADC Tacna, 2018", has as objective to determine what is the degree of relationship that exists between mobbing and labor performance in the workers of the company agroindustrial Corporación ADC Tacna, 2018. In order to carry out the research, a study sample was considered, consisting of 201 workers, both sexes between appointed and hired. The type of research is basic with a quantitative approach, descriptive-correlational level, non-experimental design. Two measuring instruments were applied: the IVAPT-PANDO which contained 21 questions referring to the variable mobbing and a structured questionnaire, previously validated, of 20 questions for the variable work performance. The results obtained show that, if there is a relationship between mobbing and labor performance in the workers of the Corporación ADC, but the relationship is not significant because it presents "Very low correlation". Labor performance was high and mobbing was low. The results show that the type of mobbing that is presented by the company agroindustrial Corporación ADC is of descending type, that is to say that it manifests itself from bosses to subordinates.

Keywords: Psychological violence, interpersonal conflicts, authoritarian command, absenteeism, favoritism.

## INTRODUCCIÓN

Los investigadores consideran que ha aparecido en el mundo laboral del siglo XXI una nueva plaga, una nueva lacra, que precisa una erradicación urgente dado todos los sufrimientos que ocasiona al ser humano que la padece, a las graves consecuencias que acarrea para la empresa en cuyo seno tiene lugar, para la economía y que supone la existencia de un acosador psicópata que comete delito a doquier sin dejar huella, lo que dificulta ser castigado legalmente por ello. Esta nueva plaga del mundo laboral es el mobbing, como expresión del maltrato psicológico, sería una de estas nuevas manifestaciones en el mundo del trabajo.

Es un error confundirlo con la conflictividad cotidiana que se da en todos los ambientes laborales debido a las tensiones y a la convivencia forzada en espacios restringidos; el mobbing es mucho más que eso. La violencia concepto comúnmente asociado a aspecto físico, estaría evolucionando hacia formas más sutiles cuyas manifestaciones estarían alejadas del típico suceso grave y aislado para centrarse en el efecto acumulativo de los mismos. Hace unos meses, unos compañeros de trabajo se sentaban para viajar en un bus interprovincial ruta directa, cuando apenas había iniciado la marcha, uno de los pasajeros marcó un número en su teléfono móvil y habló con voz elevada, para que todos los pasajeros escucharan, a su interlocutor. Dirigiéndole ciertos reproches, le advirtió y conminó a tener determinados papeles preparados sobre su mesa a una hora del día siguiente, o de lo contrario debería atenerse a las consecuencias. Los compañeros se miraron con un gesto interrogante, y quizá alguno de ellos pensó en cómo afrontaría la persona amenazada su trabajo esa mañana. El tiempo transcurrió y las mismas formas de violencia y agresividad en el trabajo persistían y aumentaban.

En los últimos años el mobbing ha tenido una mayor presencia en los medios de comunicación, esto ha dado lugar a un mayor número de investigaciones, a que muchas víctimas decidan hacer público su caso, a que la legislación lo considere como un delito específico diferenciándolo de otros tipos de acoso y que tanto la empresa como la sociedad empiecen a prestarle la atención que amerita.

El fenómeno del mobbing ha emergido como un área importante dentro del estudio de temas laborales desde mediados de los años ochenta, particularmente a través de trabajos de investigadores europeos, los alarmantes resultados de estudios revelaran, entre los que cuentan altas tasas de suicidios que tienen como origen episodios de violencia psicológica en el trabajo, consiguieron la atención de las sociedades más desarrolladas, las cuales, a poner en evidencia la real magnitud del problema, y es ahí donde el científico sueco Heinz Leymann comienza a investigar acerca de este fenómeno social utilizando por primera vez el término mobbing, lo adoptó para describir cierto tipo de comportamientos hostiles que se producían en el lugar de trabajo. Para este autor, consiste en un ataque psicológico, en un hostigamiento en el contexto laboral. La duración y frecuencia de tales comportamientos lleva a la víctima a un estado de elevada tensión psicológica y a una posición de indefensión absoluta con un alto riesgo de dañar su salud, aniquilar las relaciones interpersonales, interferir con el desempeño laboral y provocar el abandono de la organización, como consecuencia pérdidas económicas para la empresa (baja productividad, ausentismo, rotación de personal, entre otros).

Como resultado de la alta frecuencia y larga duración de estas conductas hostiles, tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social afectándolo directamente en su dignidad humana. Es habitual que la víctima que cumple criterios como acosado no reconozca la situación (el 80% de afectados desconoce qué es el mobbing y sus consecuencias), pero se conoce que los entornos en los que favorece la competición o en los que predominan los estilos de mando autoritarios son favorecedores del mobbing. El management o la habilidad para dirigir personas no es algo con lo que se nace, sino una destreza laboral que se estudia, aprende, y entrena. El ser nombrado jefe o directivo de un grupo de

trabajadores no produce de manera milagrosa la repentina capacitación de éste como conductor de personas.

El mobbing ha sido una preocupación constante por organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), los cuales han referido que la violencia en el trabajo, bajo la forma del acoso, formará parte del malestar de la globalización en las próximas décadas, donde predominarán depresiones, angustias y otros daños psíquicos relacionados con la política de gestión en la organización del trabajo.

La presente investigación fue realizada con el propósito de determinar el grado de relación que existe entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC, Tacna durante el periodo 2018, además determinar los niveles de mobbing, los niveles de desempeño laboral, y establecer la relación que existe entre los niveles de mobbing y de desempeño laboral en los trabajadores.

En todo centro de trabajo ya sea público o privado la complejidad de las relaciones interpersonales que inician con conflictos de poder, estilos de mando autoritario, escasa disposición de integrar equipos de trabajo, favoritismo, pueden llevar a roces y/o discrepancias entre las personas que forman parte del mismo, existen casos en los que este tipo de conductas pueden constituir formas de acoso que tienen por objeto maltratar psicológicamente al trabajador disminuyendo su confianza y forzándolo a renunciar.

Asimismo, pretende sensibilizar, concientizar y permitir conocer sobre el incremento de éste preocupante y creciente fenómeno, pues provee información importante para los trabajadores, para la propia organización (ya que sobre ello recae la responsabilidad), para la sociedad y el Estado.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo I se realizó el planteamiento y formulación del problema general y específicos. Incluye los objetivos y la justificación e importancia del trabajo de investigación.

En el capítulo II están los antecedentes, las bases teóricas y definición de conceptos.

En el capítulo III se desarrolla la hipótesis general, hipótesis específicas, la matriz de operacionalización de variables, tipo, diseño, nivel, ámbito y tiempo social, unidad de estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos, confiabilidad y validación de los instrumentos y procesamiento, análisis e interpretación de los datos.

En el capítulo IV, se reporta los resultados de la investigación. Se desarrolla la contrastación de la hipótesis y la discusión de los resultados.

Finalmente están las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los seres humanos nacen, viven y mueren en organizaciones más o menos formales no pueden huir de ellas. A lo largo del ciclo vital es alguna organización la que posee al individuo y no al revés. Son las organizaciones las que constriñen y canalizan la trayectoria vital de los individuos. Es en ellas en donde los individuos, por lo menos en principio, se esfuerzan por hacer cosas útiles, comprender el proceso de vivir, hallarle sentido a la vida, relacionarse con los demás, tener un sentimiento de competencia, valorarse así mismo, respetar a los demás, etc. Uno puede soñar que vive en el mejor mundo de los posibles, que hay justicia social y organizacional que favorece estilos de vida pro sociales; además, puede sospechar o ilusionarse con que los ciudadanos luchan honradamente por la calidad de vida, y por un ambiente de trabajo seguro y ético. Las organizaciones tienen su aspecto oscuro, de creación de malestar y de forjar una cultura que amargue la vida a sus miembros. Esto se produce a través de relaciones interpersonales que construyen conductas aversivas. El contexto en el cual se genera se transforma en un proceso de trabajo tóxico (Sierra, Jimenez, & Buena-Casal, 2006) el mundo contemporáneo gira alrededor de las relaciones interpersonales que se establecen en el mundo laboral y, lógicamente, éste puede convertirse también en una fuente de posibles conflictos (González, De Cabo, Martín, & Franco, 2003).



A lo largo de la vida, mantenemos relaciones estimulantes que nos incitan a dar lo mejor de nosotros mismos, pero también mantenemos relaciones que nos desgastan y pueden terminar por destruirnos. Todos hemos sido testigos de ataques perversos en uno u otro nivel, ya sea en la pareja, en la familia, de la empresa, o en la vida política y social. Sin embargo, parece como si nuestra sociedad no percibiera esa forma de violencia indirecta. Con el pretexto de la tolerancia, nos volvemos indulgentes (Hirigoyen, 2000).

En una sociedad como la nuestra donde por necesidad económica o por satisfacción personal, hombres y mujeres laboran en diversidad de actividades económicas y donde se comienza a trabajar desde cada vez a más temprana edad, es imprescindible que en el lugar donde pasamos casi la tercera parte de nuestras vidas, la actividad y las relaciones con los compañeros de trabajo sean lo más equilibradas posible. Una empresa implica la reunión de un grupo de personas, con un fin común, lo que la convierte en una organización social. En las empresas de trabajo suelen estar contempladas las relaciones que deben establecerse entre los distintos individuos y grupos para la realización de la tarea encomendada. Sin embargo, la existencia de otros tipos de relaciones, distintas de las meramente productivas, entre los distintos individuos de una empresa, así como el desarrollo formal de todas las relaciones en general, es algo que no suele merecer atención al no ser aspectos directamente relacionados con la realización del trabajo.

Como consecuencia, es posible que se dé un funcionamiento anormal de la organización social, lo que puede traducirse en consecuencias bastante más amplias que simples discusiones o problemas personales. Distintos estudios han puesto de manifiesto que la existencia de problemas en estos ámbitos está relacionada con la aparición de ciertas disfunciones que repercutirán tanto sobre los trabajadores (mal clima laboral,

insatisfacción en el trabajo, bajo desempeño, desmotivación...) como sobre el funcionamiento de la empresa (absentismo, abandonos del trabajo, incremento de la accidentabilidad, renunciaciones voluntarias...) (Martín & Pérez, 1998).

Un conjunto de problemas originados a partir de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de una organización de trabajo han sido conceptualizados con la denominación de “mobbing”, el término más utilizado para describir al acoso psicológico, la más grave amenaza para la salud laboral en el siglo XXI. El mundo laboral de nuestros días está asistiendo al incremento año tras año de un grave problema ético denominado en terminología inglesa mobbing cuya traducción al español más acertada, probablemente sea la de acoso psicológico en el trabajo (Verona & Santana, 2012).

La empresa Corporación ADC, está dedicada a la elaboración de alimentos de consumo humano y animal de calidad. Además, servicios como hotelería, alquiler de vehículos para transporte de carga, alquiler de maquinaria pesada y otros, que al igual de los productos, han sido creados para satisfacer las necesidades de los clientes. Es una empresa con un alto nivel de competitividad y en la actualidad las marcas: Don Antonio, Doña Vera, Don Máximo y Maity poseen importantes niveles de participación en los mercados en los cuales se encuentran presentes. Empresa tacneña que tiene centros de distribución (sucursales) en: Ilo, Moquegua, Arequipa, El Pedregal, Chincha, Ica, Cañete, Cusco, Ayacucho, Puerto Maldonado, Huancayo, Huaraz y Lima con sus productos de buena calidad y a precio justo.

A lo largo del tiempo desde su creación la empresa ha ido creciendo (no quedaba otra, en caso contrario simplemente desaparecería) en los campos de: producción, inmuebles, logística, ventas, importaciones de trigo

especialmente, unidades de transporte, y recurso humano. El número de trabajadores en el año 2004 era de 180 colaboradores a nivel nacional y con 04 centros de distribución (sucursales) en Ilo, Moquegua, Arequipa y Lima; en la actualidad se cuenta con 600 trabajadores a nivel nacional con 13 centros de distribución (sucursales) conformados entre empleados, obreros y gerencia en la modalidad de contratos sujeto a modalidad a plazo fijo y contratos a plazo indeterminado.

La apertura de los mercados y los procesos de globalización han originado una feroz competencia a nivel local y nacional, las empresas buscan ser más eficientes y competitivas a través de una mejora de sus procesos o diferenciación en la calidad de sus productos. Parte de las mejoras de sus procesos implica el crecimiento de la empresa y esto ha conllevado que aumente los problemas internos originadas por el crecimiento de la actividad industrial, problemas que deben ser solucionados por la gerencia quien tiene la responsabilidad de dirigir para alcanzar los propósitos establecidos por la empresa, ya que en el Perú es difícil emprender y mantener en el mercado a una industria.

Uno de esos problemas son las relaciones interpersonales que inician con conflictos de poder e independencia, sometimiento laboral que es utilizado con la finalidad de crear autoridad impartiendo un respeto inducido por el miedo que suele ser contraproducente en algunos casos, al ocasionar problemas psicológicos y físicos a los trabajadores; al no sentirse confiados de sí mismos por el trato recibido, dichos trabajadores tienen a realizar un trabajo mecánico sin aportar ideas nuevas de desarrollo, debido al miedo que sienten a equivocarse y ser reprendidos de una manera inadecuada por sus jefes y/o gerencia.

Por lo que se evidencia que de la empresa se presenta un conjunto de conductas inadecuadas como: reacciones emocionales no controladas,

agresiones verbales e insidiosas, limitación de información, desacreditación de la reputación laboral, sobrecarga laboral, etc.

Este problema laboral se agrava por la dificultad de demostrar que se es objeto de mobbing al llevarse a cabo de forma muy sutil, oculta, sin testigos que estén dispuestos a hablar, en definitiva, sin dejar huellas que sean visibles como las deja la violencia física. Es el mobbing posiblemente un factor que limite el desempeño del trabajador o disminuya su participación laboral.

Hay trabajadores que inician un proceso depresivo desde el domingo en la tarde al recordar que tienen que ir a trabajar al día siguiente y tener que encontrarse en un ambiente tenso y poco amigable. Lo que limita su rendimiento al iniciar el lunes por la mañana un proceso de adaptación y acoplamiento físico y emocional con su puesto de trabajo.

De mantenerse esta situación en el tiempo, las operaciones se debilitarán gradualmente hasta generar pérdidas producto de los conflictos y la violencia derivada, lo mismo que implicará más retrasos, problemas de calidad y con el tiempo deserción de trabajadores como ocurre actualmente con el personal nuevo y el personal antiguo no pueden renunciar porque no tendrían la posibilidad de encontrar empleo en otro lado por la edad. Así mismo, con aumento de la rotación de personal, las operaciones se ven debilitadas por la incorporación de personal nuevo que requiera tiempo para acoplarse.

Para modificar la situación actual, se hace necesario reestructurar la organización del trabajo y establecer reglas claras que faciliten la comprensión, siendo prioritario la optimización de canales de comunicación, fomentar las coordinaciones entre jefes, suprimir el favoritismo, fortalecer las líneas de mando, implementar el respeto como

factor cultural y favorecer el compromiso en el cumplimiento de funciones y tareas.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Formulación del problema general**

¿Cuál es el grado de relación que existe entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC Tacna, 2018?

### **1.2.2. Formulación de los problemas específicos**

¿Cómo se presenta el mobbing en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna, 2018?

¿Cómo es el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna, 2018?

¿Qué relación existe entre los niveles de mobbing y los niveles de desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC Tacna, 2018?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Impacto potencial teórico**

La presente investigación, sirve para determinar los alcances del mobbing, abordando aspectos relativos al concepto, antecedentes, consecuencias, medidas de intervención y características más relevantes; permitiendo identificarla dentro del ámbito laboral. Este

indicador relacionado con los riesgos psicosociales en el trabajo se puede aplicar fácilmente dentro de una organización empresarial. El mobbing es un problema social nuevo e incluso desconocido para muchos trabajadores, tanto para las víctimas que no saben identificar si lo que están padeciendo es acoso laboral o no; como para los victimarios que no miden las consecuencias de sus actos y no saben los problemas que pueden causar.

Es necesario, por tanto, que el trabajador sea capaz de distinguir entre la exigencia laboral propia del ambiente laboral y el mobbing. Si bien existen ambientes laborales en los cuales es necesaria una actitud más exigente con el trabajador, esto no se debe considerar mobbing, ya que no representa ningún tipo de acoso o abuso para el trabajador. Discernir sobre esto le corresponde enteramente al trabajador, ya que es él quien va a decidir si toma acciones o no, y debe ser extremadamente cauteloso ya que afecta a su vida laboral. Luna (2003), señala que no se debe confundir el acoso psicológico en el trabajo con los problemas que plantea trabajar a las órdenes de un jefe especialmente exigente en aspectos como la productividad y la calidad de los productos. El acoso va más allá, el objetivo es totalmente distinto, ya que lo que se busca es limar, reducir y, por última instancia, reventar los sentimientos más profundos de la persona.

La presente investigación aportará a la literatura científica nuevas formas de entender la realidad que viven los trabajadores, que en las empresas si se producen estas conductas de maltrato de manera habitual y reiterada contra ellos que deben ser sancionados internamente; darles a saber a los acosadores que estas conductas ya no son admisibles en el siglo XXI, que vivimos en una sociedad democrática abierta y donde los valores democráticos de la participación y de respeto a la dignidad del trabajador son superiores a cualquier tipo de objetivos empresariales y que las empresas deben ser

las primeras en erradicar internamente esta lacra como algo que no es propio de los objetivos empresariales ni de los valores de una organización en pleno siglo XXI, en un estado de derecho, social y democrático como es Perú.

Asimismo, señalar este trabajo aporta nueva aplicación en la toma de información (encuestas); que la personas encuestadoras debe ser necesariamente una persona que no haya laborado en la organización donde se va a aplicar dicha encuesta, porque de lo contrario los trabajadores asocian que dicha información va a llegar a su jefe y/o gerencia, y pueden éstos tomar represalias contra ellos, peligrando su estabilidad laboral. Si se cumple con esta modalidad los resultados serán sorprendentes.

Este trabajo mostrará la importancia porque se debe conocer el impacto que el mobbing repercute en el desempeño laboral de la empresa Corporación ADC, y para las demás empresas del sector industrial en la ciudad de Tacna, e identificar qué acciones está tomando éstas empresas locales y nacionales ante este escenario.

Esta investigación aportará los conocimientos o información necesaria: Para que los trabajadores sepan actuar ante dicho fenómeno que en la mayoría de los casos no comunican por falta de conocimiento afectando su desempeño laboral aconteciendo incidentes y/o accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales que no son registrados por la empresa, así como no son denunciados por los trabajadores ante sus jefes inmediatos por temor a perder su trabajo.

### **1.3.2. Impacto potencial práctico**

La presente investigación beneficiará directamente a todo el empresariado industrial generalmente en tamaño a grandes empresas.

Los resultados obtenidos aportarán información útil como la existencia en un nivel alto de ausentismo, porcentaje considerable de favoritismo, y otros; que la empresa debe evitar, prevenir y corregir errores empresariales cotidianos o latentes, debe implementar un cambio en la cultura organizacional, un estilo de management apropiado, cultivar valores de participación y respeto a los trabajadores a fin de obtener mayores ingresos, reducir el ausentismo y por ende, reducir costos y un mejor rendimiento de su inversión.

Además, servirá para proponer estrategias efectivas que permitan al trabajador desenvolverse mejor en conflictos en situaciones saludables con conflictos que caracterizan situaciones de mobbing.

Para que las empresas puedan considerar la importancia de diseñar: información útil, políticas, tomar medidas que mejoren esta actitud, promover y superar la detección y el estudio de la violencia psicológica, no solo desde las premisas de maltrato o agresión visible comúnmente arraigada en el entorno, sino de aquellos elementos en el entorno, la interacción con otros trabajadores y la propia realidad del sujeto que mitiguen los potenciales efectos adversos que pueden afectar no solo el desempeño laboral, sino incluso su integridad física y promuevan aspectos como la eficacia, eficiencia, calidad de trabajo, innovación, adaptación, el buen trato, el respeto absoluto que debe extenderse a todas las personas, a cada ciudadano, entre otros.

Al respecto Oscoco (2015) menciona que el desempeño de las personas dentro de las instituciones depende en gran medida de la gestión de personas. Si no se cuenta con el recurso, personal adecuado y necesario no se podrá llegar a realizar una buena gestión institucional afectando en gran medida la eficiencia y eficacia de la institución.



Además, servirá como base, antecedente y fuente de consulta para otras investigaciones, por lo tanto, es de utilidad principal esta investigación.

Molero (2008) menciona que la constitución resalta el valor de la dignidad en el ámbito laboral peruano al establecer en el artículo 23° que “ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, ni desconocer o rebajar la dignidad del trabajador”, es entonces que el respeto a la dignidad humana, nos prohíbe el relego de otro semejante a un trato indigno por medio del mobbing que repercute en los trabajadores al momento de ser expulsados a disfunciones que conllevan, a un mal clima laboral, desmotivación, abandono de trabajo, disminución de la calidad del trabajo, del desempeño laboral, etc.

Para que una empresa logre alcanzar las metas propuestas y el máximo rendimiento, es necesario que se le brinde atención a cada necesidad que presente el trabajador, el presente trabajo de investigación se realiza para mostrar el verdadero impacto que tiene el mobbing y el desempeño laboral, la relación de ambos y así determinar quiénes son los perjudicados y quiénes son los beneficiados (Molero, 2008).

Por lo indicado anteriormente, es causa suficiente para emprender este estudio sobre las condiciones de trabajo a las que están expuestas nuestras fuerzas productivas del país, ese es el propósito de esta investigación.

### **1.3.3. Importancia de la investigación**

En los problemas de trabajo y de salud desempeñan un papel relevante, por lo tanto, a la organización le va a permitir reconocer la ausencia del buen trato de parte de la gerencia y jefes con respecto a los trabajadores o entre los mismos trabajadores, que influye en el desempeño laboral y que le resulta no querer ver un problema laboral que

le resulte incómodo y disonante con la buena opinión que la gerencia mantiene de sí mismos y de la gestión en la organización que dirige.

El acoso en el trabajo debe ser prevenido y tratado por la organización como una amenaza real para la salud física y mental en los trabajadores. Cabe mencionar que a los trabajadores hay que protegerlos, cuidarlos, capacitarlos, evaluarlos y desarrollar en ellos la responsabilidad social.

De todo esto se desprende una clara consideración: que estamos investigando un problema importante para la propia organización, que está llamada a identificarlo, a despertar a la reflexión de la gerencia de la empresa Corporación ADC, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal de la empresa y a poner los medios y los remedios para prevenirlo y evitarlo.

Un buen líder debe saber crear un ambiente de comunicación y comprensión dentro de su área, sin descuidar el seguimiento y control, pues no se puede confundir comprensión con permisibilidad. Una cosa es comprender que todos somos humanos y nos equivocamos y otra ser permisivos y dejar pasar por alto las fallas.

Las fallas en los trabajadores deben ser corregidos según ameriten, dándole la importancia que tienen y con un trato decente, sin incurrir en maltratos verbales y/o físicos que pueden crear una inestabilidad emocional y/o física.

Hay trabajadores, que no pudiendo resistir al mal trato desatendidas por su empleador, y viéndose sin otra opción profesional internamente, deciden terminar con la relación laboral por sí mismos y dimiten con tal de escapar de la empresa, y en muchos casos, el daño es de tal entidad, que le impide conseguir otro trabajo, de lo que resulta su exclusión.

La importancia de este estudio nos permite determinar los agentes que tienen algún tipo de responsabilidad en este problema social. Se tiene a la fuerza laboral, como el agente importante, ya que son las víctimas exclusivas de este tipo de violencia. Por otro lado, se cuenta con los empleadores y todos los directivos de la empresa ya que sobre ellos recae la totalidad de responsabilidad ante cualquier tipo de acoso o violencia en el ambiente laboral, y son los principales encargados de que dicho ambiente se mantenga saludable para el bienestar de sus trabajadores.

La sociedad en su conjunto también tiene una gran responsabilidad en este problema, ya que el mobbing también puede ser ejercido por terceros, además es el principal agente difusor de la información y movilizador para la toma de acciones.

El estado también tiene que ver en este problema al ser su principal objetivo mantener el bienestar de la sociedad en conjunto, y al ser la fuerza laboral el principal motor de la economía y productividad de un país, es necesario que se protejan los derechos en los trabajadores.

Por último, los sindicatos también tienen un papel importante ya que protegen los intereses económicos, sociales, y profesionales en los trabajadores, y, por tanto, el ambiente y relaciones empleador-trabajador en dichos centros. Los principales centros sindicales son: La Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP), la Central Autónoma de Trabajadores del Perú (CATP), entre otros.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar el grado de relación que existe entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

Determinar los niveles de mobbing en los trabajadores de la Empresa Agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018.

Determinar los niveles de desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018.

Establecer la relación que existe entre los niveles de mobbing y los niveles de desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Cada día toma mayor fuerza la investigación sobre conductas y comportamientos al interior de las organizaciones y los lugares de trabajo, la forma cómo incide en el desarrollo y prosperidad de la misma institución y el papel determinante del clima institucional frente al desempeño y la competitividad; sin embargo, en nuestro país no son muchos los trabajos de investigación que abordan estos temas, pero existen algunos de los cuales dan cuenta la relación que guarda con el tema de la investigación, que han servido de marco referencial para la elaboración de las bases teóricas y prácticas del presente trabajo, en virtud que presentan ciertos criterios que se consideran de utilidad para alcanzar los objetivos planteados.

Carvajal y Dávila (2013), señala que existen muchos estudios y artículos de investigación relacionados con la violencia, sin embargo, los estudios sobre otras formas de violencia son escasos, en especial los referidos a la violencia laboral, carencia que dificulta el acercamiento del problema. La posibilidad de comprender más a fondo el problema de la violencia en el trabajo tiene una estrecha relación con la cantidad de investigaciones que se haga en este campo.

A continuación, describiremos el concepto señalado por investigadores y que describen como irregular comportamiento o actitud, objetivamente humillante denominado como: mobbing.

### 2.1.1. A nivel Internacional

El acoso psicológico “mobbing”, es tan amplio y diverso que es difícil establecer un conjunto definido de situaciones de hostigamiento en el trabajo.

Piñuel (2015) en su tesis denominada “*Evaluación psicológica del acoso psicológico en el trabajo o mobbing en España mediante el cuestionario Cisneros*” aplicada a los trabajadores de los sectores de industria, comercio, hostelería y servicios del ámbito de la Comunidad Autónoma de Madrid, España durante los meses de agosto y noviembre del 2005, con una muestra de 4,205 trabajadores cuyo objetivo fue de investigar, conocer y escribir la incidencia del acoso psicológico en el trabajo entre los trabajadores españoles en activo, concluyendo que los datos recabados por los estudios del barómetro Cisneros, cuestionario de carácter auto administrado compuesto por 43 ítem que objetivan y valoran diferentes posibles conductas de acoso psicológico; en los últimos años apuntan a que el acoso psicológico en el trabajo o mobbing no es un mero problema del individuo que lo padece o del acosador que lo desencadena, sino que significa todo un síntoma de que las cosas no funcionan correctamente en la forma de organizar el trabajo, de asignarlo, de seleccionar o promocionar a los directivos clave, o bien en los valores, la cultura y el estilo de management de la organización. La dirección de la organización debe comprender cuanto antes que el acoso psicológico supone un problema de la organización y no un mero problema particular entre individuos ante el cual deba inhibirse y procedió a la monitorización del riesgo de acoso desarrollando cuantas medidas sean oportunas para erradicar estas prácticas que van contra sus propios intereses económicos y empresariales.

Según Pita (2016) en su tesis denominada “*Relación de la violencia y acoso laboral, desempeño laboral y satisfacción laboral en empleados de una institución de educación superior en Colombia*” describe las relaciones entre las variables organizacionales de “Violencia y Acoso laboral”, el “Desempeño laboral” y la “Satisfacción laboral” de los empleados administrativos en una Institución de Educación Superior en Colombia, con el fin de establecer sus posibles relaciones e incidencias entre variables, donde participaron 359 personas, pertenecientes al sector de la economía formal y donde concluye de manera general que existe una correlación significativa entre las variables de desempeño laboral y satisfacción laboral, igualmente se pudo identificar como la variable Violencia y Acoso Psicológico en el trabajo, no se encuentra significativamente relacionada con las demás variables.

Fuertes, Montoya y Trejos (2015) en la investigación: “*Identificación de factores incidentales de conductas de mobbing o acoso psicológico organizacional en el contexto laboral palmirano (Análisis de caso)*” aplicado en Colombia, tiene la intencionalidad expresa ahondar en un tópico que viene afectando gran parte de la población trabajadora y es llamado “acoso psicológico organizacional” o “mobbing”, como se le conoce en el ámbito foráneo y donde concluye que la problemática es más seria y delicada de lo que se piensa, y en un contexto laboral como el palmirano es difícil implementar estrategias porque la mayoría de cargos son medios o bajos y la gente trabaja por necesidad. Confluyen culturas nocivas en las empresas, que hacen que este tipo de conductas proliferen; esto es, entre la gente existen culturas como de “conformismo, baja autoestima, resignación, aguante desesperanza, sentido de pertenencia distorsionado de la organización” entre otras. Del tema como tal no se habla en las empresas, esto es, en los departamentos encargados como el de RRHH, se adolecen de

programaciones formales que permitan al empleado sentirse apoyados decididamente en el manejo situacional de este tipo de conductas.

Sambrano (2014) “*La violencia psicológica como factor psicosocial y su relación con el desempeño laboral en el personal de la empresa de publicidad TBZ Advertise Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Guayaquil durante el segundo semestre del año 2013*”. El presente estudio es producto de la preocupación por resolver distintas problemáticas en una empresa de publicidad, y la orientación al análisis de la violencia psicológica y su relación con el desempeño de los empleados. Es esta violencia psicológica posiblemente un factor que limite el desempeño del personal o disminuye su participación o pueda ser únicamente una percepción subjetiva, son factores que busca determinar este estudio. Se tomó como unidad de análisis a todos los empleados de la empresa TBZ Advertise Cía. Ltda. Durante el segundo semestre del 2013 con la población del 100% que corresponde a 30 personas. Concluyendo que existe una relación directa entre la violencia psicológica como factor psicosocial de la actividad laboral y el desempeño de los empleados de la empresa de publicidad. Esta relación es inversa, ya que al aumentar una de las variables la otra disminuye y viceversa. Y confirma la hipótesis de que la violencia psicológica como factor psicosocial de la actividad laboral disminuye el desempeño en los empleados de la empresa de publicidad TBZ Advertise Cía., Ltda.

Morales (2017) “*Acoso psicológico laboral (mobbing) y su Impacto en el desempeño laboral. Aplicación a los Maestros de los Municipios de Juana Díaz y Ponce, Puerto Rico*” Pretende determinar los factores motivacionales y ambientales (clima organizacional) que exacerbaban conductas de acoso hacia el maestro de los municipios de Juana Díaz y Ponce, Puerto Rico. En una población de 1,226 maestros con una muestra de 202 maestros. Los resultados mostraron que los maestros afectados por el acoso psicológico laboral tenderán a percibir



que su rendimiento laboral disminuye, tal y como se formuló en la hipótesis -Donde indica que el maestro afectado por el acoso psicológico laboral tendrá una disminución del rendimiento laboral en su área de trabajo. Un 70% (42 participantes) de los educadores manifiestan que el sufrir de mobbing sí ha influido en su rendimiento laboral de alguna manera. La mayor cantidad de participantes, 40 (66.6%) identificaron al acosador como su jefe inmediato, 17 (28.3%) identificaron a sus compañeros de trabajo y 5 participantes (8.3%) identificaron a altos jefes. Además, concluye que el clima organizacional negativo o tenso hace que sea mayor la predisposición al acoso psicológico laboral entre los maestros. Y por último el rendimiento laboral también disminuye cuando el clima organizacional es tenso o negativo. Por el contrario, cuanto más sano es el clima menor es la percepción de la disminución del rendimiento por parte del educador.

Chávez, De las Salas y Bozo (2015) "*Competencias Gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras*" El presente artículo se orientó a determinar la relación entre competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. La población estuvo representada por 9 gerentes. El ser competente de la actividad realizada implica capacidad para desenvolverse de forma eficaz en una función de productividad, alcanzando óptimos resultados. Por consiguiente, el desempeño laboral de quienes gerencia se relaciona y tiene su fundamento en el desarrollo de competencias que le permitan dirigir la organización con eficiencia y eficacia de la gestión, a través de conocimientos y habilidades fortalecidas, que permita orientar el crecimiento de la organización. Concluyendo que en las competencias de eficiencia personal se evidenció en los gerentes un moderado dominio de habilidades orientadas al autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante el fracaso y compromiso con la

organización, por lo cual se perciben limitaciones para realizar con la efectividad y la eficacia requerida sus actividades laborales dentro de la organización y actuar con un enfoque adecuado para responder tanto a las necesidades como a los objetivos estratégicos de la misma. En este contexto se evidenció que el comportamiento ante el fracaso obtuvo el mayor puntaje. Y en cuanto a las competencias para el desempeño laboral, se evidenció que la competencia de mayor dominio fue el emprendimiento mientras que el menor la habilidad interpersonal.

Meliá, Sempere y Romero (2004) "*Factores de Riesgo del Acoso Social en el Trabajo (mobbing): Un estudio de la Fundación para la Prevención de Riesgos laborales de la Comunidad Valenciana*" en España, presenta una revisión conceptual del acoso psicológico en el trabajo, mobbing o bullying, y sobre sus causas y efectos, tanto en el individuo como en la organización para contribuir a establecer un procedimiento diagnóstico que pueda incorporarse a las evaluaciones de riesgo de las empresas. Señala que las consecuencias del mobbing sobre las personas en el puesto de trabajo supone una fuente significativa de estrés. Tiene repercusiones no sólo sobre la salud en los trabajadores, sino también sobre la salud de las organizaciones. Este fenómeno puede ocasionar en los trabajadores entre otros resultados negativos los de estrés, tensión y ansiedad, sentimientos de humillación y pérdida de la autoestima, depresión, problemas de salud o acentuación de los ya existentes, disminución de los resultados o calidad del trabajo, absentismo, relaciones tensas, baja productividad. Señala que según investigaciones realizadas por diferentes autores encontraron la existencia de asociación del acoso con la intención de abandonar el trabajo y una asociación negativa con la satisfacción laboral y con el compromiso con la organización. Estos efectos están relacionados con la eficacia y la eficiencia de las organizaciones mediante la disminución de la productividad y la calidad.

Rojas (2016) en su tesis titulada: *“Incidencia de riesgos psicosociales en el desempeño laboral en los trabajadores del Dpto. de RRHH del Instituto Autónomo de la Salud del Estado Yaracuy”* en Venezuela; el estudio tuvo como objetivo general analizar la incidencia de riesgos psicosociales en el desempeño laboral en los trabajadores del departamento de recurso humano del Instituto Autónomo de la Salud del Estado de Yaracuy (PROSALUD). El problema central está basado en ciertas dificultades que el trabajador presenta en la organización como resultado a factores de riesgos psicosociales que presume condiciones que afectan su desempeño laboral. La investigación fue con nivel descriptivo no experimental, la población estuvo conformado por un total de 53 trabajadores pertenecientes a la organización, de los cuales se seleccionó una muestra de 37 trabajadores. Concluyendo se pudo identificar los riesgos psicosociales presenten en las labores; que inciden en el desempeño en los trabajadores la presencia de los siguientes riesgos: monotonía en las realizaciones de las labores que son llevadas a cabo, jornadas prolongadas y ritmos intensos de trabajo, autonomía en el puesto de trabajo, pocas promociones y ascensos para el desarrollo de carrera. Así mismo el trabajo bajo presión, la sobrecarga de trabajo, la ambigüedad, así como la inconformidad laboral. Finalmente, en cuanto al mobbing y la violencia laboral, los resultados evidenciaron porcentajes desfavorables para la presencia de estos tipos de riesgos psicosociales, por tanto, se puede concluir que en la organización hasta ahora no presenta indicios que reflejen conductas hostiles que a menudo pueden pasar desapercibidas por el grupo de trabajo, y que pudieran involucrar a terceras personas e incluso donde se llegan a presentar ya los síntomas que afecta la salud del trabajador.

Rodriguez y Paravic, (2013), en su trabajo de investigación denominado: *“Un modelo para investigar violencia laboral en el sector salud”*, en Chile el presente trabajo tiene como objetivo reflexionar en

torno al fenómeno de violencia laboral en el sector salud y se ha demostrado que tanto usuarios como los prestadores de la atención de salud han sido víctimas de comportamientos agresivos en los establecimientos sanitarios. Las evidencias demuestran que son los hospitales psiquiátricos, los hogares de ancianos, las salas de emergencias y la atención prehospitalaria, los principales servicios en donde se gestan el mayor número de actos violentos. El Modelo Interactivo de Chapell y Di Martino de violencia laboral, puede convertirse en una excelente herramienta para ser aplicada en estudios de investigación relacionadas con violencia en el sector salud, el modelo propuesto permite conocer la violencia desde una mirada multifactorial, donde incorpora diversos factores que están implicados en este fenómeno, el modelo relaciona la interacción de estos factores de riesgo, entre los que se encuentran factores individuales tanto del agresor como de la víctima y factores del ambiente en donde se desarrollan las acciones, así entonces, se pueden brindar evidencias para generar estrategias de prevención de la violencia laboral, a fin de que la atención de salud intra y extra hospitalaria, deba ser realizada en ambientes libres de violencia, de esta forma se evitará la deserción de los prestadores sanitarios, altamente calificados para desempeñar actividades de atención de salud, quienes se ven vulnerados en su salud física y mental producto de la violencia laboral que se desencadena en éstas.

Loreto y Seabra (2008) “Estudio comparativo del acoso mobbing laboral en empresas públicas y privadas en Caracas, 2008”. Con este estudio se pretende dar a conocer el fenómeno, el cual fue denominado como: “mobbing”. El trabajo de investigación posee un enfoque descriptivo con diseño no experimental. El objetivo del estudio fue comparar y determinar si existen diferencias y semejanzas significativas en el nivel del mobbing, en las organizaciones públicas y

privadas de la ciudad de Caracas. La población estuvo delimitada por los trabajadores de cinco importantes municipalidades: Chacao, Baruta, El Hatillo, Sucre y Libertador. La muestra fue un total de 200 trabajadores comprendidos en 111 para el sector privado y 89 del público. Como hallazgo importante se tiene que, para el sector público un total de 35 trabajadores, es decir, 39.30% de los 89 encuestados, afirmaron estar padeciendo mobbing; mientras que, en el sector privado, se obtuvo un 21.6%, que representan a 24 trabajadores de los 111 encuestados para este sector. Igual de importante es lo que se obtuvo en cuanto a la persona (s) autora (s) de los hostigamientos recibidos por parte de los trabajadores, tanto en el sector público como el privado, el acoso laboral se recibe en mayor medida por parte de los jefes y supervisores, con porcentajes importantes de 64% y 49.5% respectivamente. Se concluye que existen características que a pesar de presentarse con una alta frecuencia en un sector no necesariamente se presente en el otro. Que el mobbing se manifiesta mayormente en la empresa pública, representando una diferencia significativa estadísticamente entre los dos sectores.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Najar, Gonzales y Gonzales (2018) *“El mobbing y desempeño laboral en el Hotel Tambo del Inka Resort and Spa, de la provincia de Urubamba, del departamento del Cusco en el 2017”*. El objetivo de este estudio fue determinar el nivel de mobbing y su influencia en el desempeño laboral en el Hotel Tambo del Inka Resort and Spa, en la provincia de Urubamba, en el departamento de Cusco en 2017. Este trabajo de investigación es un estudio descriptivo – correlativo, estudio de campo cuantitativo y no experimental, con una muestra de 50 trabajadores y 132 turistas del Hotel Tambo del Inka Resort and Spa. La

hipótesis demuestra que el mobbing influye negativamente en el desempeño laboral en los trabajadores en el hotel, para lo cual se realizó una encuesta tanto a los trabajadores como a los visitantes del hotel. Finalmente, la conclusión fue que el problema del mobbing es relativamente bajo dentro del Hotel Tambo del Inka Resort and Spa, y que las conversaciones constantes sobre buen ambiente de trabajo son necesarias para mejorar el ambiente de trabajo y minimizar así más los casos de mobbing.

Ramos (2017) "*Mobbing en una asociación de esparcimiento privada, 2016*" en la ciudad de Lima. Realizó un estudio para determinar la existencia de acoso laboral o mobbing entre los trabajadores de una asociación de esparcimiento privada. El trabajo ayuda a conocer más del tema por medio de la descripción de sus características psicosociales, niveles clínicos de afectación de las víctimas del hostigamiento y su repercusión social, que involucra ser víctima del mobbing. La población estuvo constituida por 86 trabajadores. Los resultados obtenidos confirmaron la existencia de este fenómeno en la asociación. Concluyendo que, tanto en el género masculino como femenino, la víctima se encontraba en un rango jerárquico igual.

Rojas (2017) realizó la tesis titulada "*Hostigamiento Psicológico laboral y la Productividad del personal de Enfermería del hospital Nacional Dos de mayo 2017*" en la ciudad de Lima. El objetivo de la investigación estuvo dirigido a determinar la relación entre hostigamiento psicológico laboral y la productividad de las enfermeras del Hospital Dos de Mayo, 2017. La población fue 122, y la muestra fue de 93 enfermeras del Hospital Dos de Mayo, 2017. La investigación es de tipo básica, el alcance fue descriptivo correlacional y el diseño utilizado es no experimental, de corte transversal. Concluyendo que existe relación significativa entre el hostigamiento psicológico y la productividad en el Hospital Dos de Mayo, 2017; además existe relación

significativa entre el hostigamiento psicológico y los factores motivacionales de la productividad en el Hospital Dos de Mayo, 2017.

Gonzales (2017) *“Mobbing y Clima laboral de los colaboradores de la empresa Solís Ingenieros Perú S.A.C. de Trujillo – 2017”* tuvo como propósito determinar la relación entre mobbing y Clima laboral en colaboradores de la Empresa Solís Ingenieros S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2017, la población estuvo compuesta por 56 colaboradores donde la mayor cantidad de obreros son antiguos y hay pocos obreros nuevos. Por lo cual se concluye, a medida que se evalúe la variable mobbing en poblaciones donde existan pocos obreros nuevos, la tendencia fue a hallar bajos niveles de mobbing, además que la tendencia de puntuar en niveles más altos en clima laboral, se da en empresas orientadas a resultados más lucrativos. Se halló relación inversa y significativa entre mobbing y el Clima laboral.

Morales (2017) *“Acoso laboral y depresión en docentes de ambos sexos del nivel secundario del distrito de Puente Piedra, 2017”* tuvo como objetivo comprobar la correlación entre acoso laboral y depresión en docentes, de ambos sexos, del nivel secundario de las Instituciones Educativas de Puente Piedra. La población estuvo constituida por 1663 docentes de educación secundaria de ambos sexos de las instituciones educativas. La muestra estuvo constituida por 313 docentes, el estudio es de prototipo descriptivo, de diseño no experimental. Los resultados se adquirieron con el Cuestionario HPL-Hostigamiento Psicológico Laboral y la escala de autovaloración de la depresión de Zung EAMD. Los resultados obtenidos mostraron que existe correlación positiva y significativa entre el Acoso Laboral y Depresión en docentes de ambos sexos del nivel secundario del distrito de Puente Piedra, es decir a mayor acoso laboral mayor depresión. Asimismo, en el factor edad se encontró una mayor incidencia de docentes entre las edades de 26 a 33 años en el acoso laboral y significativos niveles de depresión y el tiempo de trabajo,

se encontró que los docentes en el rango de 2 a 4 años cuentan con mayores niveles de acoso laboral.

Casahuilca (2016) “*Mobbing y Desempeño Laboral en los trabajadores del centro de salud Chilca – 2015*”. La presente investigación se orientó con el objetivo de conocer cuál es la relación entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores del Centro de Salud Chilca -2015. Para llevarse a cabo la investigación se consideró a la población de estudios que está constituido por 61 trabajadores de ambos sexos entre nombrados y contratados; el tipo de investigación es básico, de nivel descriptivo correlacional no experimental. Se aplicó un cuestionario con 26 preguntas relacionadas al mobbing y 13 preguntas relacionadas al desempeño laboral, las mismas que responden a las hipótesis de investigación. Los resultados obtenidos demuestran la relación entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores del centro de salud de Chilca es inversa y significativa, el desempeño en los trabajadores del centro de salud de Chilca es de nivel medio, donde el nivel de productividad es medio y bajos niveles motivacionales hacia el trabajo y las formas más comunes del mobbing que se presentan es horizontal manifestándose en hostigamiento entre colegas que es el más frecuente, seguido del ascendente caracterizado por el hostigamiento del personal subordinado hacia los jefes de áreas o direcciones. Concluyendo que el mobbing afecta al desempeño laboral y a menor presencia de mobbing incrementa el desempeño laboral.

Olavarría (2016) en su tesis titulada: “*Moobing y bienestar psicológico en los docentes del ISTFB de Lima*” Tuvo como objetivo conocer la relación del mobbing y el bienestar psicológico en los docentes del ISTFB de Lima, se trabajó con la metodología descriptiva correlacional, y diseño transversal. La población de estudio estuvo constituida por el personal docente de Lima Metropolitana ISTFB de la Unidad de Servicios Educativos Financiero, correspondiente a los



distritos de los Olivos, San Juan de Lurigancho, Surco y San Isidro de ambos sexos, de educación superior, que hacen un total de 1000 docentes y se aplicó una muestra de 108 docentes del nivel superior. Entre los principales resultados se tiene que un 37% de la muestra examinada sufre de mobbing en algún grado, además que el mobbing y la percepción del bienestar psicológico en general se encuentran relacionados con direccionalidad inversa negativa donde la ausencia del mobbing hay mayor bienestar psicológico general que cuando hay presencia de mobbing, en la muestra de docentes estudiada. Existe relación significativa entre el mobbing y bienestar laboral, en los docentes del ISTFB de Lima. La direccionalidad indica que a la ausencia de mobbing es mayor el bienestar laboral y a la inversa del mobbing en los docentes del ISTFB de Lima.

Laucata (2016) en su tesis titulada: *“El mobbing en obreros de construcción de Lima Metropolitana”* tiene como propósito desarrollar la definición del mobbing en el área de construcción civil, reconocer las causas, tácticas y factores que ayuden a identificarlo en dicho contexto. La investigación fue exploratoria y la muestra estuvo conformada por 30 obreros de 3 obras de construcción civil. Concluyendo que la definición del mobbing la muestra lo define como: Es un ataque agresivo y sin motivo aparente hacia un compañero, guiado por una intención maligna, que altera la tranquilidad y trabajo de la víctima. Esta conducta excede los límites sociales establecidos entre compañeros de trabajo (“comportamiento confanzudo”) y suele presentarse en ataques grupales a un solo individuo. La finalidad de la agresión se centra en degradar el prestigio social e imagen de la víctima. Además, que se confirma la presencia del mobbing en el contexto de construcción peruano. En cuanto a las causas del mobbing, se percibe la presencia de múltiples fuentes causales que no se dan solamente a nivel individual (víctima y victimario), sino también a nivel relacional (del individuo con el grupo). Respecto a las nuevas tácticas de mobbing que han aparecido nos

demuestran que posiblemente el contexto cultural, social, laboral e incluso las vivencias pasadas de un individuo influyen en la expresión del mobbing, de ese modo aumentando su eficacia. Finalmente, se debe considerar el trasfondo del mobbing, ya que en el pasado la violencia era una herramienta indispensable para sobrevivir, pero con el pasar del tiempo este tipo de conductas serían consideradas inadecuadas.

Cachay (2015) en su tesis titulada *“Mobbing y Rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de Sauce 2015”* en la ciudad de Tarapoto. Tiene como objetivo determinar la relación existente entre el mobbing y el Rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de Sauce 2015, estuvo enmarcada en un tipo de investigación descriptiva correlacional. La población estuvo conformada por 25 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Sauce y se tomó como muestra a la misma población de objeto de estudio. El resultado obtenido nos permitió aceptar la hipótesis: “Existe una relación inversa entre el mobbing y el Rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de Sauce”, concluyendo que, a mayores casos de mobbing se tendrá un menor rendimiento laboral, es decir que existe una relación significativamente inversa entre ambas variables.

Alva y Juárez (2014) *“Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del Distrito de Trujillo- 2014”*. Tiene como propósito establecer la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo. Como hipótesis si consideró la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. es directa. La muestra estuvo conformada por 80 colaboradores de la empresa. Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral y la productividad que se traduce en la eficiencia relacionada con el buen

desempeño de los colaboradores. Concluyendo que la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad: con lo cual queda demostrada la hipótesis. La empresa no otorga incentivos ni capacitación: así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad.

### **2.1.3. A nivel macroregional**

Chambi (2011) realizó una investigación titulada: *“Factores psicosociales y laborales asociados al síndrome de mobbing en el profesional de enfermería de la Microred Cono Sur Tacna – 2011”* (Perú) El presente trabajo de investigación, comprende el estudio de los factores psicosociales y laborales asociados al síndrome de mobbing en el profesional de enfermería de la Microred Cono Sur de Tacna – 2011. El estudio fue de tipo descriptivo, correlacional y de corte transversal. Se tomó una muestra de 38 profesionales de enfermería constituyendo la población total; El estudio tuvo como objetivo establecer la asociación entre los factores psicosociales y laborales con el síndrome de mobbing e identificar los factores psicosociales asociados al síndrome de mobbing. Concluyendo que los factores psicosociales y laborales que se asocian al mobbing son en un mayor porcentaje los profesionales menores de 45 años, con una antigüedad laboral menor de 5 años en los puestos de salud, que tienen una carga mental nociva, regulares relaciones personales, presentando conflicto del rol, supervisión y participación regular, y un estilo de liderazgo autocrático. Siendo el 18.4% de profesionales de enfermería que sufren mobbing, el tipo de mobbing que prevalece es el descendente y horizontal, siendo los mobber las enfermeras, gerentes de establecimientos de salud y obstetras.

Chávez y Rosalino (2014) realizaron una investigación titulada: *“Estrategias de afrontamiento al mobbing en profesionales de enfermería Hospital Regional Honorio Delgado Espinoza- Arequipa 2014”* (Perú). El presente trabajo de investigación se llevó a cabo durante los meses de enero a marzo 2014, con el objetivo de precisar la intensidad del mobbing e identificar las estrategias de afrontamiento manejadas por el personal de enfermería. La población fue de 143 enfermeras, obteniendo como muestra 97 unidades de observación. El estudio fue exploratorio con enfoque cuanti-cualitativo de corte transversal, de tipo descriptivo simple, el instrumento que se utilizó es el cuestionario LIPT-60. Concluyendo que el 57.7% de la población presentó una alta probabilidad de sufrir mobbing, el tipo de mobbing fue vertical descendente (12 casos), la población de estudio se encontró que la mayor parte son mujeres, oscilan entre las edades de 30 a 60 años. La manera en que las enfermeras conceptualizan sus experiencias, los patrones de relación y de comunicación con otras personas, el nivel de autoestima y fragilidad emocional define las estrategias de afrontamiento a utilizar en una situación de mobbing. Las enfermeras hacen uso de estrategias de afrontamiento que buscan terminar con el hostigamiento confrontándolo o denunciándolo o disminuyendo los contactos con el agresor.

Chullo y Taco (2016) realizaron una investigación titulada: *“Clima laboral y acoso laboral en los trabajadores de una cadena de pizzerías – Arequipa 2016”* (Perú). La presente investigación tiene como objetivo estudiar la relación del clima y acoso laboral en los trabajadores de la pizzería de Arequipa. El estudio es de tipo cuantitativo, de diseño no experimental, descriptivo, correlacional y transversal; la muestra estuvo conformada por 66 trabajadores, los instrumentos de evaluación fueron Inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo y el inventario de clima laboral. Entre los hallazgos se obtuvo la presencia de ambas variables, aunque en porcentajes menores, así también se halló que existe una relación estadísticamente significativa entre la presencia

de acoso laboral y la intensidad del mismo con el clima laboral; en ambos casos la relación es inversa, lo que nos indica que una mayor presencia e intensidad del acoso se relaciona con clima laboral desfavorable.

## **2.2. BASES TEÓRICAS DEL MOBBING**

### **2.2.1. El Mobbing o Acoso Psicológico en el lugar de trabajo**

La violencia se encuentra cada vez más presente en nuestra sociedad y una característica fundamental es su diversificación; es un concepto comúnmente asociado al aspecto físico, y estaría evolucionando hacia formas más sutiles; cuyas manifestaciones estarían alejadas del típico suceso grave y aislado para centrarse en el efecto acumulativo de los mismos. El mobbing, como expresión del maltrato psicológico, sería una de estas nuevas manifestaciones en el mundo del trabajo (Molero, 2008).

Por tanto, incluso organismos internacionales como Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud lo consideran ya un problema social y de salud que debe ser reconocido, atendido y legislado (Peña & Sanchez, 2007). La Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que alrededor de un millón y medio de personas mueren al año a causa de la violencia. Para el año 2020, ésta llegará a ser una de las primeras 15 causas de carga de enfermedad y muerte (Larizgoitia, 2006).

En la reunión de especialistas organizada por la Comisión Europea en Dublín en mayo de 1994, acordaron hacer un hito para la conceptualización de la violencia en Europa. Se definió la violencia: “Aquellos incidentes en los que se abusa, amenaza o asalta a las personas en circunstancias relacionadas con su trabajo, implicando un desafío

explícito o implícito a su seguridad, bienestar y salud” (Wynne, Clarkin, Cox, y Griffiths, 1997; cit. Chappell & Di Martino, 2006).

Tabla 1.

*Definiciones operativas de violencia adoptadas por la OMS*

Violencia	El uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones. La intimidación y las amenazas, el abandono, la negligencia o los actos de omisión están también contemplados en esta definición.
Violencia autoinfligida	Es la violencia ejercida por un individuo contra sí mismo. Comprende el suicidio, parasuicidio y autoabuso.
Violencia interpersonal	Se caracteriza porque uno o un grupo pequeño de individuos actúan contra otros individuos en el marco de sus relaciones interpersonales o en encuentros fortuitos. La violencia doméstica, de calle o de comunidad, incluidos los asaltos y la violencia callejera, o la que se produce en instituciones como escuelas, residencias, prisiones, etc. Forman parte de esta categoría.
Violencia colectiva	Es la ejercida por personas que se identifican como miembros de un grupo, transitorio o de larga duración, contra otro grupo o conjunto de individuos, con el fin de conseguir objetivos políticos, económicos y sociales.

Fuente: (Larizgoitia, 2006)

Es cierto que como sociedad nos repugnan de manera creciente todas las formas de violencia, también es cierto que hemos refinado nuestras formas de ser violentos los unos con los otros. No nos cuesta reconocer la violencia en los comportamientos ajenos, pero es enormemente dificultoso reconocerla en los nuestros. La violencia es siempre y por defecto vista y reconocida antes en los demás que, en nosotros mismos, este espejismo no conduce a la erradicación sino a su transformación en formas más sutiles, indirectas, más invisible y, por tanto, más aceptables –denominada violencia psicológica- que permite mantener una buena opinión acerca de nosotros mismos y al mismo

tiempo gozar de los efectos mágicos y trascendentales que toda violencia tiene (Piñuel, 2015).

De acuerdo a Chappell y Di Martino (2006), (Del Pino, 2013), la violencia en el lugar de trabajo puede incluir una amplia gama de comportamientos principalmente en lo que respecta a la violencia psicológica en el trabajo, dentro de la cual se destaca el mobbing, que según la Organización Internacional del Trabajo considera los siguientes comportamientos violentos: homicidio, violación, robo, ataques físicos, hablar con tono hiriente, golpear, dar patadas, morder, pinchar, escupir, arañar, pellizcar, acechar, acosar incluyendo abuso sexual y racial, mobbing, amenazar, dejar a alguien en el ostracismo, enviar mensajes ofensivos, gestos groseros, postura agresiva, gritar, insultar, silencio deliberado, comportamiento de hostilidad, gritar, daño a las herramientas y utensilios del trabajo; aumentando en muchas jurisdicciones. Esta tendencia puede reflejar una creciente conciencia y condena de la comunidad que conduce un mayor reporte de incidentes, así como un aumento en el número total de eventos de violencia en el lugar de trabajo que se está cometiendo en ciertas jurisdicciones.

De acuerdo a Vidal (2006), la violencia, en sus diferentes formas de presentación es un fenómeno desafortunadamente cada vez más frecuente en nuestra sociedad. Aunque su constatación en varios grupos y especies de seres vivos es muy antigua, en los últimos años, su presencia en los humanos ha sido de tal magnitud que se han cobrado varias víctimas y ha sido objeto de noticias preferentes en portadas de medios de comunicación. Es verdad, que la existencia de rencillas, envidias y malas relaciones personales en el trabajo se han dado siempre, pero recientemente el mobbing está adquiriendo mucho protagonismo y empiezan a considerarse como un riesgo laboral las estrategias de persecución y hostigamiento al trabajador para hacerle la vida imposible.

Pando, Aranda, Salazar y Torres (2016), afirman que las organizaciones están enfrentando cambios de diversa índole que las obligan a transformarse entre estos cambios son los siguientes: los aspectos legales, un entorno económico cada vez más agresivo, un pujante desarrollo tecnológico y la revaloración del capital humano. Este último factor ha propiciado que se pondere y redefinan las contribuciones de las personas en las organizaciones.

Tal como señala Martínez y Cruz (2008), la globalización ha traído consigo cambios económicos, políticos y sociales que definen el perfil de las sociedades industriales, los cambios que ha experimentado un desplazamiento de la producción de bienes a la producción de servicios, esto no quiere decir que el trabajo fabril desaparezca, sino que se observan tendencias hacia una mayor participación del sector de los servicios, adicionalmente la violencia o la amenaza de la misma ha emergido como un riesgo creciente en muchos sectores, sobre todo en éste sector.

Luna (2003), señala el creciente aumento del sector servicios, junto con las nuevas formas organizativas supone que los trabajadores estén sometidos a continuas y cada vez más complejas relaciones interpersonales.

El ser humano es un ser social por ello se encuentra en constantes conflictos interpersonales influenciados por las normas, culturalmente construidas, que rigen las sociedades humanas, y relacionados con la gran diversidad de ideologías que confluyen en los espacios de socialización o laborales (Sarmiento & Sáinz, 2013).

Las relaciones interpersonales que se establecen en el lugar de trabajo pueden configurar un factor de riesgo psicosocial si éstas no resultan satisfactorias para el trabajador, esto no significa que las relaciones insatisfactorias sean sinónimos de acoso laboral, pero sí son



un indicador de la existencia de un caldo de cultivo que podrá explicar la aparición de otros problemas, más graves como es el mobbing (Artigas, 2007).

Arroyuelo (2002) señala que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) rechaza la idea de que la violencia en el lugar de trabajo obedezca únicamente a factores personales sino se deriva de una combinación de causas, relativas a las personas, al medio ambiente o entorno laboral y a las condiciones organizativas y contractuales del trabajo, así como las formas de interacción entre los propios trabajadores, entre los clientes y los trabajadores y entre éstos y los empresarios.

El acoso psicológico en el lugar de trabajo es considerado un tipo de estrés laboral que representa la particularidad de que no ocurre exclusivamente por causas directamente con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier organización entre los distintos trabajadores que la conforman (García-López, 2014), se convierten en nocivas, perjudicando seriamente el desarrollo normal de una persona que trabaja en dicho entorno. Es común observar en cualquier ámbito de la vida social, distintas formas de agresión en el desarrollo de las relaciones interpersonales, que al ser parte de la cultura del grupo origina que, dichas prácticas, sean socialmente aceptadas a pesar de que resulten conflictivas y de que puedan originar problemáticas altamente nocivas. Es importante considerar el mobbing como un problema cultural y de salud mental, puesto que eso permite visibilizar situaciones que quizá desde otra óptica podrían pasar desapercibidas (Sarmiento & Sáinz, 2013).

El mobbing en el contexto laboral no implica violencia física, sino un hostigamiento psicológico extremo, hay que entender cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar

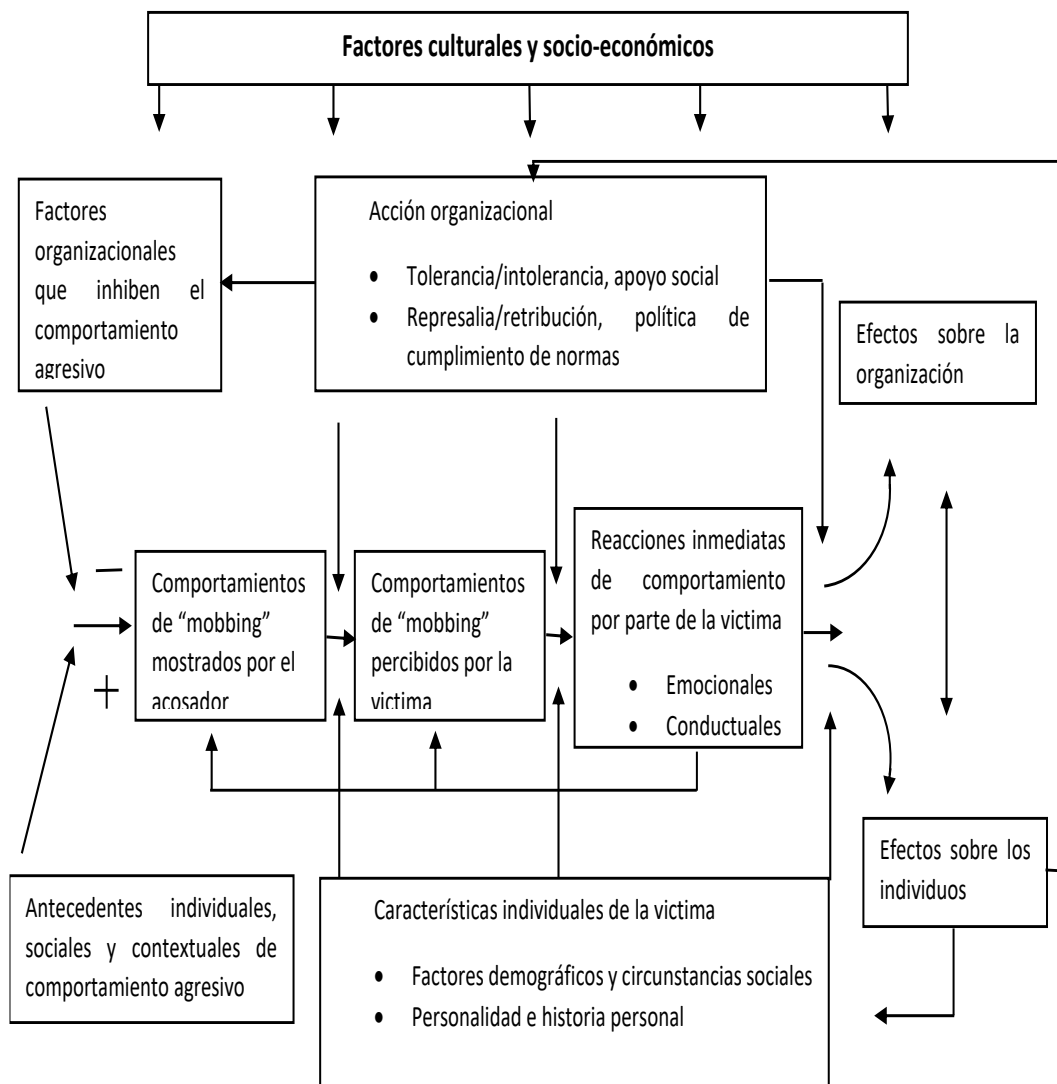
contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo (Hirigoyen, 2000), que dos o más personas ejercen prolongada y recurrentemente sobre otra, que no deben nunca confundirse los “conflictos interpersonales”, que con demasiada frecuencia es enmascarado también como el nombre de “conflictos entre personas”, por lo que es silenciosamente tolerado o, cuando menos trivializado. El Mobbing deteriora todo el entramado de las relaciones sociales de solidaridad y cooperación en las organizaciones donde es prevalente, enrareciendo el ambiente global y afectando su productividad y posibilidades de desarrollo (Peña & Sanchez, 2007).

El Mobbing es una forma de violencia que se ejerce con un objetivo muy claro: el derrumbamiento y la destrucción moral de la víctima para “eliminarla”, y una estrategia clara: perseguir a otro con críticas recurrentes y constantes, amenazas, injurias, calumnias, chismes, desprestigio y otras acciones que pongan un cerco alrededor de la víctima con dos propósitos:

1. Aislarla del resto del grupo, estigmatizándola, y
2. Socavar su seguridad, su autoafirmación y su autoestima introduciendo en su mente soledad, malestar, preocupación, angustia, duda (Pares, 2005; cit. en Peña & Sánchez, 2007).

Para Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, (2003), en su libro titulado *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, considera la importancia de los factores culturales y socioeconómicos en el entendimiento del marco teórico del mobbing (figura 1). Argumentó que un fenómeno social complejo como el mobbing se caracteriza por la causalidad múltiple, que involucra una variedad de factores encontrado en muchos niveles explicativos, dependiendo de si nos centramos en el comportamiento del actor o en las percepciones, reacciones y respuestas

del objetivo. A nivel individual, tanto la personalidad del agresor como la víctima pueden estar involucradas como causas tanto del comportamiento de acoso como de las percepciones de ser acosado. Los factores individuales también pueden contribuir a una posible falta de respuesta por parte de la víctima, así como otras reacciones emocionales y de comportamiento ante el tratamiento percibido. En un nivel diádico, la atención se centra en la relación y la interacción entre el presunto autor y la presunta víctima. Dado que un diferencial de poder entre las partes es fundamental para la definición de mobbing, una perspectiva diádica es vital para la comprensión del concepto de mobbing en el trabajo.



*Figura 1. Características del Mobbing en el trabajo*  
Fuente (Arciniega, 2012)

En la figura 1, muestra un marco teórico que identifica las principales clases de variables que se incluirán en futuras investigaciones. El modelo se puede utilizar para guiar y estructurar futuros programas de acción organizacional. Este modelo señala otro nivel de explicación, el nivel social, que consiste en la cultura nacional y los factores históricos, legales y socioeconómicos. El alto ritmo del cambio, la intensificación de las cargas de trabajo, el aumento de las horas de trabajo y la incertidumbre con respecto al empleo futuro que

caracterizan la vida laboral contemporánea en muchos países influyen en el nivel de estrés tanto del agresor como de la víctima, tanto el nivel de agresión como los recursos de afrontamiento pueden verse influenciados por tales factores. Además, la tolerancia de las organizaciones y su manejo de los casos de mobbing también deben verse en cierta medida a la luz de los factores sociales prevaletentes. Este modelo distingue entre la naturaleza y las causas del comportamiento de mobbing como lo demuestra el presunto agresor, y la naturaleza y causas de las percepciones del objetivo de estos comportamientos. Además, distingue la exposición percibida a los comportamientos del mobbing y las reacciones a este tipo de comportamiento. Los agresores pueden sufrir trastornos de personalidad, solo actuarán como agresores cuando la cultura organizacional lo permita o incluso recompense este tipo de mal comportamiento. Aunque puede haber factores situacionales, contextuales y personales que pueden hacer que un gerente o un empleado actúen agresivamente hacia sus subordinados o colegas, tal comportamiento no se exhibirá sistemáticamente si hay factores en la organización que dificultan o inhiban tales comportamientos.

El modelo muestra que tales factores organizacionales, como un sistema de apoyo efectivo para las víctimas, son factores claves que pueden moderar las percepciones y reacciones de la víctima. Además, el modelo sostiene que la atención a dichos patrones de respuesta organizativa y otros problemas contextuales dentro de la organización son muy importantes cuando se comprenden los diferentes aspectos del mobbing en el trabajo.

La última parte del modelo tiene un enfoque individual, subjetivo y, sobre todo reactivo, y un incidente diferirá dependiendo de las personas y las circunstancias involucradas, esta parte del modelo destaca la necesidad de que cualquier estrategia contra el mobbing para tomar en serio las perspectivas y reacciones de la víctima y como una descripción

real de como experimentan su entorno laboral, esta parte del modelo aboga por la inclusión de un programa de rehabilitación en una estrategia organizativa efectiva contra el mobbing.

Este marco teórico le da algo de crédito al proceso dinámico involucrado en la interacción entre el perpetrador, la víctima y la organización. Incluso Leymann (1996) argumentó que la reacción de estrés de la víctima ante la intimidación percibida, y los efectos consecuentes sobre la víctima, pueden ser contraproducentes y justificar el tratamiento de la víctima. El proceso de estigmatización también puede alterar la percepción de la víctima, lo que también puede cambiar la forma en que una organización tolera, reacciona y maneja un caso particular de mobbing. Por lo tanto, el comportamiento del perpetrador, las características personales de la víctima y las respuestas de la organización al mobbing pueden modificarse en el curso del proceso. Señala que el conocimiento de la escalada y la dinámica de la interacción involucrada en el proceso de victimización son esencial para la comprensión de este fenómeno.

Diversos estudios en América Latina (Rodriguez & Paravic, 2013), han identificado conductas violentas tanto física como psicológica en el medio laboral especialmente en las instituciones de salud y una de las formas de poder estudiar es a través de la aplicación del Modelo Interactivo de Violencia propuesto por Chappell y Di Martino, (2006). El modelo propuesto permite conocer la violencia desde una mirada multifactorial, donde incorpora diversos factores que están implicados en este fenómeno, provenientes del agresor, la víctima y del ambiente donde se genera estas acciones como se muestra en la siguiente figura:

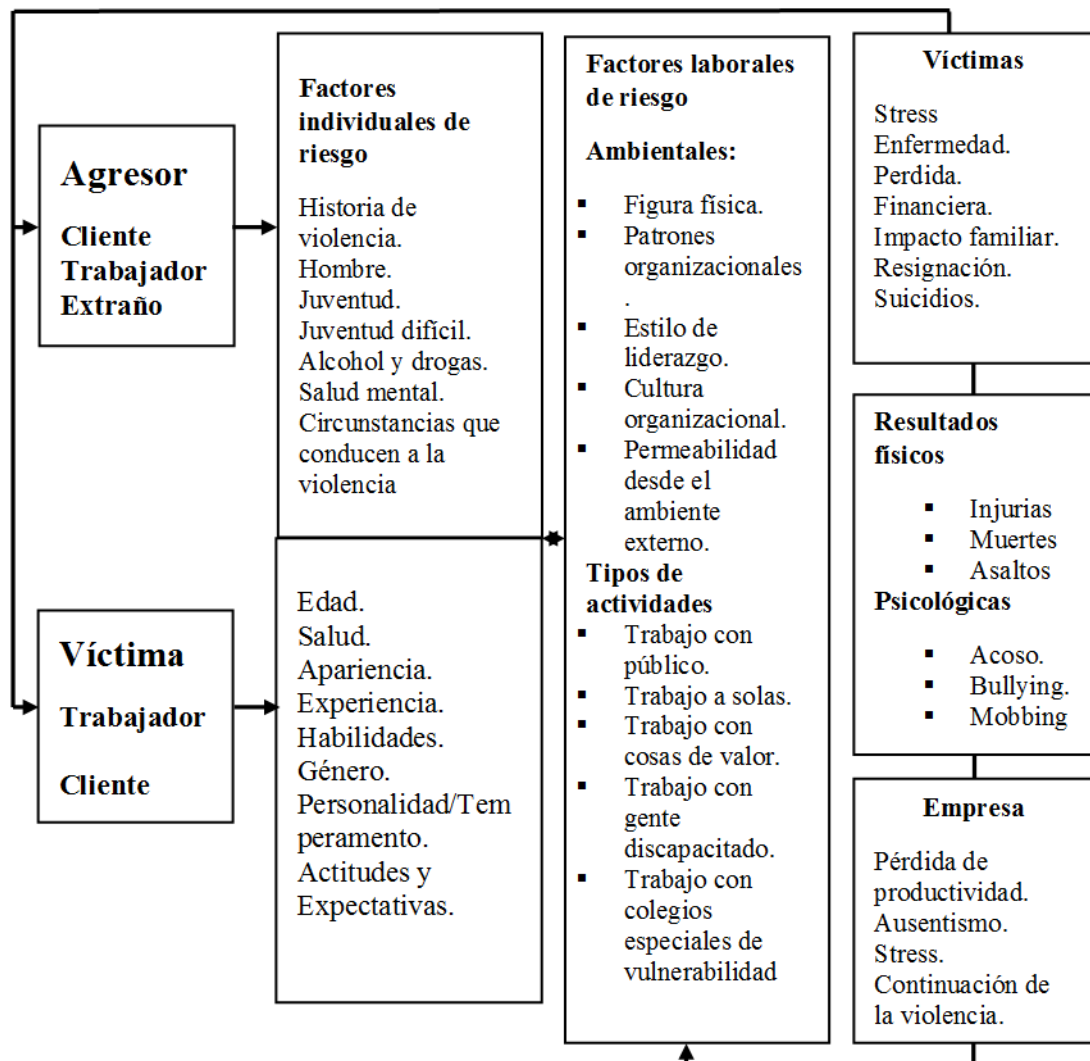


Figura 2. Violencia Laboral: un Modelo Interactivo  
Fuente: (Rodríguez & Paravic, 2013)

El modelo (Chappel & Di Martino, 2006), relaciona la interacción de estos factores de riesgo, entre los que se encuentran factores individuales tanto del agresor como de la víctima y factores del ambiente donde se desarrollan las acciones. Tanto el agresor como la víctima pueden presentar factores de riesgo que predisponen a conductas violentas. El agresor, que puede ser cliente, usuario, trabajador, paciente, puede presentar características que lo hacen ser violentos. Dentro de ellas pueden destacar, su historia previa de violencia, problemas relacionados con la infancia, ser joven, consumir drogas ilícitas, portar armas de fuego,

el consumo de alcohol, padecer ciertas enfermedades psiquiátricas (alteraciones de personalidad, esquizofrenia, trastornos bipolares), el tipo de personalidad, el temperamento se describe como factor de riesgo que pueden conllevar a actos agresivos. La víctima, puede presentar características que la hacen vulnerable a episodios de violencia, dentro de ellas destacan la apariencia, la ropa, uniforme, la salud asociadas al estrés por sobrecarga, podría llevar a malos entendidos que pueden precipitar conductas agresivas. Otros factores de riesgo de la víctima están el sexo. Se ha descrito que ser mujer es más proclive a recibir actos violentos, así mismo, lo son las personas jóvenes y con poca experiencia laboral. La personalidad de la víctima también juega un rol importante. La ansiedad, y el enojo podrían generar la violencia mientras que un comportamiento controlado puede ayudar a disminuir tensiones. En resumen, las formas de cómo las víctimas reaccionen ante un comportamiento agresivo parece ser un factor importante en determinar si la agresión disminuye o aumenta.

El lugar donde interactúan tanto el agresor como la víctima, puede jugar un rol fundamental para la violencia laboral. El entorno laboral, incluye las características físicas y de organización, su estructura, su estilo directivo y cultural puede influenciar la aparición de violencia como resultado de esta interacción. Organizaciones laborales poco claras, diseños estructurales poco amistosos para desarrollar actividades laborales, como los espacios reducidos, relaciones interpersonales de mala calidad, con jefaturas poco claras y ofensivas, con poca tolerancia racial y desigualdad de oportunidades pueden contribuir a la violencia laboral en los distintos sectores. Otras características que podrían influir notablemente en ser víctimas de comportamientos agresivos son el trabajar solo, fuera de las horas normales y atención de público. A nivel individual y familiar, la humillación y el sufrimiento que resulta de la violencia laboral es difícil de cuantificar. Las víctimas suelen presentar desmotivación, pérdida de confianza, baja autoestima, depresión, rabia,



ansiedad e irritabilidad. Los afectados pueden terminar en accidentes ocupacionales, invalidez y hasta suicidio. Estas consecuencias negativas no solo afectan a la persona quien es foco de violencia sino también a las personas próximas a la situación.

Las empresas u organizaciones laborales también pueden sufrir a causa de estos comportamientos agresivos; destruye el tejido laboral, donde los trabajadores disminuyen su eficiencia y productividad, aumenta el estrés, aumenta el ausentismo y se genera una gran rotativa de personal calificado para cumplir con tareas específicas dentro de su trabajo.

El modelo Interactivo de Chappel y Di Martino de violencia laboral, puede convertirse en una excelente herramienta para ser aplicada en estudios de investigación relacionadas con violencia laboral para todos los sectores económicos.

Hay publicaciones más recientes, informan de una tendencia progresivamente ascendente en la prevalencia de este tipo de problemática año tras año. Si bien es cierto, se trata de una tarea compleja poder recopilar datos fiables y objetivos sobre esta temática, debido a la dificultad de cuantificar la misma. Sin embargo, ya en los principios del siglo XXI, el tercer estudio europeo del Eurofound había puesto de manifiesto con datos objetivos, fruto de entrevistas realizadas a un conjunto de 21.500 trabajadores de los Estados miembros, que el 1.8% en los trabajadores de la Unión Europea, es decir, 12.000 millones de personas, habían denunciado haber sido objeto del fenómeno de acoso moral. Los Estados en los que encontraron cifras más altas fueron Gran Bretaña con el 16% Suecia con un 10%, Francia y Finlandia, con 9% Irlanda y Alemania, con un 1.8% e Italia con un 4% (Caragnano, 2013).

### 2.2.2. Origen del concepto de Mobbing

Konrad Lorenz, etólogo y zoólogo austriaco (1903-1989, Premio Nobel compartido en 1973 por sus estudios del comportamiento animal), introdujo el concepto de Mobbing en 1963 al analizar el comportamiento agresivo de un grupo de animales pequeños (aves), que acosaban a un animal solitario, de mayor envergadura por el que se sienten amenazados, con el objetivo de que abandonase su territorio, mediante actos indirectos no frontales, de hostigamiento sistemático, de perturbación reiterada, que obtenía como resultado el agotamiento de la resistencia del animal que finalmente terminaba por marcharse voluntariamente del territorio (Domínguez, Mella & Walter, 2014) (Vicente & Cervera, 2005). Lorenz no pudo encontrar una palabra alemana que captara con precisión este fenómeno distinto y extraordinario. Por lo tanto, tomó prestada una palabra inglesa, mobbing (Westhues, 2011).

Carvajal y Dávila (2013), el término mobbing procedió del verbo inglés to mob, que significa “atacar, acosar, atropellar, asaltar, regañar, asediar, molestar o maltratar”, y puede implicar a uno o a varios perseguidores, mientras que el sustantivo mob significa “multitud, muchedumbre o jauría”, lo que podemos deducir que este fenómeno tiene su origen dentro de un grupo (multitud, muchedumbre) y que las acciones o comportamientos son poco amigables (se atropella, se ataca, se acosa) (Minaya, 2003). Y Mob, con mayúscula, significa “mafia”, lo que sugiere el uso de métodos poco edificantes. El origen de la palabra describe, por tanto, una acción colectiva de un grupo de personas frente a algo o alguien, y curiosamente no siempre de modo negativo, tal y como ahora está siendo tratada en el ámbito de las condiciones de trabajo (Velásquez, 2001).

En 1969, el concepto de “mobbing” fue introducido en Suecia por el médico cirujano y moderador de radio alemán Peter Paul Heinemann utilizó el término para describir un comportamiento social infantil que

había observado entre alumnos, donde un grupo de niños física o mentalmente atacó a un solo niño. Tomó prestado el término para identificar que los comportamientos eran de manera similar a las conductas observadas por Lorenz (Domínguez, et al. 2014). El objetivo principal de Heinemann era levantar la opinión de que este comportamiento debía ser sellado como inaceptable y rechazado por todos los medios. La invención conceptual realizada por Heinemann llamó la atención sobre los aspectos problemáticos de la intimidación entre los niños (Navarrete, 2010).

Posteriormente y sin relación a los estudios indicados, aparece en los Estados Unidos, el Dr. Carroll M. Brodsky, un psiquiatra, antropólogo y profesor en la Universidad de California, quien desde 1976 aparece los primeros acercamientos del Mobbing al mundo del Trabajo y escribió por primera vez su libro titulado: *The Harassed Worker* “El trabajador acosado”; Brodsky estudia los problemas que afronta el trabajador en las empresas, el estrés en el trabajo, los accidentes laborales y el agotamiento físico. Este libro es considerado “de avanzada” para la época en que pocos hablaban de problemas psicológicos en los trabajadores, centrándose solo en aquellos físicos derivados de la labor misma (Camacho, 2018). Lamentablemente el libro no provocó un aumento de la atención al tema en el momento, la razón para Leymann es que quizá el libro haya sido subvalorado (Navarrete, 2010).

Usó el término *harassment* (hostigamiento) como un comportamiento que “involucra los intentos repetidos y persistentes de una persona para atormentar, combatir, frustrar u obtener una reacción de otro. Es un comportamiento que provoca, presiona, asusta, intimida o incomoda de manera persistente a otra persona”. El Dr. Brodsky expuso cómo los efectos del hostigamiento en la salud mental, la salud física y la productividad en los trabajadores eran devastadores y generalizados, y

expresó la creencia de que estas afirmaciones eran “solo la punta de un iceberg en relación con las incidencias reales” (Davenport, Distler, & Pursell, 2003).

A principios de los años ochenta, con Brodsky como modelo, Heinz Leymann, doctor en Psicología y en Psiquiatría, alemán, profesor e investigador de la Universidad de Estocolmo, comenzó a notar el sufrimiento de ciertos trabajadores y decidió investigar las causas de su malestar; unos años más tarde llegó a sus manos el diario de una mujer de 50 años que acaba de suicidarse. En su diario, esta trabajadora anotaba día a día el infierno profesional que iba sufriendo hasta que no encontrando otra salida se suicidó (Reyes, 2002). La experiencia de Leymann como científico, así como terapeuta se ha centrado al tratamiento de más de 1300 casos del llamado mobbing (Bresó & Salanova, 2001).

Leymann utilizó el término mobbing cuando descubrió una violencia de grupo similar entre adultos en el lugar de trabajo. Investigó este comportamiento primero en Suecia, y en los restantes países escandinavos como Noruega y Finlandia, y más tarde en Alemania y Austria (Verona & Santana, 2012). Investigó lo que le dijeron que eran personas “difíciles” en el lugar de trabajo y determinó que muchas de estas personas no eran “difíciles” para empezar. Encontró que la raíz de su comportamiento no fue un defecto de carácter que los hizo inherentemente “difícil”. Lo que encontró fue una estructura de trabajo y una cultura que crearon las circunstancias que marcaron a estas personas como “difíciles”. La compañía creó otras razones para rescindirlos. Esto, Leymann lo identificó como mobbing (Davenport et al. 2003).

El profesor Leymann fue el primer experto europeo en proporcionar una definición técnica del mobbing; un pionero que sacó la luz un proceso de destrucción que se producía en el mundo del trabajo (Piñuel & Oñate, 2002), quien acuñó dicho término y quién investigó este

proceso que él denomina “psicoterror” (López & Vázquez, 2007), el pionero de los estudios del mobbing (algunos lo llaman “el padre del mobbing”) (Camacho, 2018). Para hacerlo creíble tuvo que llevar a cabo estudios estadísticos con normas muy precisas y algo rígidas; por lo que tras efectuar más de 300 entrevistas a trabajadores que habían sufrido este proceso durante largo tiempo (Reyes, 2002), fue el primero en interesarse por el mobbing. En 1984, publicó su primer informe sobre sus hallazgos, desde entonces, ha publicado más de 60 artículos de investigación y libros como *Mobbing: Psychoterror at the workplace* y *How you Can Defend Yourself*, *The New Mobbing Report: Experiences and Initiatives*, *Ways Out and Helpful Advice*, donde describía el fenómeno. A partir de ahí, el concepto de mobbing se extendió particularmente a otros países escandinavos (Suecia, Noruega y Finlandia), así como en el Reino Unido, Irlanda, Suiza, Austria, Hungría, Italia, Francia, Australia, Nueva Zelanda, Japón y Sudáfrica. En otros países solo lo conocían un puñado de especialistas, y en otros lugares se prefirió usar otra terminología para designar la misma realidad: bullying, harassment o acoso moral. Reflexionar sobre los términos que se han consolidado en función del país y de los investigadores resulta muy interesante, porque subraya también la diversidad de formas de aproximarse al fenómeno.

El término equivalente en inglés es “bullying” to bully, que significa “ofender brutalmente”, “maltratar” y “intimidar” y bullying que significa “intimidación” (Minaya, 2003). Se utilizaba, y se sigue utilizando, para describir las humillaciones y las novatadas a las que algunos niños someten a otros en la escuela. Además, se ha extendido progresivamente hasta abarcar las novatadas en el ejército o en las actividades deportivas (Reyes, 2002), a la vida familiar y también al ámbito del trabajo (Soljancic, 2013). Hay autores que sostienen que hay una diferencia entre el concepto de bullying y mobbing, esta se refiere muy a menudo a agresiones sutiles, indirectas y pasivas; en oposición a agresiones abiertas o físicas identificadas con el término de bullying;

aunque ambas se caracterizan por los mismos efectos debilitantes sobre la víctima, el mobbing puede implicar acciones objetivas, pero su fortaleza radica en el proceso de comunicación hostil en términos de relación intersubjetiva (Arciniega, 2012).

Lo que concierne a quienes han tenido resonancia en idioma español, así pues, en 1999 entre las principales influencias se encuentran los trabajos de la psicoanalista francesa Marie-France Hirigoyen señaló que todo comportamiento abusivo (gesto, palabras, comportamientos, actitudes...) que atenta por su repetición y sistematicidad a la dignidad o a la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el clima de trabajo, supone un comportamiento de “acoso moral” en francés *harcèlement moral* (Hirigoyen, 2000) (Piñuel & Oñate, 2002). Y el psicólogo español Iñaki Piñuel y Zabala, quien desde el principio usó un término específico, que mantiene hasta la fecha: “acoso psicológico laboral” (Piñuel & Oñate, 2002); pero, a diferencia de la primera también hasta la fecha usa indistintamente el término “mobbing”. Leymann ubica el término “mobbing” en la Etología y reconoce como antecedentes los trabajos del etólogo austriaco Konrad Lorenz, del médico alemán radicado en Suecia Peter Paul Heinemann y del psiquiatra estadounidense Carroll M. Brodsky; por su parte, Leymann simplemente “tomó prestada” la palabra (Navarrete, 2010).

Dentro de los autores latinoamericanos que han desarrollado más el tema se destacan el chileno Eduardo Andrés Caamaño Rojo y el argentino Javier Abajo Olivares (Camacho, 2018). En México se ha investigado el fenómeno cuando menos desde 2002, con los trabajos de Manuel Pando en la Universidad de Guadalajara (Navarrete, 2010).

### 2.2.3. Terminología del Mobbing

Según la OMS (2004) indica: en diferentes países se ha adaptado términos para indicar comportamientos similares en el lugar de trabajo (citados en su idioma original): bullying, work o employee abuse, mistreatment, emotional abuse, bossing, victimization, intimidation, psychological terrorization, psychological violence, harcelement moral, harcelement psychologique, assedio no local de trabalho, assedio moral, acoso moral, maltrato psicológico.

A pesar de existir un término para definir este tipo de violencia en el trabajo, no existe unanimidad en la comunidad científica sobre su utilización. Así, a nivel internacional, nos encontramos con términos que obtuvo (Pérez & Fernández, 2017) como aparece en la tabla 2.

El término mobbing sigue siendo el más empleado en los países Escandinavos, mientras que en los países de habla inglesa los científicos se decantan por el término “bullying”.

Leymann (1996), Vicente y Cervera (2005), no utiliza el término bullying, usado por investigadores ingleses y australianos, porque afirma que este término posee una connotación de agresión física y amenaza, en contraste con el mobbing que se caracteriza por comportamientos sofisticados y cuidadosos multiplicando su efecto estigmatizador.

De ahí que recomiende que se emplee el término bullying para las actividades entre niños y adolescentes en la escuela caracterizada por actos físicamente agresivos, y se reserve la palabra mobbing para el comportamiento adulto, donde los ataques son esencialmente psicológicos y se caracterizan por conductas más sutiles, como el ostracismo (Hirigoyen, 2000).

Tabla 2.  
*Diferentes términos empleados de mobbing*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Término</b>
Broadsky	1976	Harassment
Thylefors	1987	Scapegoating
Kile	1990	Health endangering leadership
Wilson	1991	Workplace trauma
Bassmann	1992	Work abuse
Adams	1992	Bullying
Bjorkqvist	1994	Harassment
Ashforth	1994	Pretty tyranny
Osteman, Hjelt-Back	1994	Work Harassment
Kashly, Trott, MacLean	1994	Abusive behavior / emocional abuse
Spratlan	1995	Mistreatment
Einarsen y Skogstad	1996	Bullying
Vartia	1996	Harassment
inRayner	1997	Bullying
Einarsen y Raknes	1997	Victimization
Keashly	1998	Abusive behaviour / emocional abuse
O'Moore, Seigne, Maguire y Smith	1998	Bullying
Hirigoyen	1999	Harcelement moral
Hoel y Cooper	2000	Bullying

Fuente: (Pérez & Fernández, 2017)



Tabla 3.  
*Diferentes términos empleados de mobbing en España*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Término</b>
Camps	1996	Hostigamiento psicológico
López-García y Camps	1999	Psicoterror laboral
Gonzales de Rivera	2000	Acoso institucional
Molina	2001	Acoso institucional
Fidalgo	2001	Acoso psicológico
Sáez y García-Izquierdo	2001	Violencia psicológica
Ausfelder	2002	Acoso moral
Fornés	2002	Violencia psicológica
Velásquez	2002	Acoso moral
Blanco-Barea y López-Parada	2002	Acoso laboral
Gonzales de Rivera	2002	Maltrato psicológico
Molina	2002	Violencia moral
Martos	2003	Maltrato psicológico
Blanco	2003	Acoso moral
Rivas	2003	Terrorismo psicológico
Meliá	2004	Acoso social
Sampere y Romero	2004	Acoso social
Prieto	2005	Acoso Laboral
Barbado	2005	Acoso psicológico
Moreno-Jiménez	2005	Acoso psicológico
Rivas-Vallejo	2005	Violencia psicológica
Rodríguez-Muñoz	2005	Acoso psicológico
Garrosa	2005	Acoso psicológico
Morante y Rodríguez	2005	Acoso psicológico

Fuente: (Pérez & Fernández, 2017)

Según lo expuesto, se puede comprobar que a lo largo de los años el término mobbing, ha sido definido de diferentes maneras dependiendo del autor y el énfasis que se otorga a cada una de sus características.

Sobre la terminología Morales, (2016), señala que los estudios sobre el tema surgieron, principalmente, en disciplinas como la psicología, psiquiatría y sociología, tal y como da cuenta la extensa literatura; sin embargo, en ella se reconoce la existencia de una estrecha relación entre éste y determinadas formas de organización del trabajo, las cuales dan lugar a situaciones, causas y problemas que requieren soluciones distintas. En razón de lo anterior, el fenómeno admite una pluralidad de términos en distintos campos disciplinarios para describir formas particulares de degeneración de relaciones particulares en el ámbito laboral.

#### **2.2.4. Definición de mobbing**

Abundan las definiciones para determinar el fenómeno, en función del criterio, matices, frecuencia y conductas empleadas por cada autor, por lo que no existe una definición aceptada universalmente que recoja en forma completa todos sus elementos distintivos, pues al tratarse de un hecho multifacético, tropieza con dificultades conceptuales, normativas y problemas de distinta intensidad en los contextos internacionales y nacionales. Además, el tema abarca realidades muy diversas: por ello, el primer paso es reconocer la heterogeneidad de situaciones; no obstante, nos sirve de ejemplo la definición del artífice del principal del estudio sobre el tema (Morales, 2016).

Heinz Leymann fue el primer autor en sugerir, una definición operativa del concepto mobbing (Leymann, 1996) (Gonzales, 2007) (Navarrete, 2010) (Luna, 2003), lo definió el mismo como:

Terror psíquico o mobbing en la vida laboral implica comportamientos o comunicaciones hostiles y desprovista de ética con violencia psicológica extrema, dirigida de manera sistemática y recurrente por uno o varios individuos, hacia principalmente un solo

individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (al menos una vez por semana) y durante un largo periodo de tiempo (al menos seis meses de duración). Como consecuencia de la alta frecuencia y larga duración de estas conductas hostiles, tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social. La definición excluye los conflictos temporales y focaliza un punto en el tiempo donde la situación psicológica comienza a traducirse, psiquiátrica o psicosomáticamente en condiciones patógenas. En otras palabras, la distinción entre “conflicto” y “psicoterror” no se centra en qué se hace, o cómo se hace, sino en la frecuencia y duración de lo que se hace. La persona se encuentra en una posición casi indefensa con un alto riesgo potencial de expulsión. (Leymann, Aterrorización psicológica-el problema de la terminología., 1996).

Para Marie-France Hirigoyen, emplea el término “acoso moral” define como “cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo” (Minaya,2003). Esta investigadora no propone un criterio temporal de exposición mínima o de duración del proceso (Domínguez, et al. 2014).

Son principalmente las definiciones de estos dos expertos las que han sido asumidas no sólo por la doctrina científica, sino también por las instituciones sociales y políticas relevantes en materia de salud laboral. Por ejemplo:

- Parlamento Europeo
- Organización Internacional del Trabajo

- Agencia Europea para la seguridad y la salud en el trabajo
- Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo

Así, en 2001 la Comisión Europea adopta la propuesta del grupo de estudio Violencia en el trabajo (con representantes de gobiernos, empresarios y sindicatos) y define el mobbing (Acoso Psicológico en el Trabajo) como “comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataques sistemáticos durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o el efecto de hacerle el vacío” (Fidalgo, Gallego, Ferrer, Nogareda, Pérez & García, 2009) (Morales, 2016).

La OMS (2004) define como “el comportamiento agresivo y amenazador de uno o más miembros de un grupo, el acosador, hacia un individuo u ocasionalmente hacia un grupo, denominado objetivo o víctima en el ambiente de trabajo”. Tiene como objetivo producir miedo, terror, desprecio o desánimo en el trabajador hasta que éste renuncie o sea despedido.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define el acoso laboral como la “acción verbal o psicológica de índole sistemática, repetida o persistente por la que, en el lugar de trabajo en conexión con el trabajo, una persona o un grupo de personas hiere a una víctima, la humilla, ofende o amedrenta”. Con base en esta definición señala algunos de sus efectos: “Provoca una alteración inmediata y a menudo duradera en las relaciones interpersonales, la organización del trabajo y el entorno laboral en su conjunto, con costos directos en el ámbito de la seguridad e indirectos que acondicionan la eficiencia y la productividad” (Morales, 2016).

Dificultades terminológicas, aspecto problemático de mayor trascendencia es la cuestión de delimitación y definición del constructo ya que a la fecha todavía no existe una definición consensuada lo suficientemente holística e integradora. En vista de eso, autores como Einarsen (2000), recopiló y analizó diferentes definiciones acuñadas hasta el momento por diferentes autores y posteriormente (López & Vázquez, 2007) (Ver tabla 4, 5, 6, 7).

Tabla 4.  
*Definiciones y términos empleados para el estudio del mobbing en las organizaciones (1ra parte)*

AUTOR	TÉRMINO	DEFINICIÓN
Brodsky (1976)	Harassment	Intentos repetidos y persistentes por parte de una persona de atormentar, agotar, frustrar o lograr una reacción de otra persona; es un comportamiento que constantemente provoca, presiona, asusta, intimida, o dicho de otro modo, incomoda a otras personas.
Thylefors (1987)	Scapegoating	Una o más personas, durante un periodo de tiempo, son expuestas de modo repetido a acciones negativas por parte de uno o más individuos.
Matthiesen, Raknes y Rokkum (1989)	Mobbing	Una o más conductas y reacciones duraderas y repetidas de una o más personas dirigidas a una o más personas de su grupo de trabajo.
Kile (1990)	Health endangering leadership	Actos de humillación y acoso continuos de larga duración por parte de un superior y que son expresados abiertamente o de modo encubierto.
Leymann (1996)	Mobbing/ Psychological Terror	Comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien a consecuencia de ellos, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones frecuentes de hostigamiento frecuentes y persistentes (definición estadísticas: al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado periodo (definición estadística: al menos durante seis meses).

Fuente: (López & Vázquez, 2007); (Einarsen, 2000)

Tabla 5.  
*Definiciones y términos empleados para el estudio del mobbing en las organizaciones (2da parte)*

AUTOR	TÉRMINO	DEFINICIÓN
Wilson (1991)	Workplace trauma	La desintegración de la autoestima del empleado como resultado del tratamiento continuo, real o percibido, deliberadamente maligno o malévolo por parte de un empleador o supervisor.
Adams (1992)	Bullying	Crítica continua y abuso personal en público o en privado, con el fin de humillar y degradar a una personal.
Ashforth (1994)	Petty tyranny	Un líder utiliza su poder sobre los demás mediante la arbitrariedad y el autobombo, despreciando a los subordinados, mostrando escasa consideración, utilizando un estilo basado en la fuerza para la resolución de conflictos, impidiendo la iniciativa, y utilizando castigos no contingentes.
Bjorkqvist, osterman y Hjelt-Back (1994)	Work Harassment	Actividades repetidas con el fin de causar sufrimiento psicológico (aunque algunas veces también físico), y dirigidas hacia uno o más individuos que, por una u otra razón, no son capaces de defenderse.
Keashly, Trott y MacLean (1994) Keashly 1998	Abusive behavior/emotional abuse	Conductas hostiles verbales y no verbales no relacionadas con contenidos sexuales o raciales, llevadas a cabo por una o más personas hacia otra con el objetivo de minarla moralmente y asegurarse así la conformidad de otros.
Vartia (1993)	Harassment	Situaciones donde una persona es expuesta repetidamente y durante cierto tiempo a acciones negativas por parte de una o más personas.
Einarsen y Skogstad (1996)	Bullying	Problema que afecta a algunos lugares de trabajo y algunos trabajadores. Para considerar un suceso como bullying, tiene que ocurrir a lo largo de un periodo de tiempo, y la persona que lo sufre tener dificultades para defenderse. No se puede considerar que existe bullying si las partes implicadas ocupan posiciones de poder similares de la empresa o se trata de incidentes aisladas.

Fuente: (López & Vázquez, 2007); (Einarsen, 2000)

Tabla 6.  
*Definiciones y términos empleados para el estudio del mobbing en las organizaciones (3ra parte)*

AUTOR	TÉRMINO	DEFINICIÓN
O'Moore, Seigne, McGuire y Smith (1998)	Bullying	Conducta destructiva. Agresión repetitiva, verbal, psicológica o física, dirigida por un individuo o grupo de individuos contra otros. Las conductas agresivas que se producen de forma aislada, aunque no deben tolerarse, no deben ser consideradas como bullying. Únicamente se deben considerar como bullying aquellas conductas agresivas inapropiadas que se producen de forma sistemática.
Zapg (1999)	Mobbing	Mobbing significa acoso, bullying, ofensas, exclusión social de alguien o asignación de tareas ofensivas durante la cual la persona confrontada termina en una posición inferior.
Hoel y Cooper (2000)	Bullying	Situación donde uno o varios individuos de forma persistente a lo largo de un periodo de tiempo se convierten en el blanco de las acciones negativas llevadas a cabo por una o varias personas, sin que tenga la posibilidad de defenderse.
Hirogoyen (1999)	Harcèlement moral.	Cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad, o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo.
Salin (2001, 2003)	Bullying	Actos negativos que se infringen de forma repetitiva y persistente contra uno o varios individuos, que perciben un desequilibrio de poder, generándose así un entorno de trabajo hostil.
Einarsen (2000)	Bullying	Intentos repetidos y sistemáticos de dañar a alguien por parte de un individuo o grupo de individuos, donde las víctimas tienen dificultad para defenderse y donde existe un desequilibrio de poder (real o percibido) entre las víctimas y sus acosadores.

Fuente: (López & Vázquez, 2007); (Einarsen, 2000)

De la diversidad de estas definiciones nos permite obtener conclusiones importantes (Verona & Santana, 2012), respecto a lo que se ha de considerar mobbing:

1. Comportamientos reiterativos de violencia psicológica.
2. Intención de causar un daño psíquico.
3. Perjudicar la actividad laboral de la víctima.

Teniendo en cuenta estos aspectos, en la presente investigación se adoptará la definición proporcionada por Eirnarsen, Hoel, Zapf y Cooper (2003):

“Mobbing (bullying) en el trabajo significa acoso, ofensa, exclusión social de alguien o interferir negativamente en sus tareas laborales. Para etiquetarlo como mobbing (bullying) y aplicarse a una situación particular, debe ser una interacción o un proceso que debe ocurrir repetida y regularmente (por ejemplo, semanalmente) y durante un periodo de tiempo (por ejemplo, durante seis meses). Mobbing (bullying) es un proceso de escalamiento en el cual la persona se enfrenta desde una posición inferior y resulta ser objetivo de actos sociales negativos sistemáticamente. Un conflicto no puede llamarse mobbing (bullying) si es un incidente aislado o si las dos partes en conflicto tienen aproximadamente el mismo poder”.

#### **2.2.5. Características del mobbing**

El mobbing presenta características singulares que lo distingue de otros hostigamientos, principalmente en su finalidad; produce muchas veces estrés, pero también pueden conducir también a otras consecuencias más graves:



Para Arciniega (2012), (González, De Cabo, Martín & Franco, 2003), (Soljancic, 2013), señala que las características necesarias más comúnmente aceptados por los investigadores europeos son:

1. Conductas, la existencia de una o más conductas de hostigamiento internacionalmente conocidas.

2. Temporalidad y habitualidad, el acoso no se produce de un día para otro; es un proceso lento. De modo que se precisa que la conducta hostil sea ejercida de modo sistemático (repetición de la conducta de hostigamiento) y persistente (reiterada en el tiempo), “de modo que una conducta puntual puede ser leve, pero reiterada en el tiempo puede llegar a tener una gravedad notoria”. Se habla de una frecuencia semanal durante un prolongado lapso (mínimo de seis meses).

3. La intencionalidad, el comportamiento se dirige a dañar, perjudicar, castigar, minando psicológicamente al trabajador a fin de lograr su sometimiento y/o su expulsión.

4. Un cuarto requisito es que esos comportamientos devengan en el lugar de trabajo y de una relación de trabajo, por parte de uno o varios individuos, ya sea del mismo nivel jerárquico que la persona agredida (agresión horizontal) o de nivel superior (agresión vertical) o inferior.

5. Tendencioso, porque dicha presión tiene por finalidad el abandono del trabajo.

6. Perversidad, no cabe duda de la conducta perversa del acosador el mobbing a que se somete a su víctima constituye un vejamen a la misma, se le hace padecer humillándola ya sea con palabras desatinadas o irreproducibles.

7. Aislamiento, constituye un medio y una consecuencia del mobbing. El típico accionar del empleador acosador es el aislamiento del

trabajador trasladándola a sitios o a secciones alejados de sus compañeros, evitándose el contacto visual con la víctima, negativa del jefe en otorgarle entrevistas, etc.

8. Asimétrico, un conflicto asimétrico entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. En esta dinámica, el presunto agresor o agresores se valen, normalmente, de algún argumento o estatuto de poder como puede ser la fuerza física, la antigüedad, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico para llevar a cabo estos comportamientos hostigadores.

#### **2.2.6. Origen del mobbing en el entorno laboral**

Para Vicente y Cervera, (2005), considera el “mobbing” desde dos orígenes distintos:

a) El que se inicia por un acosador o grupo de acosadores ante la víctima o las víctimas, debido, sobre todo, a que la persona acosada es “diferente” a los acosadores; esta diferencia puede llegar porque la víctima es más brillante o conocida en su ámbito profesional que el acosador; envidia del acosador, que lo presenta en su faceta oscura de persona insegura pese a que su apariencia sea, precisamente, la contraria; o porque el acosado es una persona independiente que quiere hacer las cosas “a su manera” o, simplemente, de “una nueva forma”, es decir: una persona a la que no le basta el “esto se hace así porque siempre se ha hecho así” o “porque sí y basta”.

Pero no sólo puede nacer de la envidia. Siguiendo con “lo diferente”, en no pocas ocasiones el hostigamiento ha nacido porque la acosada es “más débil” – externamente, al menos -, más sentimental, y no cuadra con el perfil inhumano de su superior o compañero. Y ello

dejando a un lado las razones que provienen de discriminación de raza, sexo, religión, opiniones políticas, etc.

b) El que se inicia “siguiendo órdenes de la superioridad” - no sólo del superior jerárquico del acosado, sino de la empresa en sí. Y ello porque esa persona, ahora acosada, es tremendamente molesta a la organización empresarial. Estaríamos, en este caso en un supuesto de lo estrictamente denominado “mobbing institucional”- aunque algunos autores empleen el término como sustitutivo genérico de “mobbing” (Vicente & Cervera , 2005).

En ambos casos, los ataques pretenden de manera clara y determinante que el acosado se dé por vencido y abandone su puesto de trabajo o la empresa sin tener que “despedirlo”, sino porque la persona acosada “ya no aguante más”.

Aunque no hay situaciones o empresas específicas para que se dé el fenómeno para Joana Fórnes Vives (2002), se apunta que éste aparece con más frecuencia en empresas grandes, de más de 50 empleados (especialmente universidades y hospitales) y empresas desorganizadas, con un organigrama poco claro y con muchos mandos intermedios. Aquellas empresas donde no existe un diseño claro de promoción profesional o bien que el acceso ha puesto de responsabilidad y poder está sometido a procesos de votación personal, suelen ser un caldo de cultivo para este tipo de agresiones (Fornés, 2002).

### **2.2.7. Formas de expresión**

La expresión de las conductas (González, 2007), que podían considerarse mobbing (teniendo en cuenta que deben cumplir la condición de repetirse al menos una vez por semana, en un espacio de al menos seis meses), hacia un trabajador son susceptibles de ser manifiesta de muy diversas maneras, pudiendo producirse dichos comportamientos

de manera activa o por comisión (por ejemplo, gritos, insultos, reprensiones, intromisiones, y obstaculizaciones del trabajo, humillaciones en público/privado, falsas acusaciones) o de manera pasiva o por omisión (por ejemplo, restricciones en el uso de material o equipos, prohibiciones u obstaculizaciones en el acceso a la información necesaria para el trabajo, eliminación del apoyo necesario para el trabajador, negación de la comunicación con él, disminución o eliminación de la formación o el adiestramiento imprescindible para el empleado, etc. (Piñuel & Santander, 2001).

Para Davenport, et al. (2003), el Dr. Heinz Leymann identificó cuarenta y cinco comportamientos hostiles y los agrupo en cinco categorías diferentes, dependiendo de la naturaleza del comportamiento que pueden llevarse a cabo en el lugar de trabajo y configuran las formas más habituales de expresión del mobbing. Esta lista lo definió como Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT), a continuación, señalaremos las cinco categorías (González, De Cabo, Martín, & Franco, 2003):

### **Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse de forma adecuada con los demás, incluidos con el acosador**

Comprenden una manipulación de la comunicación o información con la persona afectada que incluyen una amplia variedad de situaciones; manteniendo al afectado en una situación de ambigüedad de rol (no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo, como sus funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo a realizar, etc., manteniendo una situación de incertidumbre); haciendo un uso hostil de la comunicación, tanto explícitamente (amenazándole, criticándole) como implícitamente (no dirigiéndole la palabra, no haciendo caso a sus

opiniones, ignorando su presencia, etc.); utilizando selectivamente la comunicación (para reprender o amonestar y nunca para felicitar, acentuando la importancia de sus errores, minimizando la importancia de sus logros, etc.).

**Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales.**

Evidenciar la presencia física de dicho trabajador en la organización puede llegar a convertirse en una tarea imposible.

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

La víctima es el objeto preferido del acosador o acosadores, y la misión principal de éste o éstos consistirá en ridiculizarle por medio de comentarios injuriosos contra su persona, o riéndose públicamente de él, de su aspecto físico, de sus gestos, de su voz, de sus convicciones personales o religiosas, de su estilo de vida, etc.

**Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional.**

El objetivo fue demostrar su ineficacia para la tarea asignada, encomendándole trabajo en exceso o difícil de realizar, incluso solicitándole trabajo innecesario, monótono o repetitivo, o también trabajos para los que el individuo no está cualificado, o que requieren una preparación menor que la poseída por la víctima; o, por otra parte, privándole de la realización de cualquier tipo de trabajo; enfrentándole a situaciones de conflicto de rol: negándole u ocultándole los medios para realizar su trabajo, solicitándole demandas contradictorias o excluyentes, obligándole a realizar tareas en contra de sus convicciones morales, etc.

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

Se le asignan tareas de trabajo peligrosas, otros lo amenazan físicamente o lo atacan físicamente; lo acosan sexualmente de manera activa; etc.

De acuerdo a Leymann (1996), las 45 conductas constructivas de mobbing en su LIPT (Lymann Inventory of Psychological Terrorization) son las siguientes:

Tabla 7.  
Las 45 conductas constructivas de mobbing

---

<p><b>1. Actitudes que intentan impedir que la víctima se exprese</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El superior jerárquico no permite que la víctima se exprese.</li> <li>• Se le interrumpe constantemente.</li> <li>• Los compañeros no la dejan expresarse.</li> <li>• Sus compañeros la critican, la recriminan.</li> <li>• Critican el bajo de la víctima.</li> <li>• Critican su vida privada.</li> <li>• Aterrorizan a la víctima con llamadas telefónicas.</li> <li>• La amenazan verbalmente.</li> <li>• La amenazan por escrito.</li> <li>• Evitan todo contacto visual.</li> <li>• Ignoran su presencia, dirigiéndose exclusivamente a otros.</li> </ul> <p><b>2. Aislamiento de la víctima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hablarle.</li> <li>• No dejarle que hable.</li> <li>• Designarle un puesto de trabajo que la aleje y la aisle de sus compañeros.</li> <li>• Prohibir a sus compañeros que le dirijan la palabra</li> <li>• Negar la presencia física de la víctima.</li> </ul> <p><b>3. Descrédito de la víctima frente a sus compañeros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Murmurar o calumniarla.</li> <li>• Lanzar rumores sobre ella.</li> <li>• Ridiculizarla o reírse de ella.</li> <li>• Intentar que parezca como enferma mental.</li> <li>• Intentar que se someta a un examen psiquiátrico.</li> <li>• Burlarse de sus dolencias o minusvalías.</li> <li>• Imitar las maneras, la voz y los gestos de la víctima para ridiculizarla.</li> <li>• Criticar sus convicciones políticas o sus creencias religiosas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burlarse de su vida privada.</li> <li>• Reírse de sus orígenes, de su nacionalidad.</li> <li>• Darle trabajos humillantes.</li> <li>• Comentar el trabajo de la víctima de manera malintencionada.</li> <li>• Cuestionar y desautorizar las decisiones de la víctima.</li> <li>• Injuriarla con términos obscenos o degradantes.</li> <li>• Acosar sexualmente a la víctima (gestos y intenciones).</li> </ul> <p><b>4. Desacreditar el trabajo de la víctima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No confiarle ninguna tarea.</li> <li>• Privarla de toda ocupación y vigilar que no pueda encontrar ninguna.</li> <li>• Exigirle tareas totalmente absurdas o inútiles.</li> <li>• Darle tareas muy inferiores a sus competencias.</li> <li>• Darle incesantemente tareas nuevas.</li> <li>• Hacerle realizar trabajos humillantes.</li> <li>• Darle tareas muy superiores a sus competencias para poder demostrar su incompetencia.</li> </ul>
--	--

---

Fuente: (Cardona & Ballesteros, 2006)

### **2.2.8. Fases del mobbing**

Al ser el mobbing (Vidal, 2006), un fenómeno degenerativo, es decir que a medida que transcurre el tiempo se va acentuando. Para (Luna, 2003), es difícil establecer una secuencia común de hechos en el transcurso de un proceso de mobbing que nos permita determinar una serie fija de fases que abarquen desde su aparición hasta su desenlace. Esta imposibilidad se debe a las distintas peculiaridades que pueden presentar los acosadores, las víctimas y sobre todo el entorno que se desarrolla en el conflicto, así como del modelo de la organización o empresa en el que se desata el proceso.

Leymann (1996), estableció y desarrolló en cuatro fases diferentes por las que todas o casi todas las víctimas de mobbing padecen y sufren:

#### **Fase 1: El Incidente Crítico**

La situación desencadenante suele ser un Conflicto, esta suele ser una fase corta, (Bresó & Salanova, 2001), presenta como primer síntoma, el cambio repentino de una relación que hasta el momento se consideraba neutra o positiva entre los colegas y superiores. Como en cualquier otro entorno social, suelen producirse diferentes conflictos sociales, los cuales se resuelven en un periodo corto de tiempo y de manera correcta y para que una empresa se enfrente con éxito a la resolución de conflicto es el considerar que éstos son una circunstancia normal y no excepcional en una organización (Martín & Pérez, 1998). Sin embargo, a veces, este no es resuelto de una manera adecuada y puede desembocar en un problema de gravedad mayor (Pérez & Fernández, 2017).

#### **Fase 2: Mobbing y Estigmatización**

Una vez perpetrado y establecido el conflicto, se instauran las diferentes conductas de hostigamiento, que tienen un efecto perjudicial, éstas acciones son utilizadas con una frecuencia de al menos una vez a la



semana y tienen una duración de al menos seis meses, con la intención de desacreditar y causar daño (o poner a alguien fuera de combate). Las formas habituales de maltrato en el mobbing, unas son activas y otras pasivas (Fórnes, 2002) (Tabla 8). El conflicto pasa a ser un proceso de estigmatización, desapareciendo así el motivo inicial por el cual surgió el proceso de acoso. Según los estudios de Leymann en Suecia, tienen una duración de 1.3 años por término medio, antes de pasar a la tercera fase.

Tabla 8.  
*Formas habituales de maltrato en el mobbing*

ACTIVAS	PASIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentiras y calumnias sobre la víctima (hablar mal de ella a su espalda)</li> <li>• Bulos sobre la vida privada de la víctima.</li> <li>• Descalificación, humillación y ridiculización pública.</li> <li>• Explosión de la víctima a críticas del grupo.</li> <li>• Referirse a la víctima utilizando motes.</li> <li>• Alusiones veladas y malintencionadas.</li> <li>• Utilización de sarcasmo, indirectas insinuaciones sin terminar de expresarse directamente.</li> <li>• Interrumpir constantemente a la víctima.</li> <li>• Dar información incorrecta con tal de inducir a error.</li> <li>• Impedir la comunicación o expresión con el grupo con el fin de aislar a la víctima.</li> <li>• Asignación de tareas insignificantes o humillantes para el grado de preparación de la víctima.</li> <li>• Amenazas verbales o por escrito.</li> <li>• Dar tareas sin sentido o innecesarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miradas de desprecio.</li> <li>• Silencios intencionados.</li> <li>• Ignorar a la víctima:</li> <li>• No saludarla</li> <li>• No sentarse a su lado</li> <li>• No mirar a la cara cuando se habla.</li> <li>• Esconder información a la víctima.</li> <li>• No convocar a reuniones.</li> <li>• Dejar de asignar labores a la víctima.</li> <li>• No respetar su grado de formación o antigüedad en el puesto de trabajo.</li> <li>• No invitarle a fiestas o celebraciones de trabajo.</li> <li>• No cederle la palabra en las reuniones.</li> <li>• No recibir respuesta a sus preguntas verbales o escritas.</li> <li>• Evitarle cualquier actividad que tenga una posible influencia (representaciones públicas, comunicación con personas influyentes, etc.)</li> <li>• Ignorarlo en cuestiones de decisiones que atañen a su área de trabajo.</li> </ul>

Fuente: (Fórnes, 2002)

### **Fase 3: Administración de Personal**

En esta fase y dependiendo del lugar, legislación y estilo de dirección de la empresa, se tomarán una serie de medidas, desde algún escalón jerárquico superior (el departamento de personal, el servicio

médico o la dirección de la empresa) encaminadas a la resolución positiva del conflicto (cambio de puesto, fomento del diálogo entre los implicados, etc.), o más habitualmente medidas tendentes a desembarazarse del supuesto origen o centro del conflicto, contribuyendo así a la mayor culpabilización y el sufrimiento del afectado (Martín & Pérez, 1998) y aducen que la causa principal del problema es su personalidad y carácter, descalificando cualquier opinión o juicio que ésta puede haber generado (Bresó & Salanova, 2001).

#### **Fase 4: Expulsión**

En este periodo el trabajador intenta defenderse, con la prolongación del conflicto, se agrava su situación sufriendo un deterioro de su salud, que se refleja normalmente en continuas bajas laborales, esto sirve como una herramienta o motivo más de hostigamiento. En este punto, la resolución final, suele ser el abandono por parte del trabajador o la expulsión o despido por parte de la organización (Pérez & Fernández, 2017).

En esta situación, la persona subsiste con diversas patologías consecuencia de su anterior o anteriores experiencias de psicoterror y se pueden deducir las consecuencias físicas, psíquicas y sociales que para el afectado tiene este fenómeno y finalmente busca ayuda médica y psicológica. En los casos más extremos los trabajadores acosados pueden llegar al suicidio.

Obviamente, el desarrollo de todas estas fases implica la no resolución del problema en ninguna de ellas (Martín & Pérez, 1998).

### **2.2.9. Tipos de mobbing o acoso psicológico laboral**

En las organizaciones, el mobbing o acoso psicológico en el trabajo puede afectar indistintamente a cualquiera de los niveles jerárquicos de la empresa, tanto hombres como mujeres, aunque en función del lugar que ocupan los protagonistas del mobbing, en la posición jerárquica de las organizaciones, se han distinguido varios tipos de acoso. Los tipos de mobbing según (González, De Cabo, Martín, & Franco, 2003) son los siguientes:

#### **2.2.9.1. Ascendente**

Donde una persona con rango jerárquico superior en la organización es agredida por uno o varios subordinados. Esto ocurre en forma general cuando se incorpora una persona desde el exterior con un rango jerárquico superior y sus métodos no son aceptados por sus subordinados, o porque ese puesto es ansiado por alguno de ellos. Le “hacen la cama”. Otra modalidad dentro de este tipo, es aquella en que un funcionario o trabajador es ascendido a un cargo donde debe dirigir y organizar a antiguos compañeros. La situación se complica sin no se ha consultado previamente el ascenso al resto de trabajadores y los cuales no están de acuerdo con la elección, o si el nuevo responsable no marca unos objetivos claros dentro del departamento, generando intromisiones en las funciones de alguno o algunos de sus componentes.

Este tipo de agresión, aunque menos frecuente, no significa que sea menos destructiva, puesto que las víctimas no suelen saber a quién dirigirse para defenderse (González, De Cabo, Martín & Franco, 2003).

### **2.2.9.2. Descendente**

Esta modalidad es conocida como bossing (proveniente del inglés boss, jefe), es la más habitual, donde la víctima se encuentra en una relación de inferioridad jerárquica o de hecho con respecto al agresor, es decir se produce de un jefe a su subordinado. Las conductas ejecutadas por la persona que ostenta el poder o superioridad, ya sea jerárquica o de hecho, frente al acosado, tienen por objetivo minar el ámbito psicológico del trabajador, ya sea para mantener su posición jerárquica o como una estrategia de la organización para que el afectado se retire en forma voluntaria sin que ésta incurra en costos económicos compensatorios para la empresa (Riquelme, 2006).

### **2.2.9.3. Horizontal**

En esta categoría, las conductas de acoso se producen entre trabajadores, compañeros de trabajo, del mismo nivel o escala jerárquica dentro de la organización. En este último caso, se sabe que un grupo tiene una identidad y comportamientos que son propios, se rige por reglas y códigos los cuales no corresponden a la suma de los comportamientos individuales de sus miembros, bajo esta premisa un trabajador puede ser acosado por los restantes miembros del grupo o al no pertenecer a él, el grupo lo toma como blanco de sus ataques.

Leymann señala las razones por las cuales se puede producir este tipo de acoso (González, De Cabo, Martín & Franco, 2003):

- a) Porque algunos de los miembros del grupo no aceptan las normas implícitas aceptadas por la mayoría.
- b) Por la existencia de personas débiles física y/o psíquicamente o bien distintas (por razón de sexo, raza, apariencia física, etc.), y que, por el hecho de pasar el rato, se sitúan en el punto de mira del instigador.
- c) Porque el grupo elija arbitrariamente a un compañero para descargar su agresividad o su frustración.
- d) Por enemistad personal entre algunos compañeros.

#### **2.2.10. Perfil de la víctima del mobbing**

Según Zapata (2013) considera que el perfil de la víctima del mobbing son las siguientes:

- Personas que tienen mayor probabilidad de ser envidiadas por sus características personales, sociales o familiares (por su éxito social, su buena fama, inteligencia, apariencia física)”. El mobbing suele afectar a trabajadores perfectamente válidos y capaces, bien valorados y creativos. Muy frecuentemente se trata de adultos superdotados, de forma que suelen ser, paradójicamente, los mejores de la organización.
- En otros casos la víctima se ha resistido a participar, colaborar o a “mirar a otro lado” mientras se producían “enjuagues”, es decir, por aquello que conocen o han presenciado.
- Otro perfil es el de aquellos que presentan: “un exceso de ingenuidad y buena fe y que no saben hacer frente desde el principio a aquellos que pretenden manipularlos o perjudicarlos. También se elige a la víctima debido a su juventud, orientación sexual, ideología política, religión, procedencia geográfica, etc.”

- Es muy frecuente que se seleccione a las víctimas entre “personas que presenten un factor de mayor vulnerabilidad personal, familiar o social (inmigrantes, minusválidos, enfermos, víctimas de violencia doméstica, mujeres u hombres atractivos). En estos casos la posibilidad de hacer frente a los acosadores disminuye, viéndose facilitada la impunidad de éstos” (Zapata, 2013).

Según Martínez, Irurtia, Camino, Torres y Queipo (2012), señala para que el acoso produzca su efecto, es preciso que recaiga sobre una persona cuya manera de ser propicie la reacción patológica. Se trata, por lo tanto, de personas:

- Generalmente más mujeres de entre 35 y 45 años.
- Con un alto sentido de la moralidad y un nivel de autoexigencia muy riguroso.
- Gran respeto por las normas sociales.
- Preocupados por su imagen.
- Autónomos.
- Con iniciativa.
- Gran capacidad profesional.
- Apreciados por sus compañeros.

Para Vidal, (2006), señala la mayoría de los casos de las víctimas son personas excepcionales con una gran capacidad de trabajo y sentido de la responsabilidad. Su valía profesional, paradójicamente, es lo que acaba perjudicándoles y poniéndoles en un aprieto. El mobbing afecta a trabajadores más brillantes, a aquellos mejor valorados, a los más creativos, a los más cumplidores; en definitiva, a los mejores de entre los recursos humanos de la organización. Su elevado sentido de la ética motiva que en muchos casos renuncien a mantener una postura

transigente con las situaciones injustas, propias o del entorno. También se han destacado como alta cualificación, empatía, popularidad, a la vez que cierta ingenuidad y dependencia afectiva (Martínez et al., 2012).

### **2.2.11. Perfil del acosador**

Según Gonzáles, De Cabo, Martín y Franco, (2003), señala, que todos podríamos ser víctimas de mobbing de la misma forma que podríamos convertirnos en acosadores. Esta situación se produciría en las que, al no ser capaces de resolver dificultades que puedan plantearse a lo largo de la vida laboral, se utilizaría el poder como forma de defensa, y así doblegar a la persona, o personas o circunstancia, que provoca ese miedo incontrolable. El miedo está relacionado con la posibilidad de perder el rol o estatus, o a que la percepción que los demás tienen no sea la que se desea, está íntimamente relacionado con el concepto de éxito existente en la sociedad moderna. El que en un momento determinado no se haya actuado de manera correcta, o no se haya empleado bien la ética, no significa que se encaje en el perfil del acosador. Esta circunstancia podrá considerarse exclusivamente en aquellos casos en los que repitiera a lo largo del tiempo.

Según Zapata (2013) considera el perfil del acosador como:

El último fin del acosador es el asesinato psicológico de la víctima, y el motivo principal encubrir la propia mediocridad, todo ello debido al miedo y la inseguridad que experimentan los acosadores hacia sus propias carreras profesionales. De este modo se puede desviar la atención o desvirtuar las situaciones de riesgo para ellos.

El acosador suele ser en la mayoría de los casos los superiores o jefes, con un carácter resentido y mediocre contra subordinados, ocasionándoles grandes periodos de baja laboral y enfermedad, llegando en algunos de los casos a la incapacidad permanente, puesto que la

finalidad del acosador es que el trabajador acosado desaparezca de la organización empresarial (Vidal, 2006).

El perfil del acosador suele ser una persona (Martínez et al., 2012):

- Sin sentido de culpabilidad
- Manipuladora
- Cobarde
- En ocasiones agresiva
- Profesionalmente mediocre

Suele ser una persona que posee unos fuertes rasgos de personalidad (González et al., 2003):

- El narcisismo
- La impulsividad
- La mediocridad profesional
- La ineptitud
- La inseguridad
- Imposibilidad para experimentar sentimientos de culpa.
- Se expresa por envidias
- Complejos de inferioridad.

Su personalidad puede ajustarse a dos modelos (Martínez et al., 2012):



Individuo con un perfil de psicoticismo frío, distante, muy estable emocionalmente, orgulloso, con un alto concepto de sí mismo, inteligente y calculador. Con estas características tiene la capacidad de organizar su estrategia, calcular la eficacia de los resultados de su conducta e ir progresando de manera paulatina y atinada; su desgaste personal es mínimo por su ausencia de sentido de culpabilidad y dureza de carácter.

Individuo con alto nivel de neuroticismo; puede ser inteligente, aunque mala adaptativa que pone manifiesto una “inhibición neurótica de la inteligencia”, muy inestable emocionalmente, inseguro, con poca tolerancia a la frustración, con tendencia a experimentar ansiedad y tener reacciones explosivas, dominante y orgulloso, el cual se encuentra en un puesto de responsabilidad “que le viene grande”. Sus reacciones fueron desajustadas a la importancia del hecho, incoherentes de unas ocasiones a otras, y si establece malas relaciones con un trabajador determinado, puede convertirlo en el punto de su agresividad u objeto de su acoso.

El acosador ejerce violencia a través de una actitud hostil y de pronunciamientos verbales, pero en ocasiones excepcionales puede llegar a la agresión física. Asimismo, puede comportarse de forma directa, mediante lenguaje manifiesto, contradice, humilla, rebaja y desacredita a la víctima bien en privado o en público, mientras en la forma indirecta utiliza cauces retorcidos para agredir psicológicamente a la persona, usando un lenguaje doble vinculante, en el que el gesto y el modo se contradicen con las palabras, o un lenguaje latente, en el que se dan mensajes contradictorios que confunden y desconciertan a la víctima. En general son acciones dirigidas contra la dignidad personal del afectado.

#### **2.2.12. Consecuencias del mobbing para el trabajador**

Para la víctima el mobbing se manifiesta, ante todo, a través de

problemas de salud relacionados con la somatización de la tensión nerviosa. La persona afectada puede presentar diversas manifestaciones de patologías psicosomáticas desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos, siendo el coste altamente destructivo. Las principales consecuencias del acoso moral laboral se pueden estudiar desde diferentes niveles:

#### **2.2.12.1. A nivel Psíquico**

La sintomatología puede ser muy diversa. El eje principal de las consecuencias que sufre el sujeto afectado sería la ansiedad: la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. Pueden darse también otros trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. Pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas (los diagnósticos médicos compatibles son síndrome de estrés postraumático y síndrome de ansiedad generalizada). La excesiva duración o magnitud de la situación de mobbing puede dar lugar a patologías más graves o a agravar problemas preexistentes. Así, es posible encontrar cuadros depresivos graves, con individuos con trastornos paranoides e, incluso, suicidas (Martín & Pérez, 1998).

Prieto, (2005) señala en España, un 5% de los acosados que presentan síntomas considera que el suicidio es una posible solución. Siendo la consecuencia más grave de este fenómeno, y el riesgo de que se produzca es especialmente alto en profesionales cualificados que obtienen una importante gratificación de su trabajo. El profesor Leymann señala que en aquellos casos en los que se elige el lugar de trabajo como

escena del suicidio puede interpretarse como un último acto de rebeldía o como acusación póstuma.

#### **2.2.12.2.A nivel físico**

Podemos encontrarnos con diversas manifestaciones de patología psicosomática: desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos. Los trabajadores sometidos a este tipo de circunstancias, y según los resultados de la IV Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo 2007, presentan un claro y notable aumento de problemas en su salud física, presentan un mayor número de síntomas en comparación con el resto de la población de trabajadores activos. En concreto, el 40% de los trabajadores expuestos a acoso laboral informaron de 6 o más síntomas físicos de un total de una lista de 17, frente al 15% de la población. Los síntomas más comunes fueron problemas de audición, de visión, alteraciones cutáneas, dolor de espalda, dolor de cabeza, dolor de estómago, dolores musculares, dificultades respiratorias, trastornos cardiovasculares, fatiga generalizada, alergias y lesiones (Psicología, 2011).

#### **2.2.12.3.A nivel social**

Las personas víctimas del mobbing llegan a ser muy susceptibles, hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y que desarrollan conductas de aislamiento, evitación, retraimiento, o, por otra parte, de agresividad y hostilidad y con otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor, y deseos de

venganza contra el/los agresor/es. En general, la salud social del individuo se encuentra profundamente afectada pues puede distorsionar las interacciones que tiene con otras personas e interferir en la vida normal y productiva del individuo. Desde el punto de vista laboral posiblemente resultarán individuos desmotivados e insatisfechos que encontrarán el trabajo como un ambiente hostil asociado al sufrimiento y que no tendrán un óptimo rendimiento. La conducta lógica de un trabajador sometido a una situación de mobbing sería el abandono de la organización, sin embargo, en muchos casos éste no se produce debido, de un lado, a la difícil situación del empleo en la economía actual y, de otro lado, a que, a medida que el trabajador se va haciendo mayor, ve disminuida su capacidad para encontrar nuevos empleos (Martín & Pérez, 1998).

#### **2.2.12.4. Consecuencias del mobbing para la empresa**

Al evaluar los costos de la violencia en el trabajo para la empresa, se han de tomar en cuenta diversos factores (Olsen, 2003):

- Los costos vinculados con el ausentismo por enfermedad y por las jubilaciones anticipadas.
- Los costos vinculados con los índices más elevados de rotación y de reemplazo de personal.
- La disminución de la productividad y los perjuicios en la producción o el equipo.
- Los costos vinculados a las quejas y pleitos.

#### **2.2.12.5. Consecuencias del mobbing para el núcleo familiar y social**

El entorno social del afectado padecerá las consecuencias de tener una persona cercana amargada, desmotivada, sin expectativas ni ganas de trabajar, y que padecerá posiblemente algún tipo de trastorno psiquiátrico, con o sin adicción a drogas (Martín & Pérez, 1998).

La familia de la víctima directa es, a su vez, víctima del mobbing (Prieto, 2005), con un aumento de las roturas familiares y la morbilidad en la pareja, los hijos y, en general, con la convivencia con una persona que presenta un cuadro de desgaste y amargura generados en su trabajo, pero cuyos efectos le acompañan en la vida extra laboral. Según (Organización Mundial de la Salud, 2004), señala el mobbing afecta la autoestima y la eficacia de la víctima en todos los dominios y tiene defectos en todas las áreas de la vida, tal como la familia, los amigos, las relaciones sociales y el ambiente de trabajo. La víctima se torna confusa, menos eficiente y con un alto nivel de miedo, culpa y vergüenza, de éste modo afecta no sólo el trabajo sino también las relaciones interpersonales.

A continuación, se resumen las posibles consecuencias:

- a. Evasión de las reuniones sociales.
- b. Quejas por malestares físicos y enfermedades.
- c. Abandono de los compromisos sociales.
- d. Desapego de los vínculos familiares.
- e. Dificultades para calificar a otros trabajos.

- f. Desatención de su rol y responsabilidad como padre, esposo/a, hijos e hijas.
- g. Intolerancia con los problemas de familia.
- h. Pleitos.
- i. Pérdida de relaciones de amistad.
- j. Pérdida de ingresos.
- k. Pérdida de participación en proyectos.
- l. Problemas maritales y divorcio.
- m. Costos médicos.

#### **2.2.12.6. Consecuencias del mobbing para la comunidad**

Según los estudios de Leymann sobre el impacto económico de este tipo de problema para la comunidad, no hay que menospreciar las consecuencias que a este nivel se producen: la pérdida de fuerza de trabajo, costos de asistencia de enfermedades, costos de las pensiones de invalidez, etc. (Martín & Pérez, 1998). La Seguridad Social sueca estimó en 1993 que al menos el 20% de las jubilaciones anticipadas tienen su origen en condiciones de trabajo psicológicamente degradadas (Prieto, 2005).

Toda la sociedad se torna en víctima porque aumenta la presión sobre el bienestar social (OMS, 2004), las consecuencias pueden variar según el sistema de salud y el servicio social de cada país:

- a. Costo de beneficios y protección social por retiro prematuro.

- b. Altos costos por discapacidad.
- c. Altos costos por desempleo.
- d. Pérdida de recurso humano.
- e. Costos médicos y posible hospitalización.
- f. Pérdida potencial de trabajadores productivos.

### **2.2.13. Surgimiento del mobbing en las empresas**

Según Piñuel y Oñate (2002), señalan que las razones para desencadenar el mobbing son variadas. La expresión común reside en que el trabajador que resulta objeto de mobbing es o se ha convertido en alguien que, por alguna razón, resulta amenazante para el grupo que le hostiga.

La víctima suele ser envidiada por la aceptación o el aprecio que despierta entre sus compañeros, subordinados, jefes, pacientes o clientes, por su don de gente, por evaluaciones positivas o felicitaciones recibidas por su trabajo. El mobbing puede desencadenarse también por no haberse dejado el trabajador manipular por otros, o por no ser, “de la cuerda de” quienes manejan el statu quo en esa organización.

En ambientes laborales penetrados por facciones, grupos de interés, camarillas de poder, el mobbing suele consistir en exterminar laboralmente a aquel o aquellos adversarios irreductibles que no se dejan comprometer o comprar y que resultan amenazantes para los manejos de aquellos.

Otra causa que desencadena un proceso de mobbing, especialmente cuando la víctima es una mujer, es que la víctima no haya aceptado solicitudes de tipo sexual en casos de acoso sexual.

También se presenta frecuentemente el hecho diferencial como causa de mobbing. Los trabajadores que presentan algunas características que les hacen distintos de la mayor parte de los demás trabajadores. Así ser diferentes en edad, cualificación, nivel de idiomas, experiencia laboral, sexo, etc., suele significar la persecución del desviante del grupo mayoritario. Estas diferencias suelen utilizarse para culpabilizar y demonizar al trabajador que en un momento dado está listo para cargar con la culpa de todo lo que sale mal en un determinado entorno laboral.

Se trata del fenómeno de chivo expiatorio, que consiste en que la víctima no ha estado implicada en un conflicto, sino que se encuentra accidentalmente en una situación en la que el acosador realiza sus actos de agresión. El utilizar a alguien como “chivo expiatorio” es un ejemplo de este tipo de mobbing (Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, 2002). Con ello se consigue distraer la atención de otros problemas o situaciones de la organización camuflándolas.

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, (2002), también señala otra causa que desencadena el mobbing es debido al conflicto interpersonal que ha ido en aumento.

Por último y no menos importante, la más frecuente es la de dar un escarmiento y hacer que otros trabajadores queden impresionados por el poder discrecional de hostigar y dañar que tienen algunos en la organización. Se trata de hacer cundir el psicoterror laboral entre otros trabajadores que habrán de cerrar filas presas del terror de lo que les podría ocurrir de no someterse a los dictados del grupo que hostiga.

Entre los factores que incrementan la probabilidad del mobbing se incluye los siguientes (Agencia Europea para la Seguridad en el Trabajo, 2002):

- Cultura organizativa que aprueba el comportamiento del mobbing o no lo reconoce como problema.



- Cambio repentino en la organización.
- Empleo inseguro.
- Malas relaciones entre el personal y la dirección, y bajos niveles de satisfacción con la dirección.
- Escasas relaciones entre compañeros.
- Niveles extremos de exigencia laboral.
- Deficiencias en la política de personal y falta de valores comunes.
- Niveles generalmente elevados de ERT (Estrés relacionado con el Trabajo).
- Conflictos de rol.

#### **2.2.14. Dimensiones e Indicadores del Mobbing**

##### **2.2.14.1. Violencia psicológica**

Es aquella forma de violencia que no deja marcas visibles en las personas, ocasiona un daño emocional e insuperable para sus víctimas y va hacer estudiada a través de los siguientes indicadores:

###### **2.2.14.1.1. Comunicación y desarrollo limitado**

Producir deliberadamente alteraciones en los procedimientos habituales de comunicación de la víctima, es decir, restringir la comunicación con la víctima tanto por parte del acosador como por parte de los compañeros a los que se le prohíbe cualquier relación con el acosado. También se niega a la víctima el acceso a los medios de comunicación que hubiera utilizado para el desarrollo de su trabajo (Observatorio permanente de riesgos psicosociales, s.f.).

###### **2.2.14.1.2. Trato indiferente y hostil**

El mobbing va acompañado de actuaciones hostiles, donde el acosador/es despliega sus artes de hacer daño, comienza con

acciones que parecen insignificantes que la víctima no le otorga importancia alguna, y cuando quiere darse cuenta ya el daño está hecho, la desproporcionalidad va en aumento, una nueva falta de respeto mayor que la del día o semana anterior. Las hostilidades son variadas, son meditadas, son calculadas y ejecutadas en el momento y el contexto más oportunos para el acosador (Lahib & Zarza, 2017).

#### **2.2.14.1.3. Crítica severa**

Son acciones, conductas propias de hostigamiento, la primera manifestación de acoso de forma sistemática e injustificada hacia su trabajo, su aspecto físico, sus ideas y planteamientos en relación con el trabajo que realiza, a pesar de que previamente su trabajo se hubiera considerado excelente (Prieto, 2005).

### **2.2.14.2. Entorno laboral conflictivo**

Existen factores que posibilitan y favorecen la incidencia y prevalencia de casos de mobbing en una empresa, una de ellas es de tipo organizacional como es un ambiente laboral conflictivo o políticas inestables de la empresa, que van hacer estudiadas a través de los siguientes indicadores:

#### **2.2.14.2.1. Ataques verbales**

Son acciones que se concretan en actos de violencia como gritos, insultos, amenazas, intimidación, atropello, acoso, y el abuso verbal (Observatorio permanente de riesgos psicosociales, 2009).

#### **2.2.14.2.2. Humillación**

Es el sentimiento que invade a una persona o a un grupo cuando se perciben despreciados, sofocados, presionados, denigrados o

subyugados por otra persona o por otro grupo, es decir, cuando perciben que otros pisotean – o ignoran – su dignidad, la cual se tiene – o se debe tener- de forma igualitaria por el hecho de ser humano (Lindner, 2006).

#### **2.2.14.2.3. Acoso Psicológico**

Son conductas hostiles repetidas, que se dan en el ámbito laboral durante un periodo prolongado de tiempo, son comportamientos irrespetuosos en una situación laboral que atentan contra la integridad física, psicológica y sexual (Betanzos & Paz, 2011).

#### **2.2.14.3. Falta de apoyo organizacional**

El apoyo organizacional es la ausencia de reciprocidad entre la empresa y el empleado, que contribuye a establecer el compromiso psicológico. Que van hacer estudiadas en los siguientes indicadores:

##### **2.2.14.3.1. Escasa autoridad laboral**

Son organizaciones con una serie de características propicio para la aparición de situaciones de acoso psicológico, con métodos de trabajo y producción muy pobres, con ausencia de interés y apoyo de los superiores, con ausencia de posibilidades de colaboración, con exceso de demandas de trabajo, etc. (Pérez,s.f.). Es necesaria una autoridad con alcance suficiente que incluya todas las actividades relacionadas, sin tener que consultar frecuentemente con la gerencia general.

##### **2.2.14.3.2. Escasa disposición de integrar equipos de trabajo**

Es uno de las condiciones de trabajo que constituye circunstancias favorecedoras del mobbing, las escasas disposiciones de integrar equipos de trabajo, con una

comunicación fluida, frecuente y abierta (Rudnick, 2007). El nivel de presión generado por el trabajo en equipo es mucho mayor que cuando se realizan tareas individuales, pues hay que llegar a consensos que, por la cantidad de personas y diferentes puntos de vista, (por ejemplo: celos profesionales, incompatibilidad de caracteres) pueden ser muy difíciles de conseguir.

#### **2.2.14.3.3. Favoritismo**

Es dar un trato preferencial a uno o más empleados sin motivos válidos que sustenten esta predilección. Este estilo de preferencia puede suceder, cuando el jefe se rodea de amigos, y prefieren trabajar con personas de su confianza, marcando una diferencia con el resto, ocasionando problemas, ya que este trato no pasa desapercibido por el resto del equipo, los que ven con recelo y tienden a desmotivarse (Arce, 13 diciembre 2016).

### **2.2.15. Marco legal del mobbing a nivel internacional**

#### **2.2.15.1. Legislaciones en la Unión Europea**

##### **2.2.15.2. Suecia**

El ordenamiento jurídico sueco ha sido el primer país europeo en incorporar una regulación normativa contra el acoso laboral (Kahale, 2015). El primero en introducir el acoso laboral a través de la Ley Básica de Prevención de Riesgos (1993), de alcance nacional. La ley apunta a la prevención, establece medidas tendentes a la recuperación de las víctimas, e imputa al empleador la constatación de un mal ambiente laboral y la expulsión del acosador (Morales, 2016).

Carvajal y Dávila, (2013) también fueron los primeros en emitir sendas ordenanzas específicas como:

- Norma específica sobre acoso laboral en desarrollo de su Ordenanza de Medio Ambiente Laboral.
- Ordenanza de 14 de enero de 1993 sobre medidas para la prevención de la violencia y las amenazas en el trabajo.
- Ordenanza de 21 de setiembre de 1993 sobre medidas contra el acoso en el trabajo.

#### **2.2.15.3. Reino Unido**

El Reino Unido tiene una legislación específica suficientemente flexible para cubrir este fenómeno. The Protection from Harassment Act 27 de marzo 1997 (La Ley de protección contra el acoso) (Arroyuelo, 2002).

Y la Ley Dignity at work –Dignidad en el trabajo- Act 2001, este país regula en forma amplia el fenómeno.

Las leyes prevén sanciones y responsabilidad civil a quienes incurran en conductas de acoso injustificadas; a su vez, habilitan el despido mediante un proceso sumario. Además, se considera un delito y se castiga con seis meses de prisión y/o una multa limitada a nivel cinco de la escala (Morales, 2016).

#### **2.2.15.4. España**

En el caso de España, mediante la Ley Orgánica 5/2010, del 22 de junio, por lo que se modifica la Ley Orgánica

10/1995, de 23 de noviembre, del código penal, señala en la exposición de motivos de la Ley Orgánica que: “Dentro de los delitos de torturas y contra la integridad moral”, se incrimina la conducta de acoso laboral, entendiendo por tal el hostigamiento psicológico u hostil en el marco de cualquier actividad laboral o funcional que humille al que lo sufre, imponiendo situaciones de grave ofensa a la dignidad. Con ello quedarán incorporadas en el tipo penal todas aquellas conductas de acoso producidas tanto en el ámbito de las relaciones jurídico privadas como en el de las relaciones jurídico públicas (Martínez, Irurtia, Camino, Torres y Queipo, 2012). A tal efecto, se añade un segundo párrafo al apartado 1 del artículo 173 de la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal español al establecer que: “con la misma pena (seis meses a dos años) fueron castigados los que, en el ámbito de cualquier relación laboral o funcional y prevaleciendo de su relación de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a construir trato degradante, supongan grave acoso contra la víctima” (Kahale, 2015).

#### **2.2.15.5. Dinamarca**

A nivel legal, en Dinamarca, existe una larga tradición de negociación colectiva en materia de relaciones laborales que hace que la vía legislativa adquiera un papel subsidiario. Eso explica cómo una intervención centralizada referida a la supervisión de los aspectos psicológicos y físicos de la seguridad y de la salud en el trabajo, que impulsó el Ministerio de Trabajo en mayo del 2001, teniendo que retirarse en octubre del mismo año ante la mala acogida de los distintos agentes

sociales. Gobierno, organizaciones empresariales y sindicales acordaron entonces que la manera de enfrentarse al acoso en el lugar de trabajo tendría que fundamentarse en acuerdos en el seno de cada empresa o sector. La casuística que se presente en el futuro demostrará si esta opción es mejor y más válida que la legislativa. En junio de 2002 el Ministerio de Trabajo y Empleo danés introdujo un nuevo apartado (9.a) en la normativa ministerial sobre el medio ambiente laboral donde se establece que el trabajo no puede suponer un riesgo de deterioro físico o mental debido al acoso moral y sexual (Arroyuelo, 2002).

#### **2.2.16. Legislaciones en América Latina**

En América Latina existe carencia de leyes específicas que regulen el acoso laboral, pero es preciso advertir que, pese a la escasez de una legislación específica de acoso laboral en países latinoamericanos, ello no significa que no se observen en sus sistemas jurídicos disposiciones que resulten aplicables, ya sea para evitar, corregir o para sancionar el acoso laboral o mobbing como se puede conocer en otras legislaciones. De conformidad con lo anterior, resulta necesario mencionar los avances jurídicos sobre acoso laboral en Latinoamérica, por lo tanto, se expondrán los aspectos más relevantes de dicho fenómeno (Mendizábal, 2013).

##### **2.2.16.1. Chile**

**Ley No.20.607 Tipifica el acoso laboral y modifica el Estatuto Administrativo y también el Código del Trabajo, sancionando las prácticas de acoso laboral.**

Según Omar Ahumada Mora en su artículo del diario El Mercurio en la sección legal denominado “Acoso Laboral en Chile. Análisis de la Ley 20.607” señala: Con fecha 8 de agosto de 2012 fue publicada la Ley 20.607, que modifica el Código del trabajo, sancionando las prácticas de acoso laboral, incluyendo a los funcionarios públicos y municipales.

La ley define el acoso laboral como una conducta contraria a la dignidad de la persona. Esta primera definición es fundamental, ya que la dignidad de la persona es la fuente de todas las garantías constitucionales y, evidentemente, es la esencia de los derechos humanos. A continuación, la ley 20.607 entiende como acoso laboral *“toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el empleador o por uno o más trabajadores, en contra de otro y otros trabajadores, por cualquier medio, y que tenga como resultado para el o los afectados su menoscabo, maltrato o humillación, o bien amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo”*.

Por lo tanto, dentro de los mecanismos destinados para la protección contra el fenómeno del mobbing en Chile, es posible encontrar en la Ley 20.607 una norma enfocada única y exclusivamente a prevenir y sancionar el acoso laboral. Además, se estableció la figura de acoso laboral como una justa causa de terminación del contrato de trabajo, también está previsto en los casos de despido indirecto, y por ende, la posibilidad de reclamar la indemnización correspondiente (Torres, Niño, & Rodríguez , 2016).



### **2.2.16.2. Colombia**

La legislación colombiana establece la protección a los derechos humanos y específicamente hace una norma para reconocer el acoso laboral o mobbing como situación social dentro de las organizaciones a través de la Ley 1010 representa un intento del Estado por intervenir en la actividad de las organizaciones respecto al acoso laboral. Fue expedida por el Congreso de la República, el 23 de enero 2006 (Carvajal y Dávila, 2013), cuya finalidad es definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se genere en el contexto laboral y privado (Adarve, Medina, & Caballero, 2006).

#### **Ley 1010 Acoso Laboral**

##### **Artículo 2º.- Definición y modalidades de Acoso Laboral**

Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre el empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

##### **Modalidades del acoso laboral**

La regulación normativa en Colombia ha definido qué puede entenderse por acoso laboral, incluyendo a la vez sus modalidades tales como el maltrato, la discriminación, el

entorpecimiento y la desprotección, entre otras (Torres, et al. 2016).

### **2.2.16.3. Bolivia**

La Constitución Política de Bolivia en el artículo 49 estableció que el Estado debe proteger toda forma de acoso laboral y, por ende, la ley establece las respectivas sanciones. Pese a la existencia de dicha disposición, la ley General de Trabajo no contempla un artículo que regule específicamente el acoso laboral; no obstante, el numeral 4 del artículo 21 de la Ley No.348 propende por garantizar a las mujeres una vida libre de violencia, señala además, que el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social tiene el deber de adoptar y/o implementar medidas de protección contra toda forma de acoso laboral, es así como, podrá establecer o diseñar procedimientos pertinentes para que las víctimas de acoso presenten sus correspondientes denuncias, se investiguen los hechos generadores y, eventualmente, se impongan las sanciones procedentes (Torres, et al. 2016).

### **2.2.16.4. Brasil**

En Brasil se denomina al acoso laboral, como “Asedio Moral” o “Danopessoal” o “tortura psicológica”. En dicho país no existe a nivel nacional una legislación específica de acoso laboral. Sin embargo, la Constitución Política de dicho país regula en su artículo 23 y 200 la protección al trabajador del “Assedio Moral”. Es importante aclarar que dicho país se encuentra organizado administrativamente en Estados, un

Distrito Federal y más de 5000 municipios, de los cuales alrededor de 340 cuentan con regulación de “Assedio Moral” (Oceguera, Aldrete & Ruíz, 2009).

### **2.2.17. Marco legal del mobbing en el Perú**

Molero (2008) señala que en el marco de la legislación laboral peruana actual, no se cuenta con regulación específica sobre mobbing, lo que no implica la existencia de un vacío legal. En el ámbito de la constitución, los derechos fundamentales del trabajador, sean estos específicos o inespecíficos, configuran un marco de protección para el acoso psicológico (mobbing).

#### **2.2.17.1. Constitución Política del Perú de 1993**

##### **Artículo 1º.-Defensa de la persona humana**

La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado.

##### **Artículo 2º.-Derechos fundamentales de la persona**

Toda persona tiene derecho:

1. A la vida, a su identidad, a su integridad moral, psíquica y física y a su libre desarrollo y bienestar. El concebido es sujeto de derecho en todo cuanto le favorece.

24. A la libertad y a la seguridad personales. En consecuencia:

h) Nadie debe ser víctima de violencia moral, psíquica o física, ni sometido a tortura o a tratos inhumanos o humillantes. Cualquiera pueda pedir de inmediato el examen

médico de la persona agraviada o de aquélla imposibilitada de recurrir por sí misma a la autoridad. Carecen de valor las declaraciones obtenidas por la violencia. Quien la emplea incurre en responsabilidad.

### **Artículo 23°.- Modalidad del trabajo**

Ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, ni desconocer o rebajar la dignidad del trabajador.

### **Artículo 26°.- Principios Laborales**

En la relación laboral se respetan los siguientes principios:

- 1) Igualdad de oportunidades sin discriminación.
- 2) Carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución y la ley.

De especial relevancia, en este sentido, el artículo 1° y 23° de la Constitución que expresamente reconoce y resalta el valor de la dignidad en el ámbito laboral peruano, al igual en el artículo 2° de la Constitución reconoce el derecho al honor, derecho a la intimidad, derecho a la igualdad y no discriminación (Constitución Política del Perú, 2019).

El trabajador puede verse sometido a diversas conductas externas que pueden afectar no solo su dignidad, sino también su desempeño y productividad laboral, justamente todas estas conductas se enmarcan dentro del fenómeno conocido como Mobbing.

### **2.2.17.2. Texto único Ordenado D.L. N°728. Ley de Productividad y Competitividad Laboral D.S. N°003-97-TR**

De acuerdo al DS N°003-97-TR y DL N°728, en el plano legal que regula al régimen laboral de la actividad privada en los aspectos como se señala:

**Artículo 30°.-** Son actos de hostilidad equiparables al despido los siguientes:

- e) El acto de violencia o el faltamiento grave de palabra en agravio del trabajador o de su familia.
- f) Los actos de discriminación por razón de sexo, raza, religión, opinión, idioma, discapacidad o de cualquier otra índole.
- g) Los actos contra la moral y todos aquellos que afecten la dignidad del trabajador.

En este sentido el presente artículo, inciso g) se establece “Los actos de hostilidad equiparados al despido son los actos contra la moral, el hostigamiento sexual y todos aquellos que constituyan actitudes deshonestas que afecten la dignidad del trabajador”, considera hostiles los actos que afecten la dignidad del trabajador, así se tiene que los siete incisos que establece este artículo se encuentran bajo la denominación de actos de hostilidad y son una serie de conductas realizados por el empleador hacia el trabajador, de allí la necesidad de regular de forma independiente al mobbing o acoso laboral, pues este implica una serie de conductas realizadas por los trabajadores y/o demás compañeros de trabajo sin importancia del cargo o jerarquía hacia el trabajador, porque son dos instituciones diferentes con sujetos

y elementos propios, cuyo fin es de sacarlo del trabajo y los actos de hostilidad que causan perjuicio en el trabajador.

De dicho artículo resulta ineficiente para determinar los actos de mobbing, por lo que en dicha ley no existen los criterios para configurar un acto como mobbing laboral por lo que es necesario implementar una ley contra este fenómeno laboral (Laiza, 2018).

### **2.2.17.3.Ley No.27815 del Código de Ética de la Función Pública**

En el Perú, en caso de la Administración Pública existe un acápite donde señala lo siguiente:

#### **Artículo 8°.- Prohibiciones Éticas de la Función Pública**

El servidor público está prohibido de:

##### **5°.- Presionar, Amenazar y/o Acosar**

Ejercer presiones, amenazas o acoso sexual contra otros servidores públicos o subordinados que puedan afectar la dignidad de la persona o inducir a la realización de acciones dolosas.

Nuestro país, a diferencia de otras legislaciones como las europeas, específicamente como la sueca, no cuenta actualmente con regulación de este tipo, pero esto no implica el total desamparo de quienes padezcan esta situación en sus centros laborales. La dignidad, la integridad, la salud, entre otros, son derechos que, si bien no requieren de mayor desarrollo para su exigencia y respeto, el reconocimiento legal o convencional del mobbing como problema social en el ámbito del trabajo, así como la introducción de recursos institucionales o legales para hacerle frente sí lo requiere, por

lo que sería de gran relevancia tener las normas claras con la finalidad de promover la denuncia de tales comportamientos por parte de las víctimas (Zapata, 2013).

#### **2.2.17.4. Proyecto de la Ley General de Trabajo**

Señala lo siguiente:

##### **Artículo 133°.- Actos de hostilidad**

Son actos de hostilidad:

5°.- El acto de violencia o el faltamiento de palabra, verbal o escrita, en agravio del trabajador o de su familia.

##### **Artículo 305°.- Promoción de la seguridad y salud en el trabajo**

El trabajador tiene derecho a que en el centro de trabajo donde labora se promuevan condiciones de trabajo dignas que le garanticen un estado de vida saludable, física y mentalmente. A tal efecto, se debe proponer que:

2°.- Las condiciones de trabajo sean compatibles con el bienestar y la dignidad en los trabajadores.

El presente proyecto de Ley General de Trabajo incluye expresamente los actos de acoso moral en esta calificación, pero que se encuentra pendiente de debate y que permitirá uniformizar los diversos regímenes laborales que tiene el Perú (Gestión, 2018).

#### **2.2.17.5.Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo No.29783 y su Reglamento D.S. No.005-2012-TR**

Señala lo siguiente:

En la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo No.29783 impone medidas de prevención facultadas al empleador respecto a los riesgos laborales encontrándose los riesgos psicosociales expresamente contemplados en el presente artículo de dicha norma que se detalla:

##### **Artículo 56°.- Exposición en zonas de riesgo**

El empleador prevé que la exposición a los agentes físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales concurrentes en el centro de trabajo no generen daños en la salud en los trabajadores.

Así pues, la violencia en el trabajo en general, y el acoso psicológico (mobbing) en particular implica el quebrantamiento de dicho bienestar. Constituye, por tanto, tarea del Estado desarrollar un marco de protección adecuado contra la violencia en sus diferentes manifestaciones, pero también importa la responsabilidad del empleador en aquellas situaciones que dichas conductas se desarrollen con ocasión de la relación laboral. Tanto el derecho al trabajo como el derecho a la dignidad en el trabajo y el derecho a la salud importan un rol activo por parte de los empleadores.

En tal sentido, constituye deber del empleador procurar que sus trabajadores laboren en condiciones satisfactorias, dignas y sin menoscabo en su salud, de ahí que la obligación de asegurar que ninguna relación laboral:

- i) Limite el ejercicio de los derechos constitucionales.



- ii) Desconozca la dignidad del trabajador.
- iii) Rebaje la dignidad del trabajador.

Importe en gran medida una labor de prevención del Estado y de los empleadores orientada a elaborar políticas y diseñar o aplicar intervenciones, y a promover la lucha contra la violencia mediante la educación y la información científica (Molero, 2008).

#### **2.2.17.6. Ley General de Inspección del Trabajo Ley No. 28806 y su Reglamento D.S. No.019-2006-TR**

##### **Artículo 25°.- Infracciones muy graves en materia de relaciones laborales**

Son infracciones muy graves, los siguientes incumplimientos:

14°.- Los actos de hostilidad y el hostigamiento sexual, así como cualquier otro acto que afecte la dignidad del trabajador o el ejercicio de sus derechos constitucionales.

15°.- No adoptar medidas necesarias para prevenir o cesar los actos de hostilidad y hostigamiento sexual, así como cualquier otro acto que afecte la dignidad del trabajador o el ejercicio de sus derechos constitucionales.

##### **Artículo 27°.- Infracciones graves de seguridad y salud en el trabajo**

Son infracciones graves, los siguientes incumplimientos:

9°.- Los incumplimientos de las disposiciones relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo, en particular en materia de lugares de trabajo, herramientas,

máquinas y equipos, agentes físicos, químicos y biológicos, riesgos ergonómicos y psicosociales, medidas de protección colectiva, equipos de protección personal, señalización de seguridad, etiquetado y envasado de sustancias peligrosas, almacenamiento, servicios o medidas de higiene personal, de los que se derive un riesgo grave para la seguridad o salud en los trabajadores.

Si bien el marco constitucional peruano contempla el derecho en los trabajadores a la dignidad en el trabajo, así como el derecho a la protección de integridad y salud, la legislación laboral al respecto, es sumamente escasa. En lo que se refiere a la violencia en general y a determinadas formas de acoso en particular, ni el Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral ni el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo o a la aún pendiente Ley General de Trabajo se constituyen como mecanismos eficaces para enfrentar la violencia en el trabajo en sus diversas manifestaciones y, menos aún que haga referencia de forma conjunta a la dignidad en el trabajo, el acoso y la discriminación.

Actualmente la legislación laboral no hace referencia expresa al acoso psicológico en el trabajo. El Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral al tratar la hostilidad laboral menciona algunos actos que podrían formar parte de un proceso de mobbing y el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo considera los factores psicosociales como riesgos del trabajo. No obstante, ninguno de estos instrumentos brinda información sobre qué es el acoso psicológico, sus manifestaciones ni sus potenciales efectos. Tampoco establecen la adopción de medidas o

políticas de prevención dentro de la organización que estén realmente orientadas a riesgos distintos a los físicos.

Una legislación contra el acoso psicológico debe brindar información sobre los elementos del mobbing y sus manifestaciones no sólo a los sujetos de una relación laboral, sino también a los llamados a evaluar dichas situaciones.

#### **Capítulo IV.- De la extinción del contrato de trabajo**

**Artículo 25º.-** Son faltas graves:

- f) Los actos de violencia, grave indisciplina, injuria y falta de palabra verbal o escrita en agravio del empleador, de sus representantes, del personal jerárquico o de otros trabajadores, sea que se cometan dentro del centro de trabajo o fuera de él cuando los hechos se deriven directamente de la relación laboral.

Si bien su falta de tipificación exacta no significa que los actos que componen el acoso psicológico no vayan a ser sancionados, la ausencia de regulación específica necesariamente importa que el mobbing no sea el objeto de la sanción, lo que merma la legitimidad del derecho en los trabajadores a un ambiente de trabajo saludable.

##### **2.2.17.7.El acoso psicológico (mobbing) como falta grave**

La regulación actual no cuenta con una causal de despido por acoso psicológico, lo que guarda relación con la ausencia de regulación específica en el resto del ordenamiento laboral de la actividad privada. No obstante, su falta de mención expresa, en los casos en que las conductas acosadoras revistan especial gravedad, no impediría que las mismas

constituyan un incumplimiento a la buena fe laboral, a las obligaciones de trabajo y, en los casos que corresponda, al Reglamento Interno de Trabajo. Asimismo, el acoso psicológico bien podría enmarcarse dentro de los actos de violencia, grave indisciplina y falta de palabra verbal o escrita establecidos como causal de despido en el literal f del artículo 25 del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad laboral.

#### **2.2.17.8. Procedimiento a realizar las víctimas del Mobbing**

Las víctimas de acoso psicológico en el trabajo deberán de realizar el siguiente procedimiento para denunciar el acoso (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018):

- a) Los trabajadores pueden presentar su queja ante el Departamento de Personal o de Recursos Humanos.
- b) El encargado de esa área preguntará por la versión del hostigador para luego ser contrastado con el del agraviado.
- c) El empleador cuenta con 10 días hábiles para realizar las investigaciones y 5 días hábiles para emitir una solución.

En caso se determine la existencia del acoso laboral, las sanciones aplicables dependerán de la gravedad (pueden ser amonestación, sanción o despido).

El trabajador que se considere afectado por esta circunstancia puede recurrir a la vía judicial para solicitar una indemnización o para interponer una denuncia penal contra la persona que en el ámbito de la empresa no resultó sancionada. Sin embargo, cabe precisar que para que su denuncia no carezca de fundamento se debe presentar pruebas que podrían

ser correos electrónicos entre otras que prueban la veracidad del hecho ocurrido y a la vez un testigo.

Además, cabe destacar si el empleador no ha tomado las medidas pertinentes para prevenir las actitudes del acoso al interior del centro de trabajo, esto puede ser sancionado con una multa administrativa de hasta 405 mil soles porque la responsabilidad recae sobre el empleador (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018).

#### **2.2.17.9. Violencia psicológica laboral en la Región Tacna**

Mediante Ordenanza Regional No. 047-2014-CR/GOB.REG.TACNA, de fecha 29 de octubre de 2014 se crea la Comisión Especializada en Violencia Psicológica Laboral del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en la Región Tacna, instalada el 24 de marzo de 2015.

La Comisión compuesta por representantes de las instituciones públicas y privadas, deben realizar actividades en defensa de las víctimas de agresión física, acoso sexual o violencia psicológica que configura una violación a los derechos humanos y laborales, en todo caso, a toda conducta que directa o indirectamente esté dirigida a ocasionar un daño físico sobre el trabajador o trabajadora.

La Comisión es presidida por el Gerente de Desarrollo e Inclusión Social del Gobierno Regional de Tacna.

#### **Funciones**

La Comisión Especializada en Violencia Psicológica Laboral en la Región Tacna tendrá las siguientes funciones:

- Establecer mecanismos adecuados para que el trabajador reciba un trato digno en las instituciones públicas y privadas en la Región Tacna.
- Realizar campañas de difusión sobre la No Violencia Psicológica Laboral en prevención y control de las conductas de acoso laboral.
- Establecer las sanciones para recabar del acosador una indemnización para reparar el daño ocasionado a la víctima.
- Realizar un estudio en la Región Tacna para detectar conductas de agresión psicológicas en los centros laborales y hacer el seguimiento correspondiente.
- Elaborar medidas y mecanismos que impidan la Violencia Psicológica Laboral.
- Proponer políticas concretas para prevenir y combatir la Violencia Psicológica Laboral.
- Analizar la realidad de acoso laboral en la Región Tacna.
- Elaborar informes y propuestas con respecto a la Violencia Psicológica.
- Elaborar y plantear la creación de normas específicas para corregir esta situación (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018).

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil), tienen registrado durante el 2017 cinco casos de denuncias sobre hostigamiento laboral en las empresas privadas de Huánuco, (Luna, 2018).

En el Perú, el 30% de las personas es víctima de acoso en el trabajo, principalmente por discriminación (42%), bullying laboral (39%), y hostigamiento sexual (19%), (Perú 21, 2018).

La empresa de reclutamiento OCC Mundial señala que, en promedio el 51% ha sufrido algún tipo de mobbing, siendo las formas más frecuentes los rumores o calumnias (30%), el aislamiento o exclusión de la persona (18.9%), insultos (18.5%), ignorar (16.9%) y amenazar (11%) (Gestión, 2017).

Según el informe presentado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), en América Latina alrededor de cuatro millones de personas padecen actualmente acoso psicológico en el trabajo. En el caso del Perú, no hay estadísticas que señalen el número de personas que sufren mobbing; sin embargo las estadísticas presentadas por la OMS muestran que el 75% de las personas presentan enfermedades como la depresión psicótica o melancólica, abatimiento, estrés crónico, enfermedades cardíacas, pensamientos de muerte o de suicidio, síntomas característicos que pueden alertarnos de que alguien cercano a nosotros está sufriendo este acoso laboral y que requiere de ayuda inmediata (Los Andes, 2013).

## **2.3. BASES TEÓRICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL**

### **2.3.1. Definición de desempeño**

Podríamos definir el desempeño según Jiménez (2016), como el proceso de mejora continua de los empleados que facilita la ejecución de la estrategia del negocio.

Según Pérez (2009), define al desempeño como *“aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”* y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Chiavenato (2009), señala el desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan la figura 3 brinda una idea del desempeño:



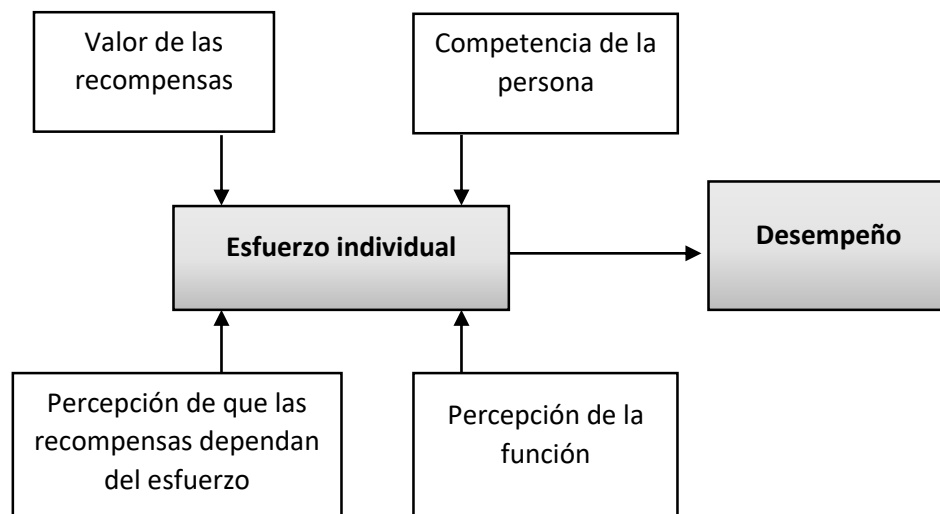


Figura 3. Los principales factores que afectan el desempeño  
Fuente: (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009)

### 2.3.2. Definición de desempeño laboral

Stoner, 1994 citado por Araujo y Guerra (2007), define el desempeño laboral como la manera en que los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Así, Murphy (1990, p.162) definió el desempeño como “*el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja*”. Esta concepción de Murphy fue ampliada y desarrollada en diversas propuestas que en los años noventa y en la década pasada han hecho relevantes investigadores. Una de las primeras fue la llevada a cabo por Campbell (1990) (citado por Murphy, 1990) quién definió el desempeño

como: *Cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales.*

Según Chiavenato (1999), citado por (Del Toro, Salazar, & Gómez, 2011) define el desempeño laboral: *es el comportamiento del trabajador, en la búsqueda de los objetivos fijados, y se constituye en la estrategia individual para alcanzarlos.* Este planteamiento relaciona, el logro de los objetivos planteados y los recursos utilizados en ello, y se pueden presentar varios escenarios, el trabajador puede alcanzar o exceder los objetivos fijados, con una óptima utilización de recursos, o no alcanzarlos, o alcanzarlos haciendo uso ineficiente de recursos, dependiendo de su desempeño, los recursos a su disposición y otros factores externos. La definición misma de desempeño laboral, indica que es un elemento que presentara sus variaciones de trabajador a trabajador, ya que en este influyen sus aptitudes y actitudes de cara a su papel dentro de la empresa, su nivel de capacitación, sus motivaciones, supervisión, y factores situacionales de cada individuo y entorno en el que este realiza su trabajo.

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

En resumen, podemos expresar que “el desempeño exitoso de los recursos humanos, y en especial de los directivos, incluye no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer) sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer)”.

Workmeter (2012) los factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral son:

**La motivación:** La motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

**Adecuación al ambiente de trabajo:** Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayores posibilidades de desempeñar el trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

**Establecimiento de objetivos:** El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un periodo de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.

**Reconocimiento del trabajo:** El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor en los trabajadores. Decir a

un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado. Es una inversión muy sencilla que devolverá grandes beneficios.

**Participación del trabajador:** Si el trabajador participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

**Formación y desarrollo profesional:** Un trabajador que aprende cada día es un trabajador motivado y, por tanto, un trabajador con un gran desempeño laboral. Los trabajadores se sienten motivado por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial.

### **2.3.3. La motivación y su influencia en el desempeño laboral**

La motivación es uno de los factores más importantes que afectan en el buen desempeño laboral en los trabajadores. Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño que tengan estos últimos. Cuanto mayor sea el bienestar personal mayor desempeño y mayor productividad repercutirán su trabajo en el buen devenir de la empresa.

Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral entre los empleados.

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida y las personas necesitamos ser apreciadas y valoradas, que nuestros esfuerzos sean reconocidos. Muchas veces las organizaciones creen que

el reconocimiento monetario es lo más importante y se equivocan. Existen otros puntos de vista con el que motivar a los trabajadores. Entre los principales factores que afectan a la motivación destacarían:

- Adecuación / ambiente de trabajo
- Establecimiento de objetivos
- Reconocimiento del trabajo
- La participación del empleado
- La formación y desarrollo profesional (Workmeter, 2013).

#### **2.3.4. Elementos del desempeño laboral**

En el área organizacional el Desempeño laboral, depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. También de capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño (Araujo & Guerra, 2007).

#### **2.3.5. Evaluación del desempeño**

Las empresas deben entender que el desempeño laboral sin evaluación puede ser muy peligroso para el desenvolvimiento adecuado de la organización. No diseñar un buen programa de evaluación para los trabajadores, afectaría muchos aspectos intervinientes en los procesos productivos y por ende en el rendimiento de la empresa.

La preocupación principal de las organizaciones se centra en la medición, evaluación y monitoreo. Estos se basan en cuatro aspectos según (Vallejo, 2015: p.78):

**Los resultados.** - Deben ser concretos y finales, en un determinado periodo.

**El desempeño.** - Es el comportamiento y los medios para ponerlo en práctica.

**Las competencias.** - Las habilidades individuales que aportan o agregan las personas.

**Los aspectos fundamentales** para tener éxito en su desempeño y sus resultados.

Las organizaciones tienen diversos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de colaboradores y la satisfacción de los clientes.

Según Chiavenato (2007) la evaluación del desempeño: *es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro*. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias,

desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.

Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

Según Werther y Davis, (2008), señala la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia de la empresa. Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Según Santos (2012) la evaluación del desempeño es “un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área”.

Para la implementación de los procedimientos de la evaluación del desempeño, es recomendable contar con ciertas condiciones que permitan llevar a cabo la tarea satisfactoriamente. Entre esas condiciones se pueden mencionar; el análisis y descripción del cargo, puesto esto constituye el parámetro de comparación entre el cargo o puesto a evaluar, que debe manejar el supervisor o encargado de realizar la medición. Y, por último, es que este proceso de evaluación se realice cuando la empresa cuente con un clima organizacional adecuado (Bohlander & Snell, 2008).

Pérez, (2009) mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño. A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

Para el trabajador la evaluación le da la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Con ella se estimula el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

Es un instrumento para mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los trabajadores para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela por que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

### **2.3.6. Fases de la evaluación del desempeño**

Montoya, (2009), señala es responsabilidad de la dirección de toda organización, realizar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo. Desde el momento de inducción (ya sea que ingrese personal nuevo de planta o temporal) al cargo se debe explicar al colaborador en qué consiste el proceso de gestión del desempeño, en cuanto a su utilidad, operación y perfil de competencias requerido. De igual manera es responsabilidad de los directores y coordinadores de área



realizar las diferentes fases del proceso, tanto para los colaboradores nuevos como antiguos, dentro de los tiempos determinados por indicación del departamento del recurso humano.

El proceso se encuentra definido en tres fases que es recomendable ejecutar cada año que a continuación se plantea y explica:

### **Fase 1 Planeación del desempeño**

Para los colaboradores nuevos, una vez conozca cómo opera el proceso, debe realizar una auto evaluación de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, es decir diligenciar el formato que toda organización debe diseñar de acuerdo a los criterios que considere pertinente evaluar y que debe ser entregado y explicado por su líder en el momento de la inducción al cargo.

El colaborador debe leer las competencias organizaciones, empezando por el nivel básico y dar una calificación a cada comportamiento según escala. Tanto el líder como el colaborador debe acordar una calificación de partida a cada comportamiento de las competencias (organizacionales, funcionales, específicas y de líderes cuando aplica), la cual se debe ingresar al sistema de información de gestión del desempeño que debe generar la dirección del departamento de recurso humano en compañía del departamento de informática.

Para colaboradores antiguos el líder y colaborador, en una sesión de trabajo deben definir mínimo tres metas e indicadores de logro al inicio de cada año, asegurándose que sean concretas y relacionadas con el desarrollo del cargo y los retos del área, donde se deben asignar una ponderación de acuerdo con el impacto de cada uno en el desempeño.

### **Fase 2 Seguimiento y acompañamiento**

El objetivo de esta fase es realizar monitoreo y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias. Esta fase es de vital importancia dentro del proceso, puesto que permite dar una retroalimentación permanente y garantizar que los acuerdos y planes se mantengan vigentes o se cambie en el caso de presentarse circunstancias organizacionales o particulares.

### **Fase 3 Evaluación para el desarrollo**

Esta fase se debe realizar al final de cada semestre, por comodidad esta fase se hace en una sola sesión al inicio del semestre siguiente junto a la fase de planeación. El objetivo de esta fase es realizar un análisis entre colaborador y líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño, así como compartir, comunicar, y conciliar de forma constructiva y receptiva los aspectos favorables y a mejorar sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias evidenciales.

#### **2.3.7. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares. Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados según (Chiavenato, 2009) son: escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, listas de verificación.

### **2.3.8. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Alles, (2002) Las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Según Chiavenato, (2007), señala que cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son:

#### **2.3.8.1. Beneficios para el gerente**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, y contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- Comunicar con sus subordinados, de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

#### **2.3.8.2. Beneficios para el subordinado**

- Conocer cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño en los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, etc.), y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, más atención en el trabajo, etc.).
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, 2007).

#### **2.3.8.3. Beneficios para la empresa**

- Está en condiciones de evaluar potencial humano a corto,

mediano y largo plazo y definir contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción.
- Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, 2007).

## **2.3.9. Dimensiones e Indicadores del Desempeño Laboral**

### **2.3.9.1. Eficiencia laboral**

El mobbing repercute negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores, mermando la competitividad potencial y la eficiencia de los trabajadores en las empresas, lo que es un lastre para alcanzar la calidad y eficiencia en toda organización.

Los indicadores que vamos a estudiar son:

#### **2.3.9.1.1. Competitividad**

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición dependerá del punto de referencia del análisis (nación, sector, firma), del tipo de producto (bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción) y del objetivo de la indagación (corto o largo plazo, explotación de mercados, etc.).

Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias

semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo. En el ámbito laboral los procesos de producción y la competitividad entre los trabajadores han visibilizado problemáticas que afectan directamente la salud mental y física de las personas; términos como mobbing y burnout, son cada vez más asociados como problemas de la vida cotidiana de los trabajadores (Cervantes, Estrada, Márquez & Castillo, 2015).

#### **2.3.9.1.2. Liderazgo**

Es un proceso natural –capacidad-de influencia que ocurre entre una persona- el líder- y sus seguidores o de los directivos sobre sus subordinados para que consigan uno o más objetivos específicos. Es la variable organizacional que ha sido investigada con mayor profundidad y la que ha tenido un impacto potencial sobre el desempeño de los trabajadores (Lupano & Castro, 2003).

#### **2.3.9.1.3. Productividad**

Es el indicador para medir la eficacia de una empresa, es decir la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema (Gil, 2015).

#### **2.3.9.2. Empatía empresarial**

La empatía es el rasgo característico de las relaciones interpersonales exitosas. Los indicadores estudiados son:

#### **2.3.9.2.1. Motivación laboral**

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce hacer algo. En lo fundamental implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades (Chruden & Sherman, 1977).

#### **2.3.9.2.2. Reconocimiento laboral**

Es dar el valor a alguien que ha realizado algunos hechos positivos en la empresa. Es la conclusión de un importante acontecimiento realizado para la empresa, que puede ser desenlazado en una celebración. También llega a ser más importante que cualquier ascenso, mejores sueldos, el reconocimiento que se les otorga, porque contribuyeron a producir o crear algo de real importancia (Nelson & Spitzer (2005) citado por Gonzales (2015)).

#### **2.3.9.2.3. Satisfacción laboral**

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo; dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Es de gran interés para las empresas, porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia

y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. Por lo tanto, los trabajadores están satisfechos con su trabajo, ya sea porque se sienten bien pagados, bien considerados, porque ascienden o aprenden, producen y rinden más. Por el contrario, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, realizando tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, rinden menos, es decir son los más improductivos (Madero, 2012).

### **2.3.9.3. Calidad de vida en el trabajo**

La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y de la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, y otros.

Los indicadores que vamos a estudiar son:

#### **2.3.9.3.1. Atención**

La falta de atención está directamente relacionada con la situación o el estado mental de cada persona. Aquellas que se distraen cada vez que recuerdan algo pendiente por hacer, que se encuentran cansadas por la razón que sea, que están estresadas por su trabajo o preocupadas por cuestiones profesionales o personales, aunque se trate de preocupaciones ajenas a su trabajo, no le aplicarán a éste la atención debida, es



decir tendrán poco espacio en su cabeza para la tarea que necesita de su atención y concentración en ese momento. La dificultad con la que se encuentran, es la falta de capacidad para lograr dirigir temporalmente toda su atención a la tarea que han decidido realizar en ese momento. Y su reto será dejar de lado las otras preocupaciones o situaciones que le rodean por la cabeza. Un trabajador que rinda con su capacidad y atención plena intelectual en cada tarea, será mucho más efectivo y productivo que aquel abrumado con una multiplicidad de responsabilidades y preocupaciones. Y que estas situaciones causan un descenso considerable en su desempeño y productividad, ya que provocan constantes y continuas pérdidas de atención en lo que se está haciendo, que de alguna forma hay que volver a recuperar (Depro Consultores, 2015).

#### **2.3.9.3.2. Responsabilidad**

Asumir las responsabilidades dentro de un entorno laboral cualquiera, no solo implica cumplir a cabalidad las funciones que le son asignadas al trabajador, sino apropiarse de los valores implícitos que tiene consigo el cargo y ponerlos en práctica para el beneficio de la empresa. Si bien, las responsabilidades que asumen los trabajadores son parcialmente determinadas por las empresas mediante acuerdos laborales, el compromiso del trabajador y su capacidad de ser autodidacta y propositivo, posibilita su desarrollo profesional gracias a que estas iniciativas aumenta la autoestima y creatividad (Adecco, 2015).

#### **2.3.9.3.3. Ausentismo**

Es aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de las obligaciones ajenas al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo. También puede ser definido como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo (Galindo, 2008).

### **2.4. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS**

#### **1) Mobbing**

Terror psíquico o mobbing en la vida laboral significa comunicación hostil e inmoral que es dirigida de manera sistemática por una o varias personas principalmente hacia un individuo. Estas acciones tienen lugar con frecuencia (casi todos los días) y durante un largo periodo (por lo menos durante seis meses) y, debido a esta frecuencia y duración, ocasionan un considerable sufrimiento psíquico, psicosomático y social (Leymann, 1990).

#### **2) Violencia psicológica**

La violencia psicológica en el lugar de trabajo se manifiesta como un abuso del poder para someter la voluntad de otra persona mediante el uso del maltrato psicológico o de las amenazas de tipo económico o político (Luna M. , 2003).

#### **3) Entorno laboral conflictivo**

La existencia del conflicto de trabajo se puede considerar como un fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios, de una parte, los empresarios y de otra

los trabajadores, donde los intereses son contrapuestos. Pueden surgir como una consecuencia directa de las relaciones interpersonales, o bien como algo inherente a la propia empresa (González, 2012 p.7).

#### **4) Falta de apoyo organizacional**

Es la carencia de apoyo organizacional, que es entendido como las creencias globales de los empleados con respecto al grado en el cual la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

#### **5) Desempeño laboral**

El desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, donde funciona el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, en este sentido, el rendimiento de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos (Chiavenato, 2007).

#### **6) Eficiencia laboral**

Es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. Es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios. Asimismo, la eficiencia laboral se refiere a la mejor forma de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible (Chiavenato, 2007).

#### **7) Empatía empresarial**

Capacidad de una persona, para ponerse en el lugar del otro, es decir, habilidad para intentar entender y ver las cosas bajo el punto de vista del otro, sea este igual o diferente del propio y hacerle ver que nos ponemos en su lugar, para comprender cuál es su situación. Es una habilidad clave para tener éxito en el mundo de los negocios y de la empresa. Es fundamental para que circule

la información con éxito dentro de la organización, del directivo al subordinado y viceversa, entre compañeros de un departamento, sobre todo para el trabajo en equipo y la generación de sinergias en el mismo (Fernández, 2015: p.10).

#### **8) Calidad de vida en el trabajo**

Representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importan, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral (Chiavenato, 2007: p.349).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. HIPÓTESIS**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

Existe un alto grado de relación entre el Mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

- El Mobbing presenta un nivel de alta intensidad en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018.
- El desempeño laboral posee un nivel bajo en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018.
- Existe relación entre el Mobbing y el Desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018.

## **3.2. VARIABLES E INDICADORES**

### **3.2.1. Identificación de la variable 1**

Mobbing

#### **3.2.1.1. Dimensiones**

- Violencia psicológica
- Entorno laboral conflictivo
- Falta de apoyo organizacional

#### **3.2.1.2. Indicadores**

- Violencia psicológica
  - Comunicación y desarrollo limitado
  - Trato indiferente y hostil
  - Critica severa
- Entorno laboral conflictivo
  - Ataques verbales
  - Humillación
  - Acoso psicológico
- Falta de apoyo organizacional
  - Escasa autoridad laboral
  - Escasa disposición de integrar equipos de trabajo
  - Favoritismo

#### **3.2.1.3. Escala para la medición de la variable Mobbing**

Escala Ordinal (Escala de Likert)

#### **3.2.1.4. Definición operacional**

- Violencia psicológica

En la dimensión violencia psicológica se tomaron en cuenta las opiniones de los encuestados teniendo en cuenta los indicadores de: Comunicación y desarrollo limitado, el trato indiferente y hostil por parte de los jefes, la crítica severa igualmente por parte de los superiores.

- Entorno laboral conflictivo

En la dimensión Entorno laboral conflictivo se tomaron en cuenta las opiniones de los encuestados de acuerdo a las situaciones vividas en su entorno laboral teniendo en cuenta los siguientes indicadores: Ataques verbales, humillación, acoso psicológico.

- Falta de apoyo organizacional

En la dimensión Falta de apoyo organizacional se tomaron en cuenta las opiniones de los encuestados de acuerdo a la apreciación que poseen de sus jefes o superiores teniendo en cuenta los siguientes indicadores: Escasa autoridad laboral, escasa disposición de integrar equipos de trabajo y favoritismo.

#### **3.2.2. Identificación de la Variable 2**

Desempeño laboral

### **3.2.2.1. Dimensiones**

- Eficiencia laboral
- Empatía empresarial
- Calidad de vida en el trabajo

### **3.2.2.2. Indicadores**

- Eficiencia laboral
  - Competitividad
  - Liderazgo
  - Productividad
- Empatía empresarial
  - Motivación laboral
  - Reconocimiento laboral
  - Satisfacción laboral
- Calidad de vida en el trabajo
  - Atención
  - Responsabilidad
  - Ausentismo

### **3.2.2.3. Escala para la Medición de la variable Desempeño Laboral**

Escala Ordinal (Escala de Likert)



#### **3.2.2.4. Definición operacional**

- Eficiencia laboral

En la dimensión Eficiencia laboral de la variable Desempeño laboral, se tomaron en cuenta las opiniones de los encuestados teniendo en cuenta los indicadores de: Competitividad es decir si la poseen o no, Liderazgo relacionado con la opinión que poseen sobre el tipo de liderazgo en la empresa y si ellos también lo poseen y Productividad que tan productivos son a causa del actuar de la empresa.

- Empatía empresarial

En la dimensión Empatía empresarial de la variable Desempeño laboral, se tomaron en cuenta las opiniones de los encuestados de acuerdo a las situaciones vividas en su entorno laboral teniendo en cuenta los siguientes indicadores: Motivación laboral que tanto lo poseen en la empresa, Reconocimiento laboral por parte de los jefes de la empresa y Satisfacción laboral que opinan sobre la existencia de este indicador en la empresa.

- Calidad de vida en el trabajo

En la dimensión Calidad de vida en el trabajo de la variable Desempeño laboral, se tomaron en cuenta las opiniones de los encuestados de acuerdo a la apreciación que poseen de sus jefes o superiores teniendo en cuenta los siguientes indicadores: Atención si la poseen o no, Responsabilidad en el trabajo desempeñado y Ausentismo por causas originadas en el trabajo.

### 3.2.3. Operacionalización de las variables

Tabla 9.  
Operacionalización de la variable Acoso Psicológico Laboral - Mobbing

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADOR	INSTRUMENTO
<b>Variable 1</b> Acoso Psicológico Laboral- Mobbing	Fenómeno en que una persona o un grupo de personas, ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente al menos una vez por semana y durante un tiempo prolongado (más de 6 meses) sobre otra persona en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que esa persona acabe abandonando el lugar de trabajo.	Violencia psicológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comunicación y desarrollo limitado</li> <li>– Trato indiferente y hostil</li> <li>– Critica severa</li> </ul>	Cuestionario Inventario de Violencia y Acoso psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO)
		Entorno laboral conflictivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ataques verbales</li> <li>– Humillación</li> <li>– Acoso psicológico</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESCALA</b></p> <p>Escala Ordinal</p> <p style="text-align: center;"><b>ESCALA DE VALORACIÓN</b></p> <p>Nivel Bajo Nivel Medio Nivel alto</p>
		Falta de apoyo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Escasa autoridad laboral</li> <li>– Escasa disposición de integrar equipos de trabajo</li> <li>– Favoritismo</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.  
Operacionalización de la variable *Desempeño Laboral*

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADOR	INSTRUMENTO
Variable 2	Se ha definido como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización.	Eficiencia laboral	- Competitividad	Cuestionario
			- Liderazgo	
Desempeño laboral		Empatía empresarial	- Productividad	<b>ESCALA</b> Escala Ordinal
			- Motivación laboral	
			- Reconocimiento laboral	<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>
			- Satisfacción laboral	
		Calidad de vida en el trabajo	- Atención	Nivel Bajo
			- Responsabilidad	Nivel Medio
			- Ausentismo	Nivel alto

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica, además tiene un enfoque cuantitativo, por cuanto cumple con las siguientes condiciones: Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la mediación numérica y el análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

#### 3.3.2. Diseño de la investigación

La investigación es no experimental puesto que los datos se recolectaron en un solo momento y tiempo único sin alterar ningún atributo de las variables.

De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado, es una investigación transversal debido a que se recolectaron datos en un solo tiempo y espacio, es decir en una fecha única y no experimental.

### **3.4. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

El nivel de investigación es descriptiva – correlacional porque se describe a las variables y posteriormente se buscó determinar un grado de relación que pueda existir entre las variables en estudio en un momento dado.

### **3.5. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación tiene como ámbito al personal de la empresa agroindustrial Corporación ADC ubicada en el distrito de Pocollay. En lo que respecta al tiempo social, abarca el año 2018.

### **3.6. UNIDAD DE ESTUDIO**

Corporación ADC nace en el 2004, producto de la fusión de tres empresas importantes de la ciudad de Tacna, con gran trayectoria en el sector industrial. El gestor que inicio las actividades fue don Antonio de Col Scussel, en el campo minero, constituyendo en el año 1978 la empresa Antonio De Col E.I.R.L., luego en el año 1984 funda la empresa Antonio de Col Molinera Tacna S.A.C., cuya principal actividad es la elaboración de harina de trigo la cual viene a cubrir una necesidad en el sector de panificación para que este pueda contar con una materia prima de primera calidad. Complementando dicha actividad se inicia la elaboración de productos balanceados fortificados para ganado vacuno, porcino, aves de corral y carnes. En el año 1995 se inaugura en Tacna la primera fábrica de fideos con la razón social Verónica Trebse Fideos Tacna S.A.C., cuyos productos por su excelente calidad y precio, rápidamente se posicionaron y alcanzaron liderazgo en el mercado local y regional.

El mismo año asume la Presidencia del Directorio doña Verónica Trebse Trebse y el cargo de Gerente General asume el señor Oscar Valdés Dancuart, hasta la actualidad.

Durante la gestión se presentaron una serie de eventualidad que, gracias al compromiso y apoyo de la gerencia y el personal encargado, fueron convertidos en oportunidades. En enero de 2004 se concreta la fusión de estas tres grandes empresas como resultado de una estrategia de crecimiento y fortalecimiento significado un paso importante en el porvenir de las mismas. A 35 años de inicio de actividades se cuenta con modernas plantas de producción utilizando tecnología de punta, que respaldan la buena calidad y pureza de sus productos, asegurando, además, su aceptación dentro del público consumidor (Corporación ADC, 2018).

La unidad de estudio son los trabajadores (empleados y obreros) que se encuentran en la condición de trabajo en la modalidad de contratos plazo fijo y en la modalidad de contrato a plazo indeterminado de la empresa agroindustrial Sede Principal ubicada en el distrito de Pocollay, de la ciudad de Tacna, y que laboran en los departamentos de:

- Producción
  - Molino
  - Fideos
  - Balanceados
  - Fraccionamiento
  - Panificación
- Maestranza
- Logística
  - Almacén
  - Producto Terminado
  - Suministros y envases
  - Grifo
  - Exportación

- Compras nacionales
- Surtido
- Seguridad
- Cárnicas
- Carpintería
- Transporte
  - Carga Pesada
  - Reparto Local
  - Taller
- Ventas
- Créditos
- Contabilidad
- Control de Calidad
- Personal
  - Comedor
- Informática

### **3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.7.1. Población**

La población de trabajadores es de 419 personas que laboran en la sede principal.

#### **3.7.2. Muestra**

Para los fines pertinentes a la investigación, se empleó la fórmula probabilística para el cálculo de la muestra.

**Fórmula para el cálculo de la muestra:**

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q}$$

**N:** Tamaño de la población o universo (N = 419).

**k:** Constante que depende del nivel de confianza asignado que indica la probabilidad que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: el 95 % de confianza es equivalente a decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 5% (k = 1,96).

**e:** Es el error muestral deseado, que es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella (e = + - 5%).

**p:** Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que es la opción más segura (p = q = 0.5).

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, equivalente a decir que q = 1 - p.

**n:** es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 419}{(0,05)^2 (419 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 200.66$$

$$n = 201$$

N= 419 es el total de la población de trabajadores de la empresa en estudio, que laboran en la Sede principal Tacna.

De donde se tiene un valor de 201 trabajadores por encuestar, los cuales fueron seleccionados al azar.

### **3.7.2.1. Criterios de selección de muestra**

#### **3.7.2.1.1. Factores de inclusión**

Todo servidor y/o trabajador que tenga más de seis meses laborando de la empresa, incluye todos los niveles jerárquicos.

#### **3.7.2.1.2. Factores de exclusión**

- Gerente, Sub-Gerentes.
- Servidores y/o Trabajadores que tengan menos de seis meses de trabajo de la empresa.
- Trabajadores que laboren en los centros de distribución o sucursales.
- Trabajadores que se encuentren en proceso de liquidación o desvinculación.
- Practicantes y Convenios Juveniles.

#### **3.7.2.1.3. Factores de eliminación**

- Servidores y/o Trabajadores que se encontraban con licencia, permiso, descanso médico.



### **3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.8.1. Técnicas de recolección de los datos**

La técnica que se utilizó en la presente investigación para el levantamiento de la observación fue la encuesta, porque se preguntó directamente a los trabajadores de la empresa agroindustrial.

#### **3.8.2. Instrumentos para la recolección de los datos**

Se utilizó como instrumento para el levantamiento de la información el cuestionario.

Para la variable Acoso Psicológico “Mobbing”, se aplicó el Inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT – PANDO).

Para la variable de desempeño laboral, se aplicó el cuestionario, que fue elaborado por el propio investigador.

##### **3.8.2.1. Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el trabajo**

El instrumento utilizado para investigar el Acoso Psicológico “Mobbing” es el inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT – PANDO), creado por el doctor Manuel Pando Moreno, docente de la Universidad de Guadalajara-México, referido instrumento califica los tres siguientes elementos:

- La presencia de violencia psicológica (comunicación y desarrollo limitado, trato indiferente, hostil y crítica severa).
- Entorno laboral conflictivo (Ataques verbales, humillación y acoso psicológico).

- Falta de apoyo organizacional (Escasa autoridad laboral, escasa disposición de integrar equipos de trabajo y favoritismo).

Este instrumento se administra de manera individual y tiene 21 preguntas con un inciso de respuesta:

El instrumento utiliza la escala ordinal de Likert de cinco niveles que va de 1 (“totalmente en desacuerdo”) a 5 (“totalmente de acuerdo”), lo cual nos permite evaluar la presencia e intensidad de situaciones de violencia en el trabajo.

Tabla 11.

*Escala de Likert del instrumento IVAPT-PANDO*

Escala de Likert	
1.	Totalmente en desacuerdo
2.	En desacuerdo
3.	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4.	De acuerdo
5.	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Antes de realizar el análisis de los datos se procedió a realizar la conversión de la escala de Likert de 5 puntos a 3 puntos, para efectos de mejor interpretación de los resultados, la descripción se presenta a continuación:

Tabla 12.  
*Conversión de la escala de Likert del instrumento mobbing*

Escala de Likert de 5 puntos	Valoraciones de 5 puntos	Valoraciones de 3 puntos	Escala de Likert de 3 puntos
Totalmente en desacuerdo	1		
En desacuerdo	2	1	Nivel Bajo
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	2	Nivel Medio
De acuerdo	4	3	Nivel Alto
Totalmente de acuerdo	5		

Fuente: Software SPSS 24

La selección de la nueva escala de Likert de 3 puntos (Nivel Bajo, Nivel Medio y Nivel Alto), se hizo teniendo en cuenta las puntuaciones obtenidas, los niveles según Pando, Aranda, Parra y Gutiérrez (2013) son los siguientes:

- Nivel Alto: Muestran situaciones que requieren una intervención en el plazo más breve posible.
- Nivel Medio: Muestran situaciones que es preciso subsanar en cuanto sea posible, ya que estos factores pueden resultar en el futuro fuentes de problemas.
- Nivel Bajo: Muestran situaciones mínimas de violencia psicológica en el trabajo.

Además de las 21 preguntas se presenta un apartado final en el que el trabajador podrá indicar si las conductas evaluadas han sido producidas por superiores (Gerencia, Jefe o Supervisor), compañero(s) o subordinado(s) de trabajo. Permite así tener información de la direccionalidad de las conductas (mobbing ascendente, descendente o colateral).

También se aplicaron datos en variables socio-demográficas como edad, género, antigüedad de la empresa y antigüedad en su puesto de trabajo (Pando, et al. 2013) y se

incluyó como dato adicional la variable del régimen laboral que fue contrato para laborar de la empresa.

**Posdata:**

El instrumento utilizado para la variable “Mobbing”, *Inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT – PANDO)*, estaba validado por el mismo autor, por lo que no fue necesario validarlo una vez más por expertos. La escala de valoración de Likert de 5 puntos fue utilizada para propósito de mejor entendimiento del encuestado, sobre todo considerando temas delicados como el Bullying. La posterior conversión o re-categorización de la escala de valoración fue necesaria debido a que era la única manera para dar respuesta a los objetivos planteados y de este modo expresar de una manera más clara los resultados alcanzados.

### **3.8.2.2. Instrumento de Desempeño Laboral**

El instrumento utilizado para investigar el Desempeño Laboral se muestra en el Anexo 2, ha sido creado en base a revisiones teóricas y de investigación.

El instrumento califica tres elementos:

- La eficiencia laboral (aspectos relacionados con: Competitividad, Liderazgo, Productividad).
- Empatía empresarial (incluye aspectos como Motivación Laboral, Reconocimiento Laboral, Satisfacción laboral).
- Calidad de vida en el trabajo (atención, responsabilidad y ausentismo).

En la presente investigación se utilizó el cuestionario estructurado, sencillo y preciso que se aplica en condiciones determinadas para obtener información llamada escala tipo Likert, para la calificación del desempeño laboral a fin de determinar la relación con el mobbing en trabajadores de la empresa agroindustrial.

El cuestionario estará compuesto por 20 preguntas que fueron planteadas de acuerdo al problema propuesto.

El instrumento posee la escala ordinal de Likert de cinco niveles que va de 1 (“totalmente en desacuerdo”) a 5 (“totalmente de acuerdo”), lo cual nos permite evaluar el nivel de desempeño laboral.

Tabla 13.

*Escala de Likert del instrumento Desempeño Laboral*

<b>Escala de Likert</b>
1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Se procedió a realizar la conversión de la escala de Likert de 5 puntos a 3 puntos, para efectos de mejor interpretación de los resultados, los valores de la conversión se presentan a continuación:

Tabla 14.  
*Conversión de la escala de Likert del instrumento desempeño laboral*

Escala de Likert de 5 puntos	Valoraciones de 5 puntos	Valoraciones de 3 puntos	Escala de Likert de 3 puntos
Totalmente en desacuerdo	1	1	Nivel Bajo
En desacuerdo	2		
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	2	Nivel Medio
De acuerdo	4		
Totalmente de acuerdo	5	3	Nivel Alto

Fuente: Software SPSS 24

La interpretación de los niveles son los siguientes:

- Nivel alto: Indica un nivel adecuado o situación satisfactoria.
- Nivel medio: Indica un nivel moderado o situación intermedia.
- Nivel bajo: Indica un nivel inadecuado o deficiente.

**Posdata:**

El instrumento utilizado para la variable “Desempeño laboral”, fue construido teniendo en cuenta la revisión bibliográfica y posteriormente validado por expertos, donde dos eran psicólogos de profesión, todo con la finalidad de que el instrumento a utilizar sea confiable. Al igual que el instrumento de IVAPT-PANDO, la escala de valoración de Likert de 5 puntos fue utilizada para propósito de mejor entendimiento del encuestado. La posterior conversión o re-categorización de la escala de valoración también fue necesaria debido a que era la única manera para dar respuesta a los objetivos planteados y de este modo expresar de una manera más clara los resultados alcanzados. Finalmente se explica, que ambos instrumentos poseen la misma escala de valoración lo cual permitió que ambas variables puedan correlacionarse de manera efectiva.

### 3.9. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

#### 3.9.1. Confiabilidad del Instrumento de Mobbing

La confiabilidad del instrumento (IVAPT-PANDO) de la variable: “Mobbing”, tiene una confiabilidad establecida de alfa de Cronbach de 0,88 para Perú en el año 2012; por lo que no fue necesario realizar una prueba piloto a este instrumento para medir su confiabilidad (Torres, 2015).

#### 3.9.2. Confiabilidad del Instrumento de Desempeño Laboral

La confiabilidad del instrumento de la variable: “Desempeño laboral”, se llevó a cabo mediante la ejecución de una prueba piloto dirigida a 25 trabajadores de la empresa en estudio. Luego los datos se procesaron estadísticamente para determinar el alfa de Cronbach que dio la respuesta del grado de confiabilidad del instrumento. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 15.

*Resumen del procesamiento de casos*

Casos	N	%
Válidos	25	100,0
Excluidos	0	0,0
Total	25	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se aprecia que el número de casos tomados en cuenta para el análisis de confiabilidad que fueron 25 personas encuestadas en la prueba piloto.

Tabla 16.

*Análisis de alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N° de preguntas
0,801	20

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente del alfa de Cronbach obtenido fue de 0,801, este valor es comparado con los valores de la siguiente tabla:

Tabla 17.

*Parámetros del rango del nivel de confiabilidad*

Rango	Nivel de confiabilidad
0,81-1,00	Muy alto
0,61-0,80	Alto
0,41-0,60	Moderado
0,21-0,40	Bajo
0,01-0,20	Muy bajo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los parámetros se concluye que el valor de alfa de Cronbach obtenido de 0,801 corresponde al rango de 0,61-0,80, por lo que se concluye que el nivel de confiabilidad del instrumento de Desempeño Laboral es “Alto”.



### 3.10. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

#### 3.10.1. Validación del Instrumento de Mobbing

El instrumento (IVAPT-PANDO) para medir la variable “Mobbing”, se encuentra validado por lo que no fue necesario realizar este procedimiento.

#### 3.10.2. Validación del Instrumento de Desempeño Laboral

Para la validación del instrumento de la variable: “Desempeño laboral”, se llevó a cabo mediante la evaluación de tres expertos, que emitieron su opinión sobre el instrumento en base a indicadores como: la claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia y metodología.

Los resultados obtenidos de la validación del instrumento Desempeño Laboral es el siguiente:

Tabla 18.

*Validación de expertos*

INDICADORES	JUECES		
	1	2	3
Claridad	5	5	5
Objetividad	5	5	4
Consistencia	4	5	5
Coherencia	4	4	4
Pertinencia	5	4	4
Suficiencia	4	5	5
<b>TOTAL</b>	27	28	27
PROMEDIO	6.8	7.0	6.8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19.

*Promedio total*

PROMEDIO TOTAL	4.56
%PROMEDIO	91%

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido fue de 91 %, luego se procedió a contrastarlo con los valores de la siguiente tabla:

Tabla 20.

*Parámetros del rango del nivel de confiabilidad*

1	2	3	4	5
Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados se concluye que el instrumento de Desempeño Laboral posee un nivel de Validación “Excelente”.

### **3.11. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

La información recopilada a través de cuestionario fue ingresada a una base datos utilizando el paquete estadístico SPSS versión 24. Para el análisis de la información se utilizaron técnicas estadísticas como:

- Análisis de correlación
- Coeficiente de correlación
- Diagrama de barras
- Tablas de frecuencia

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

Para el trabajo de campo de la presente investigación, primeramente se coordinó una entrevista personal con el Gerente de la empresa agroindustrial Corporación ADC SAC, llevándose a cabo el día 6 de Diciembre del 2018, donde se le solicitó autorización para realizar el trabajo de investigación concerniente a la empresa y además la aplicación de encuestas a los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC SAC., con los factores de inclusión de que sean trabajadores con años de antigüedad de seis meses a más laborando en la empresa, incluyendo y de todos los niveles jerárquicos, lo cual aceptó; instruyendo a su personal correspondiente para que coordine con mi persona los pormenores del caso.

La aplicación de dichas encuestas fue ejecutada por 05 encuestadores con experiencia; por espacio de 04 días en la fecha del 10 al 13 de diciembre del 2018, en los turnos de mañana: de 9 am a 11 am y por la tarde: de 3 pm a 6 pm, llevándose a cabo realizados en los ambientes del comedor de la misma empresa Corporación ADC., con un tiempo de duración de 25 minutos por cada encuestado, tomando una muestra aleatoria de las personas que iban hacer encuestados por cada departamento. Cada encuestador aplicó la encuesta con la debida privacidad y libertad correspondiente, para que el encuestado pueda responder libremente según su parecer; ya que consistía en una encuesta anónima e individual.

Finalmente, la empresa agroindustrial Corporación ADC SAC, otorgó todo el apoyo, las facilidades y las atenciones para la aplicación de dichas encuestas a los trabajadores que se encuentran distribuidos en los diversos departamentos y diversas ubicaciones de sus puestos lugares de trabajo.

#### **4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados serán presentados siguiendo el siguiente orden:

- 1° Análisis de las características en los trabajadores
- 2° Análisis de los indicadores de las variables
- 3° Análisis de las dimensiones de las variables
- 4° Análisis de las variables
- 5° Análisis de correlación de las variables
- 6° Análisis de grado de correlación de las variables

Además, se llevará a cabo en dos secciones:

- 1° Análisis descriptivo, que comprende el análisis de frecuencia de la información.
- 2° Análisis inferencial, que comprende la comprobación de hipótesis general y específicas.

#### **4.3. RESULTADOS DE LAS CARACTERÍSTICAS EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL CORPORACIÓN ADC**

Una vez registrados los datos de los participantes, se realizó una tabulación de la información. Para el presente estudio se contó con la participación de 201 participantes de la empresa Agro Industrial, equivalente a un 60% aproximadamente del total de la población. A continuación, se describen las características:

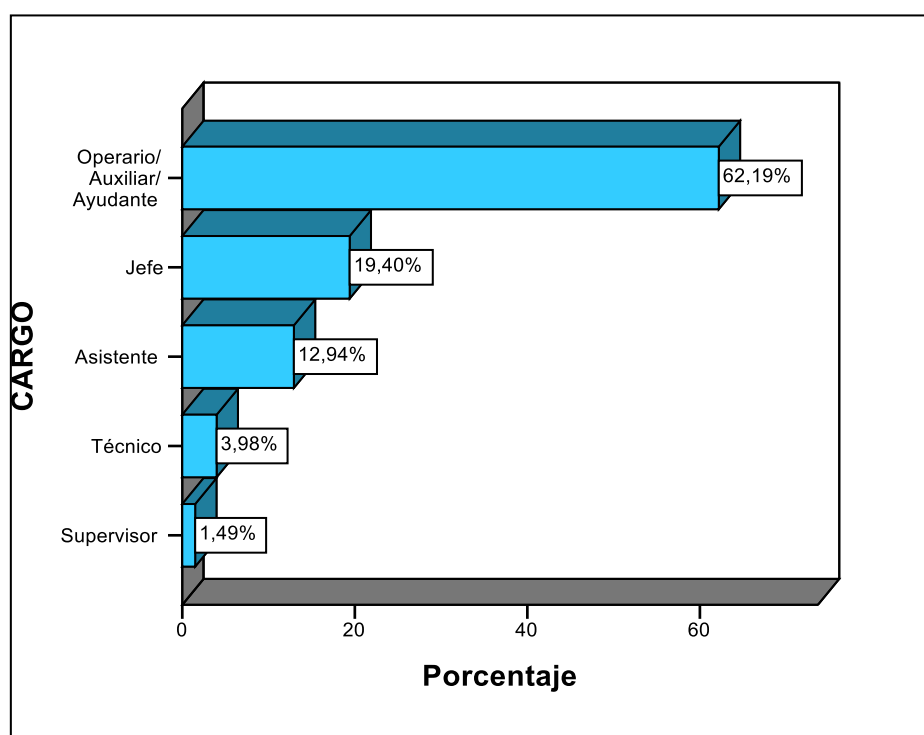
### a) Cargo del trabajador

Tabla 21.

*Análisis del tipo de cargo del trabajador en la empresa Corporación ADC*

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Operario/Auxiliar/Ayudante	125	62.19%
Jefe	39	19.40%
Asistente	26	12.94%
Técnico	8	3.98%
Supervisor	3	1.49%
Total	201	100,00%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 4. Análisis de cargo del trabajador en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 21 y la figura 4, se observa una muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, el mayor porcentaje de 62.19% de los trabajadores son Operarios/Auxiliar/Ayudantes seguido de un 19.40% son Jefes, Asistentes en 12.94%, Técnicos 3.98% y por último supervisores 1.49%.

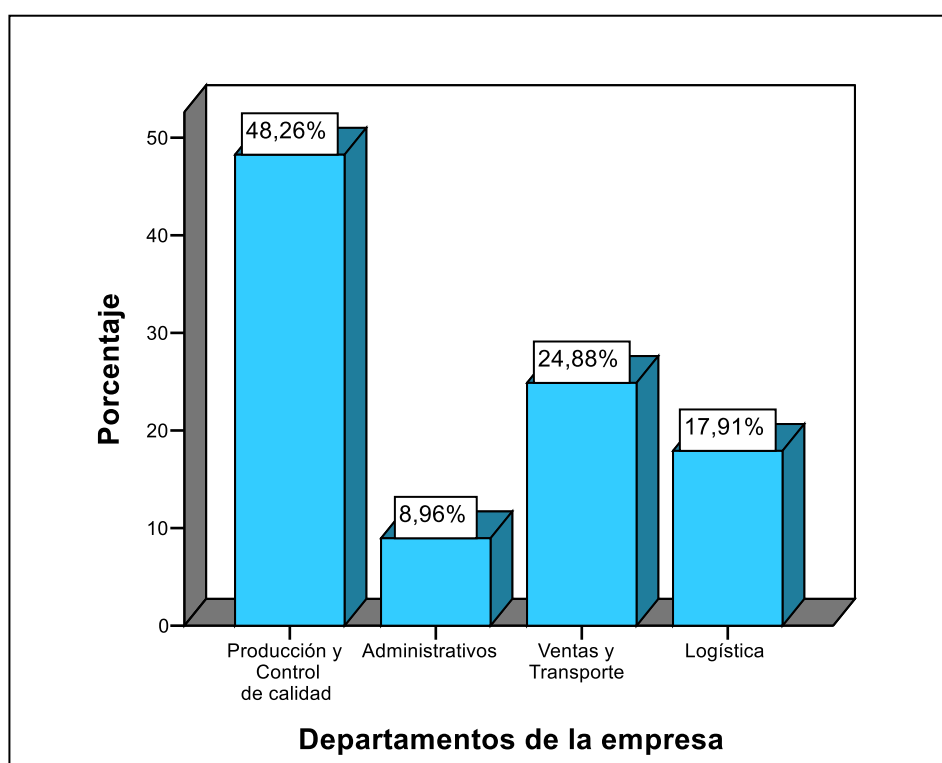
## b) Departamentos de la empresa

Tabla 22.

*Análisis de departamentos en la empresa Corporación ADC*

Departamentos	Frecuencia	Porcentaje
Producción y control de calidad	97	48.26%
Administrativos	18	8.96%
Ventas y transporte	50	24.88%
Logística	36	17.91%
Total	201	100,00%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 5. Análisis de departamentos en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

## Interpretación

Respecto a la ubicación de los trabajadores en la empresa el 48.26% labora en el departamento de Producción y control de calidad, el 24.88% en el departamento de Ventas y Transporte, el 17.91% en logística y el 8.96 en la oficina de administración.

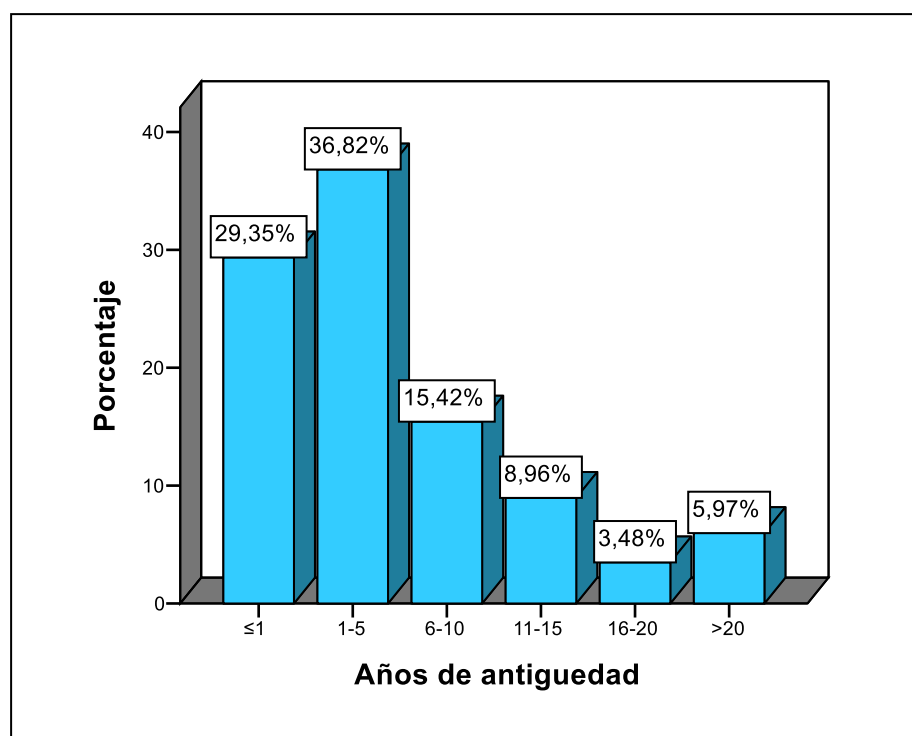
### c) Años de antigüedad del trabajador

Tabla 23.

*Análisis de años de antigüedad del trabajador en la empresa Corporación ADC*

Años de antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
≤1	59	29,35%
1-5	74	36,82%
6-10	31	15,42%
11-15	18	8,96%
16-20	7	3,48%
>20	12	5,97%
Total	201	100,00%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 6. Análisis de año de antigüedad del trabajador en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

El resultado muestra que el 36.82% trabajan en la empresa entre 1 y 5 años, el 29.35% menos de 1 año, el 15.42% entre 6 y 10 años, el 8.96% trabaja entre 11 a 15 años, el 5.97% más de 20 años y un 3.48% labora entre 16 y 20 años.

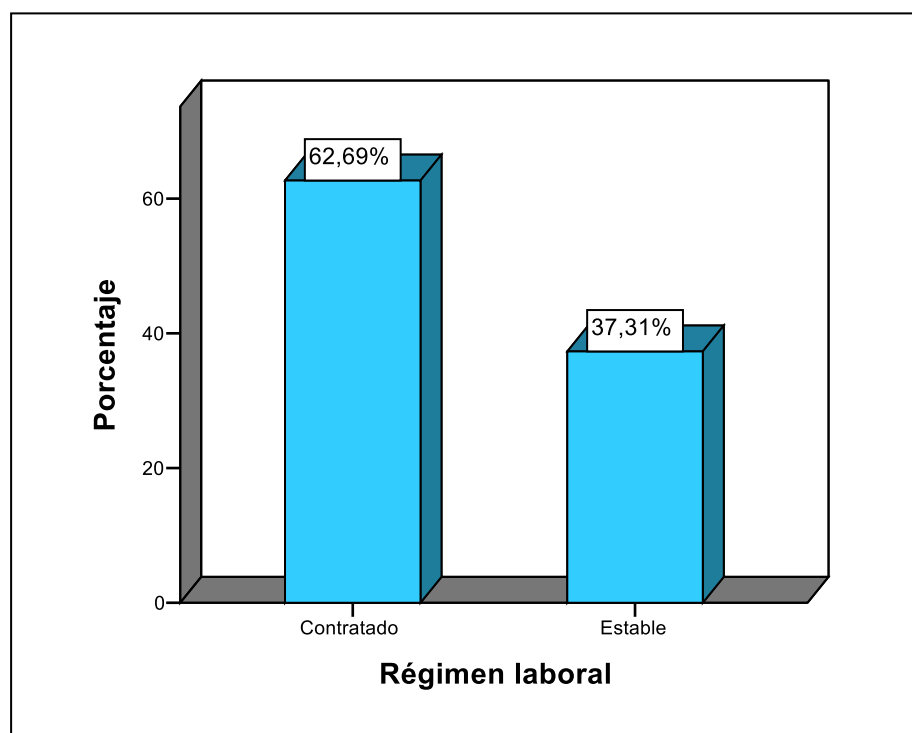
#### d) Régimen laboral del trabajador

Tabla 24.

*Análisis de régimen laboral del trabajador en la empresa Corporación ADC*

Régimen Laboral	Frecuencia	Porcentaje
Contratado	126	62.69%
Estable	75	37.31%
Total	201	100,00%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 7. Análisis de régimen laboral del trabajador en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

En la tabla 24 y Figura 7 muestra 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, el resultado indica que el 62.69% de trabajadores son personal contratado y el 37.31% personal estable.



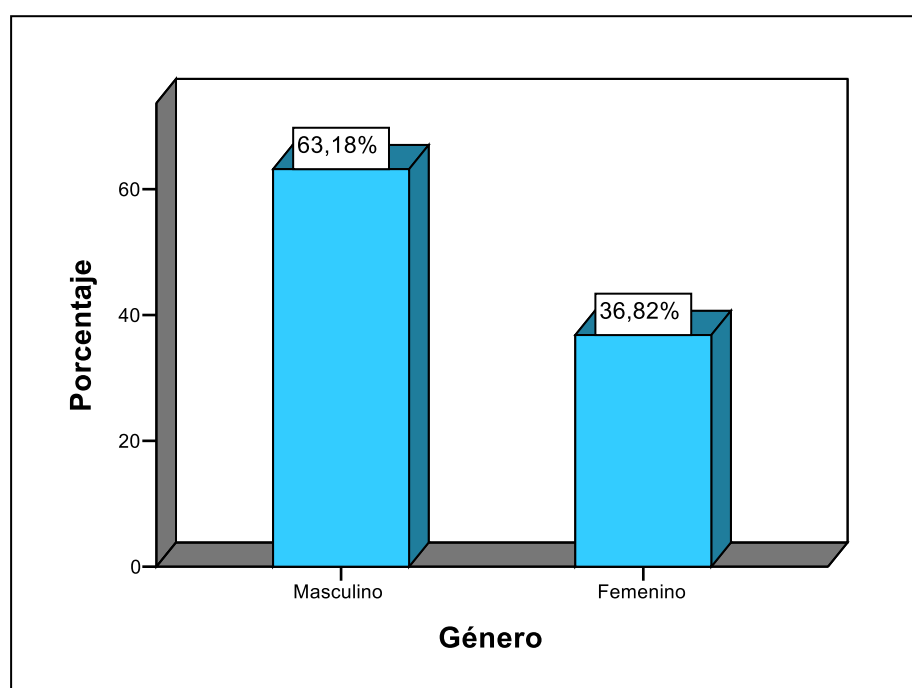
### e) Género del trabajador

Tabla 25.

*Análisis de género del trabajador en la empresa Corporación ADC*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	127	63.18%
Femenino	74	36.82%
Total	201	100,00%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 8. Análisis de género del trabajador en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 25 y Figura 8, se observa en cuanto al género del trabajador de la empresa se cuenta con una mayor participación de 63.18% de sexo masculino, y el 36.82% de sexo femenino.

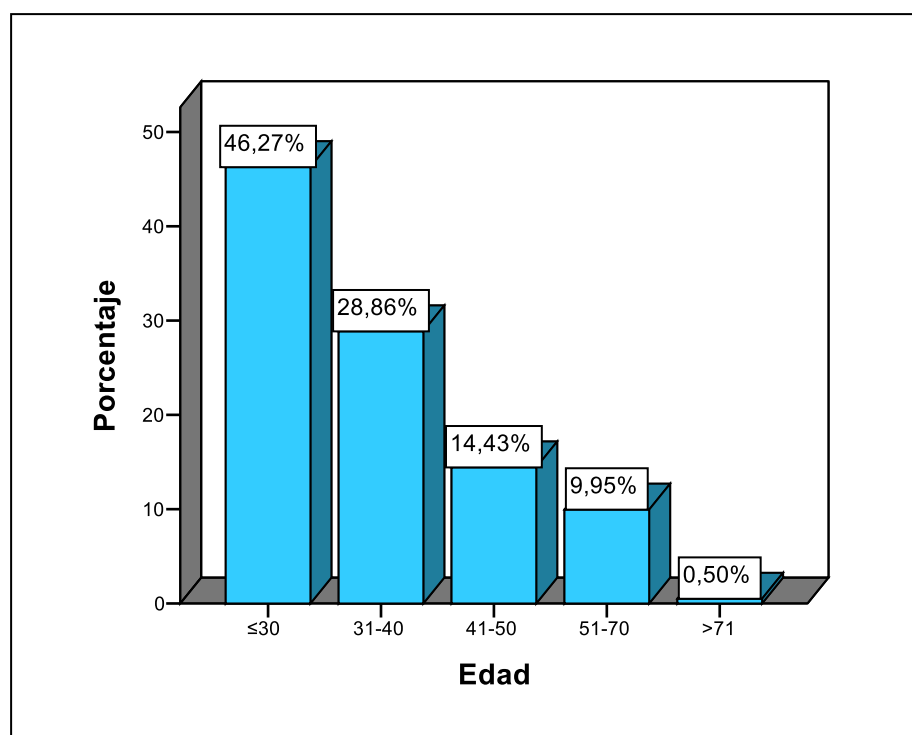
### f) Edad del trabajador

Tabla 26.

*Análisis de edad del trabajador en la empresa Corporación ADC*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
≤30	93	46.27%
31-40	58	28.86%
41-50	29	14.43%
51-70	20	9.95%
>71	1	0.50%
Total	201	100,00%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 9. Análisis de edad del trabajador en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

Se encuentra comprendida con respecto a la edad de los trabajadores en la empresa el 46.27% es menor igual a 30 años, seguido de 28.86% de 31-40 años, el 14.43% es de 41-50 años, y el 9.95% es de 51-70 años de edad y finalmente un 0.50% mayor a 71 años de edad.

#### 4.4. ANÁLISIS DEL MOBBING DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL CORPORACIÓN ADC

##### 1º Análisis de los indicadores del Mobbing

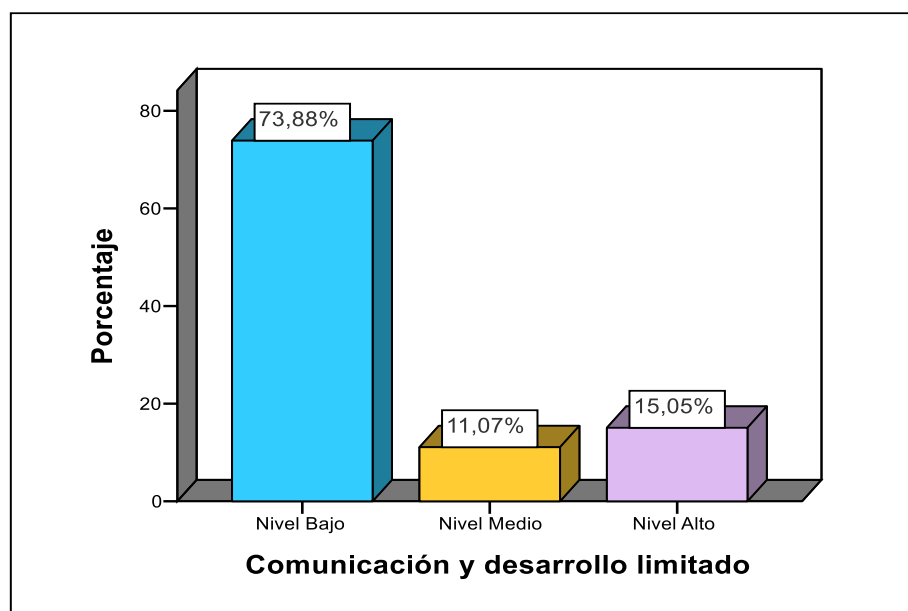
##### a) Comunicación y desarrollo limitado

Tabla 27.

*Análisis de la comunicación y desarrollo limitado de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	30	15.05%
Nivel Medio	22	11.07%
Nivel Bajo	149	73.88%
Total	201	100,00%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 10. Análisis de la comunicación y desarrollo limitado en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

##### Interpretación

En la tabla 27 y la figura 10 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC, que el 73.88% indican que existe comunicación y desarrollo limitado bajo, seguido de un 15.05% de nivel alto, y finalmente el 11.07% precisa que es medio.

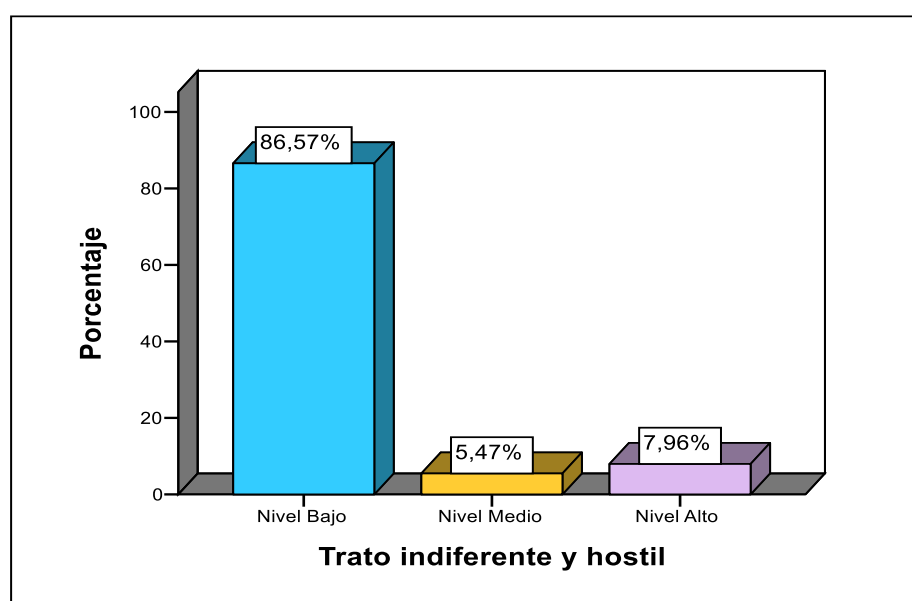
## b) Trato indiferente y hostil

Tabla 28.

*Análisis de trato indiferente y hostil de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	16	7.96%
Nivel Medio	11	5.47%
Nivel Bajo	174	86.57%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 11. Análisis de trato indiferente y hostil en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

## Interpretación

En tabla 28 y la figura 11 se observa de una muestra de 201 trabajadores que el 86.57% indica que el trato indiferente y hostil es bajo, y 7.96% es de termino alto y 5.47% precisan que es medio.

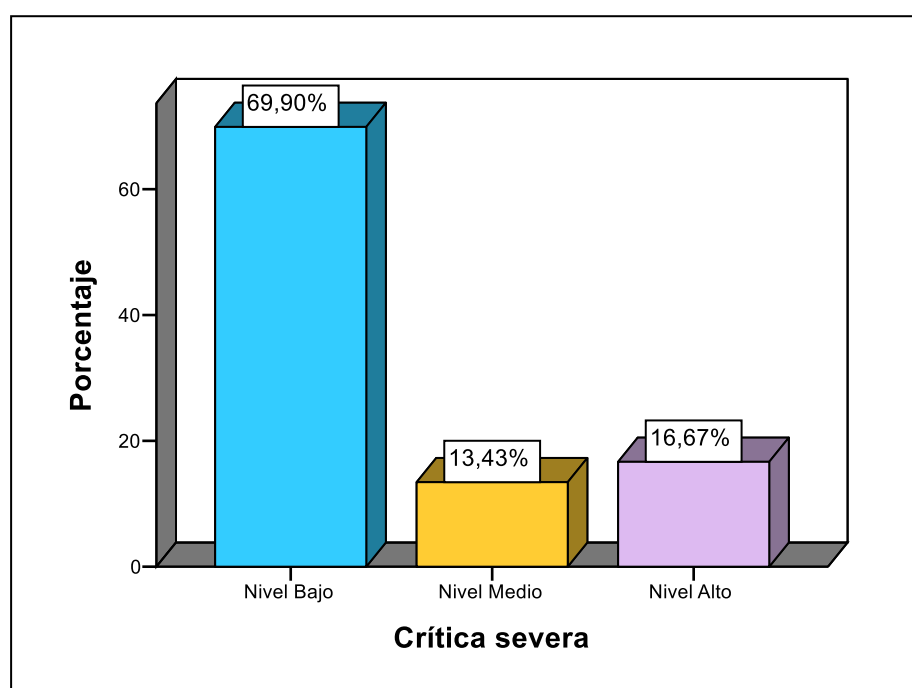
### c) Crítica severa

Tabla 29.

*Análisis de la crítica severa de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	34	16.67%
Nivel Medio	27	13.43%
Nivel Bajo	140	69.90%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 12. Análisis de la crítica severa en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

Con respecto a la crítica severa los indicadores muestran que el 69.90% indican que existe la crítica severa un nivel bajo, seguido de un 16.67% indica que es alto y 13.43% precisan que es medio.

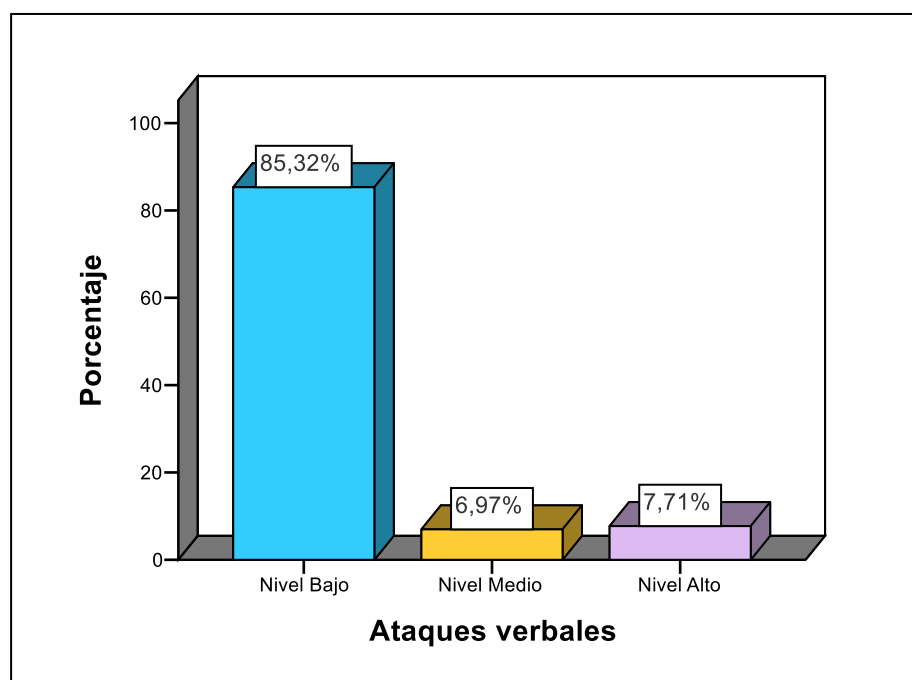
#### d) Ataques verbales

Tabla 30.

*Análisis de ataques verbales de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	16	7.71%
Nivel Medio	14	6.97%
Nivel Bajo	171	85.32%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 13. Análisis de ataques verbales en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

En la tabla 30 y la figura 13 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa que el 85.32% indican que el ataque verbal es bajo, seguido de 7.71% indican que es alto y 6.97% precisan que es medio.

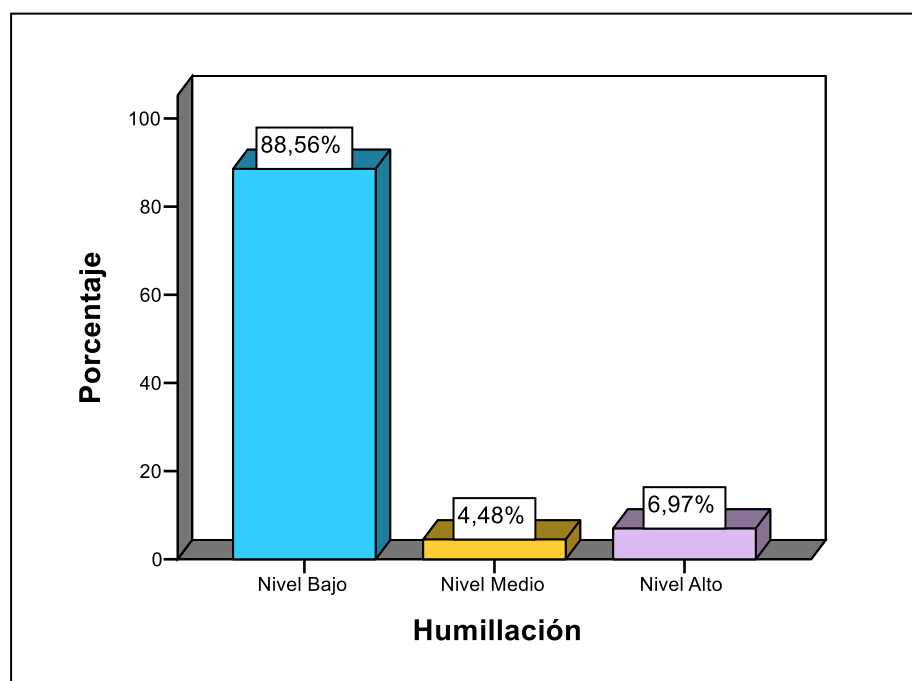
### e) Humillación

Tabla 31.

*Análisis de humillación de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	14	6.97%
Nivel Medio	9	4.48%
Nivel Bajo	178	88.56%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 14. Análisis de humillación en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 31 y la figura 14 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC que el 88.56% indican que la humillación es baja, el 4.48% indican que la humillación es medio, 6.97% indican que la humillación es alta.

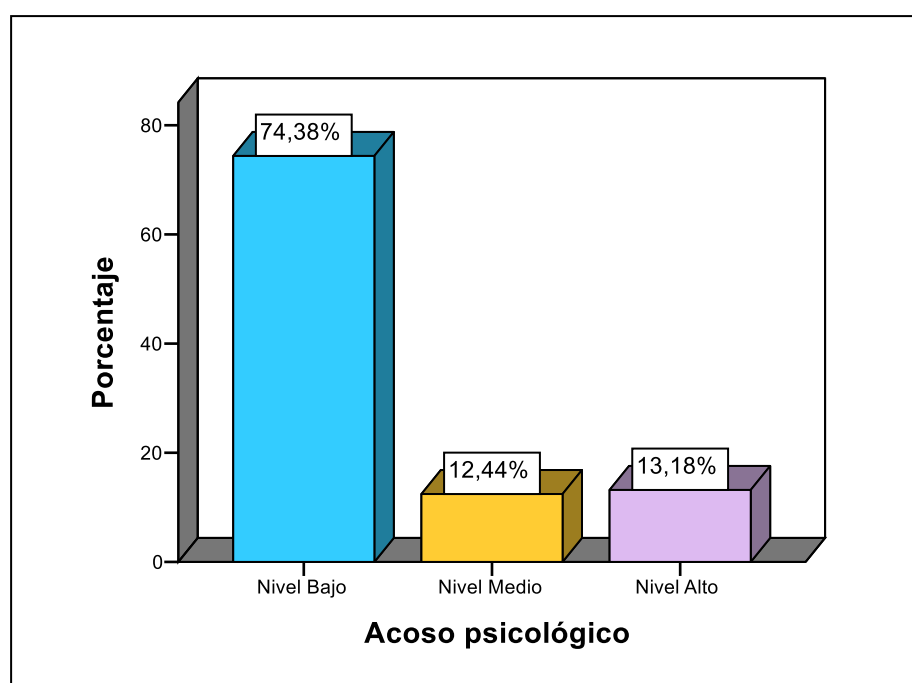
### f) Acoso psicológico

Tabla 32.

*Análisis de acoso psicológico de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	26	13.18%
Nivel Medio	25	12.44%
Nivel Bajo	150	74.38%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 15. Análisis de acoso psicológico en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 32 y la figura 15 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa que el 74.38% indican que el acoso psicológico es bajo, el 12.44% indican que el acoso psicológico es medio, 13.18% indican que el acoso psicológico es alto.



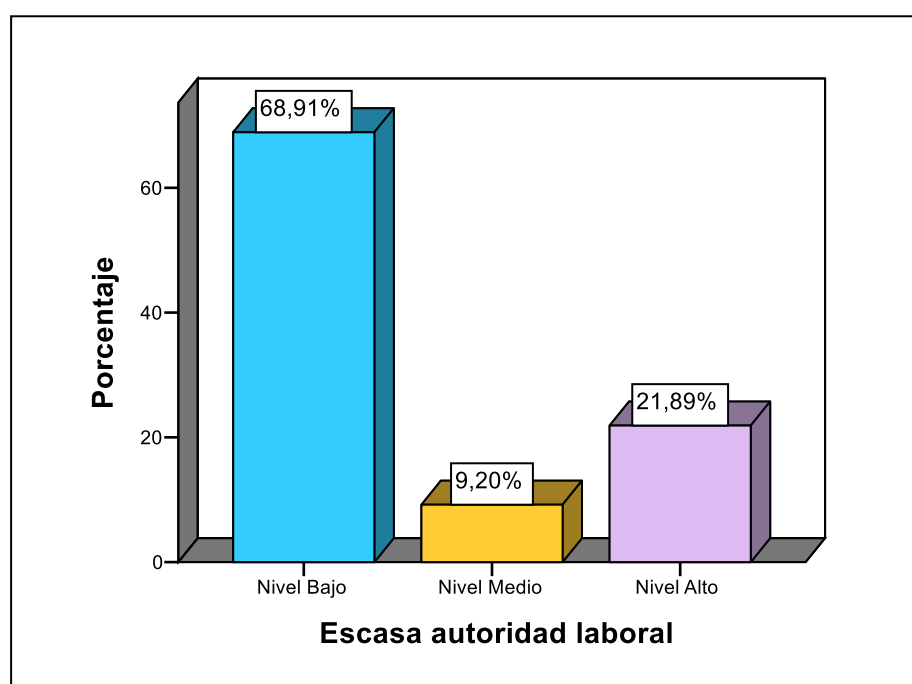
### g) Escasa autoridad laboral

Tabla 33.

*Análisis de escasa autoridad laboral de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	44	21.89%
Nivel Medio	18	9.20%
Nivel Bajo	139	68.91%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 16. Análisis de escasa autoridad laboral en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 33 y la figura 16 muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, que el 68.91 % indican que la escasa autoridad laboral posee un nivel bajo, el 21.89% indican que la escasa autoridad laboral posee un nivel alto, el 9.20% indican que la escasa de autoridad laboral posee un nivel medio.

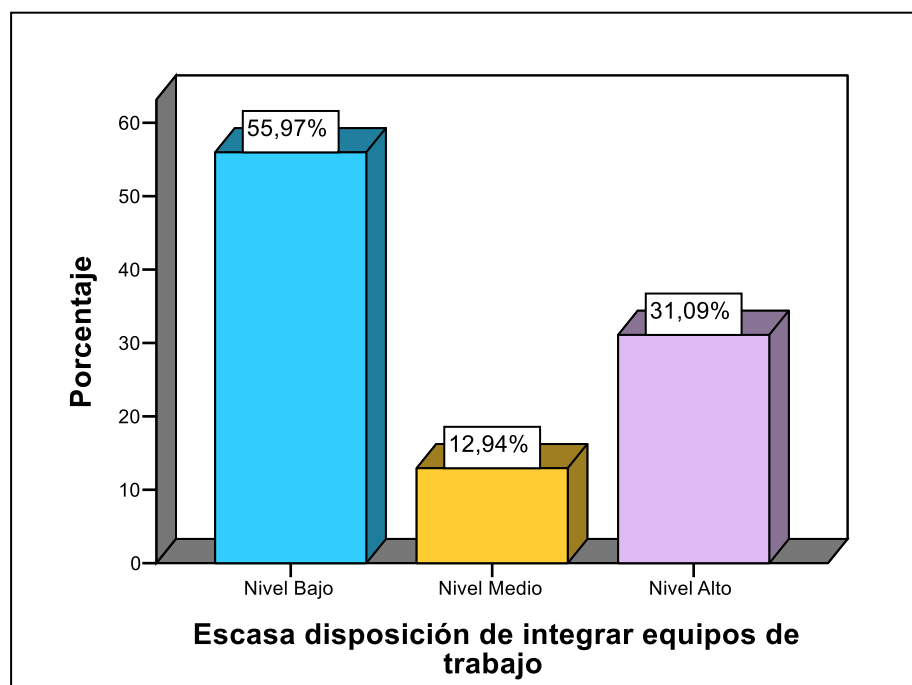
### h) Escasa disposición de integrar equipos de trabajo

Tabla 34.

*Análisis de escasa disposición de integrar equipos de trabajo de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	63	31.09%
Nivel Medio	26	12.94%
Nivel Bajo	112	55.97%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 17. Análisis de escasa disposición de integrar equipos de trabajo en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

Se observa que la “Escasa disposición de integrar equipos de trabajo” obtuvo mayormente un Nivel bajo en un 55.97%, seguido de un 31.09% en un nivel alto y por último 12.94% en un Nivel medio.

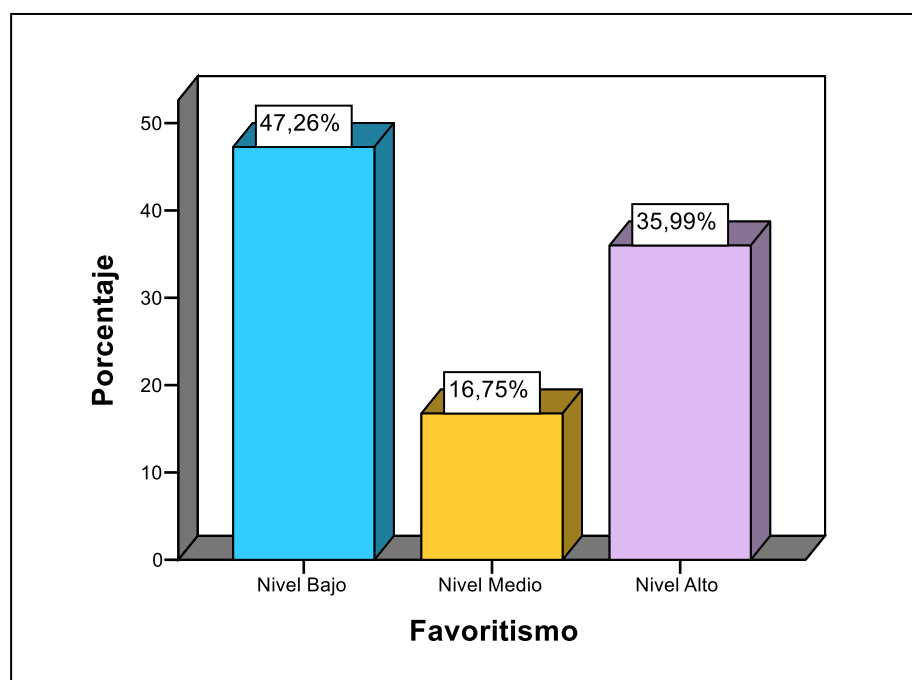
### i) Favoritismo

Tabla 35.

*Análisis de favoritismo de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	72	35.99%
Nivel Medio	34	16.75%
Nivel Bajo	95	47.26%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 18. Análisis del favoritismo en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 35 y la figura 18 los resultados muestran que el 47.26% corresponde a un nivel bajo, con mayor porcentaje dicen que no existe el favoritismo, y el 35.99% con nivel alto que si existe favoritismo y el 16.75% en nivel medio.

## 2° Análisis de las dimensiones del Mobbing

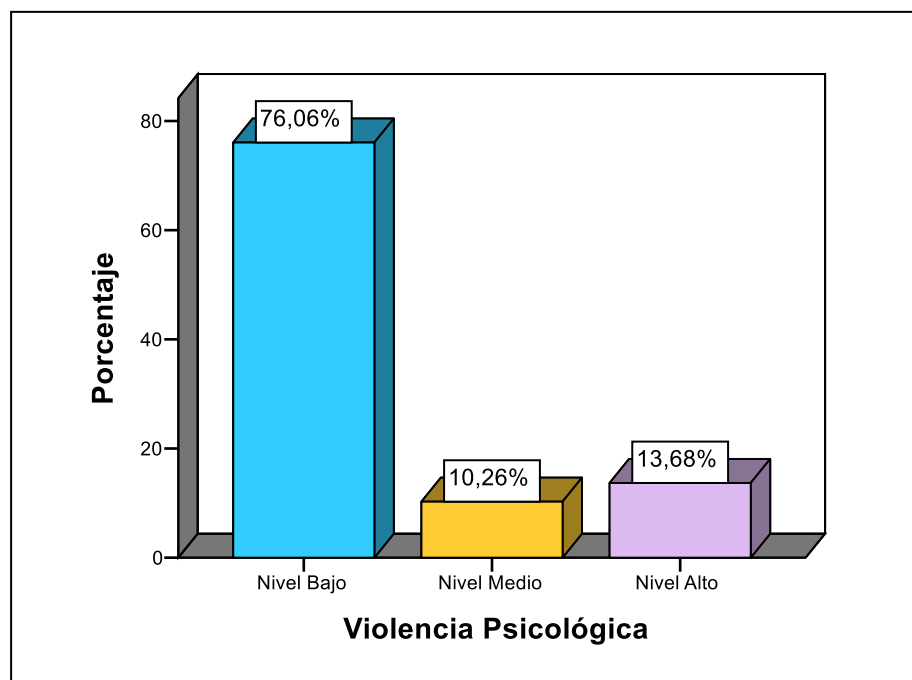
### a) Violencia psicológica

Tabla 36.

*Análisis de violencia psicológica de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	27	13.68%
Nivel Medio	21	10.26%
Nivel Bajo	153	76.06%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 19. Análisis de violencia psicológica en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 36 y la figura 19 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa agroindustrial corporación ADC que el 76.06% indica que existe una violencia psicológica en un nivel bajo, el 13.68% indicaron que el nivel de violencia es alto y el 10.26% que existe un nivel de violencia medio.

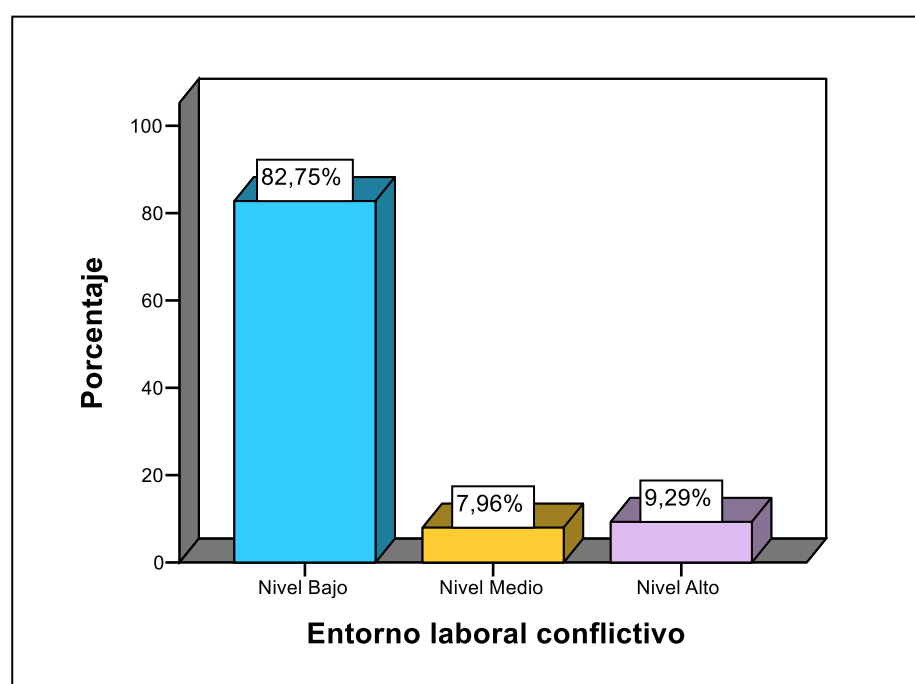
## b) Entorno laboral conflictivo

Tabla 37.

*Análisis de entorno laboral conflictivo de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	19	9.29%
Nivel Medio	16	7.96%
Nivel Bajo	166	82.75%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 20. Análisis de entorno laboral conflictivo en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

## Interpretación

En la tabla 37 y la figura 20 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa agroindustrial corporación ADC, que el 82.75% indica que existe entorno laboral conflictivo bajo, el 9.29% indicaron que el nivel de violencia es alto y el 7.96% que existe el entorno laboral conflictivo medio.

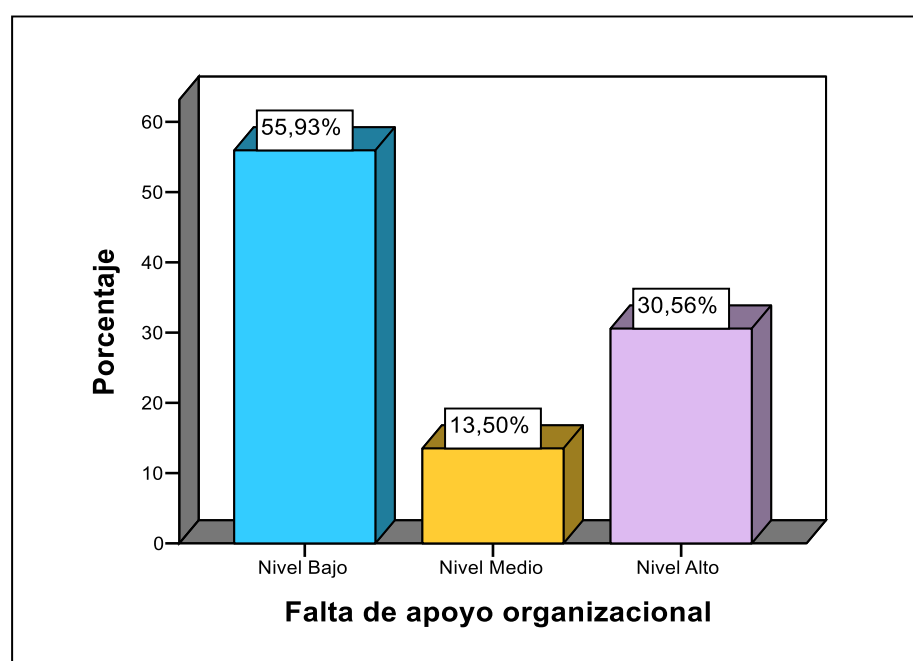
### c) Falta de apoyo organizacional

Tabla 38.

*Análisis de falta de apoyo organizacional de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	62	30.56%
Nivel Medio	27	13.50%
Nivel Bajo	112	55.93%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 21. Análisis de falta de apoyo organizacional en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 38 y la figura 21 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa agroindustrial corporación ADC que el 55.93% indica que la falta de apoyo organizacional posee un nivel bajo, el 30.56% indicaron que el nivel de falta de apoyo organizacional es alto y el 13.50% que existe un nivel de falta de apoyo organizacional es medio.

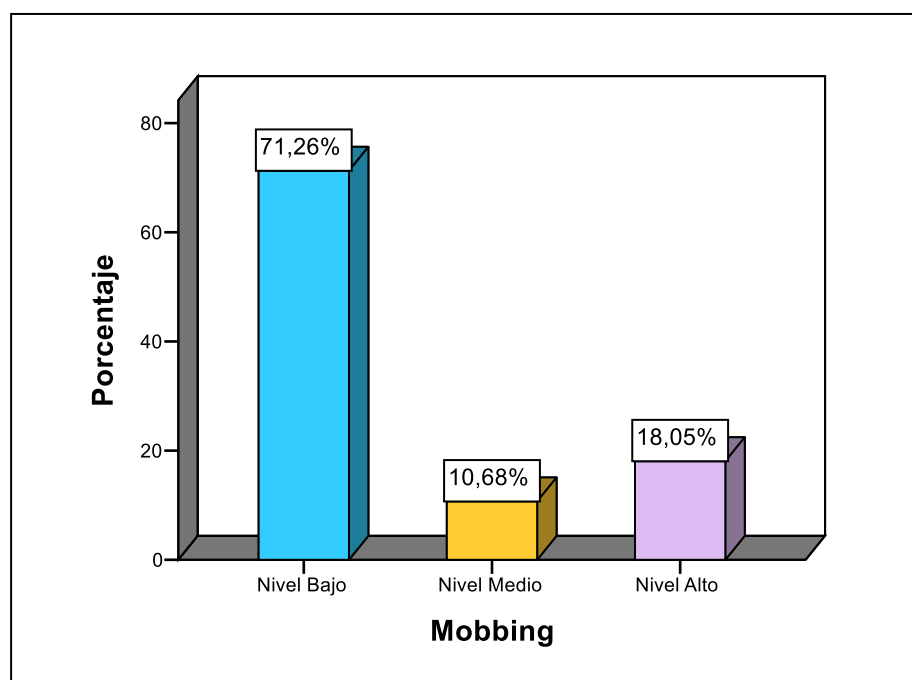
### 3° Análisis del Nivel de Mobbing

Tabla 39.

*Análisis del nivel de mobbing de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	37	18.05%
Nivel Medio	21	10.68%
Nivel Bajo	143	71.26%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 22. Análisis del nivel de mobbing en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 39 y la figura 22 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa agroindustrial corporación ADC que el 71.26% indica que existe un nivel de mobbing bajo, el 18.05% indicaron que el nivel de mobbing es alto y el 10.68% que existe un nivel de mobbing medio.

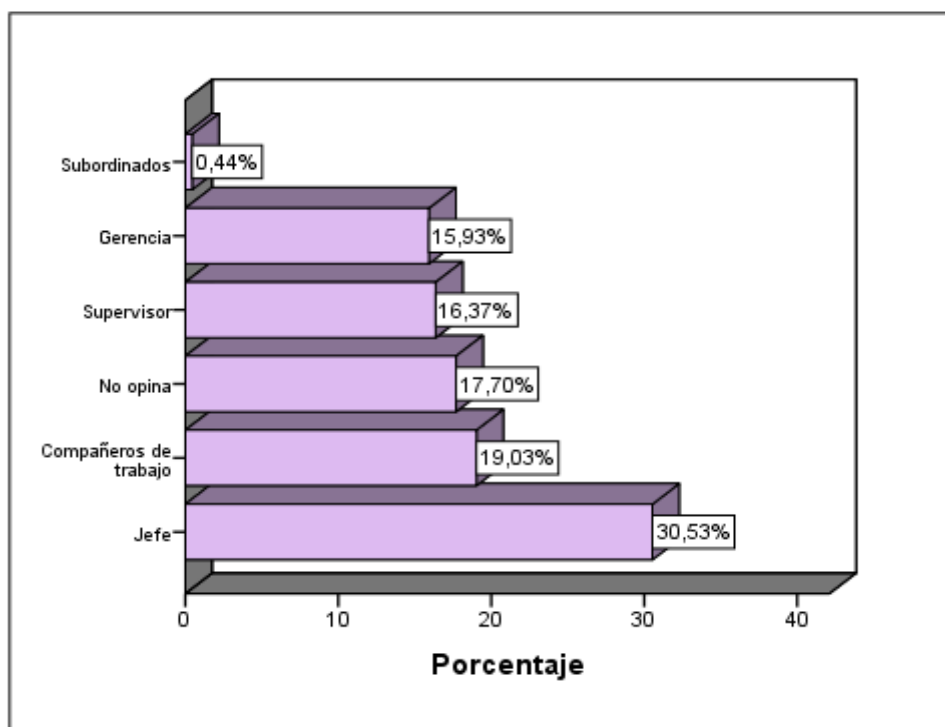
#### 4° Análisis de responsabilidad de la presencia de mobbing

Tabla 40.

*Análisis del responsable de mobbing de la empresa Corporación ADC*

Responsables del mobbing	Frecuencia	Porcentaje
Jefe	61	30.53%
Compañeros de trabajo	38	19.03%
No opina	36	17.70%
Supervisor	33	16.37%
Gerencia	32	15.93%
Subordinados	1	0.44%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 23. Análisis del responsable de mobbing en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

En la tabla 40 y figura 23 la persona causante del mobbing de acuerdo a la opinión de los encuestados es en primer lugar el jefe (30,53%), en segundo lugar, los compañeros de trabajo (19,03%), un (17,70%) prefiere no opinar, el 16,37% el supervisor, el 15,93% señala que es la gerencia y sólo 0,44% menciona que son los subordinados.



## 4.5. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL CORPORACIÓN ADC

### 1° Análisis de los indicadores del Desempeño Laboral

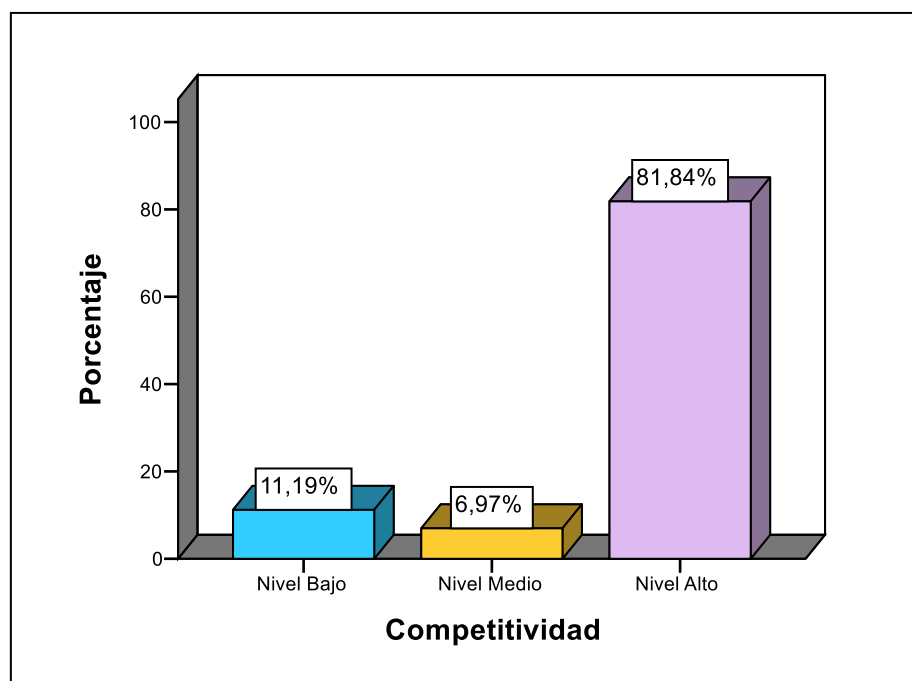
#### a) Competitividad

Tabla 41.

*Análisis de la competitividad de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	22	11.19%
Nivel Medio	14	6.97%
Nivel Alto	165	81.84%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 24. Análisis de la competitividad en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

En la tabla 41 y la figura 24 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa agroindustrial corporación ADC que el 81.84% indica que el nivel de competitividad es alto, el 11.19% indica que es bajo y el 6.97% precisa que es medio.

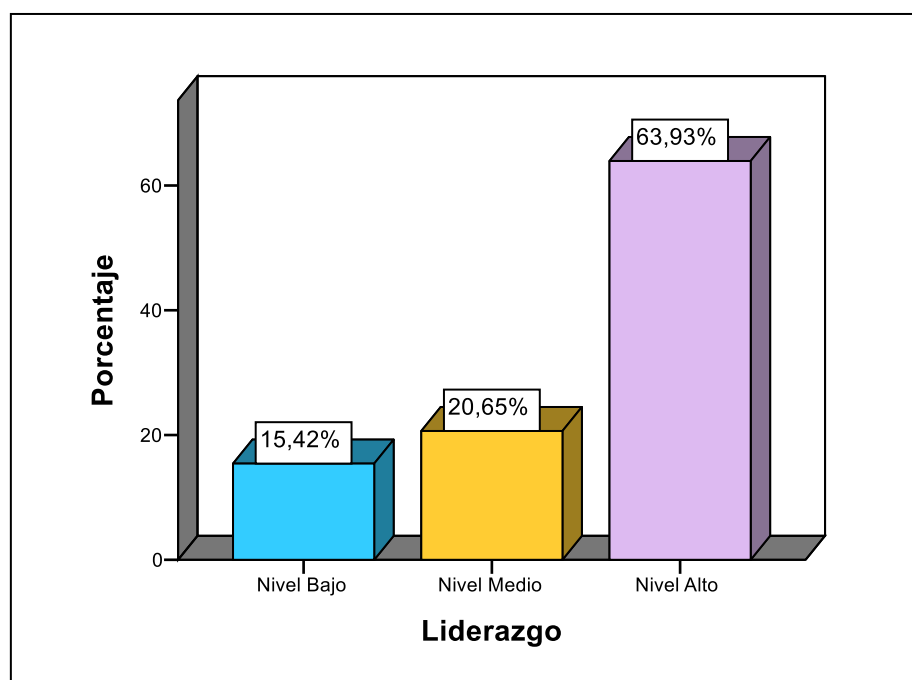
## b) Liderazgo

Tabla 42.

*Análisis de liderazgo de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	128	63.93%
Nivel Medio	42	20.65%
Nivel Bajo	31	15.42%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 25. Análisis de liderazgo en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

## Interpretación

En la tabla 42 y la figura 25 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, que el 63.93% indica que existe el nivel de liderazgo alto, el 20.65% indica que el liderazgo es medio y el 15.42% precisa que es bajo.

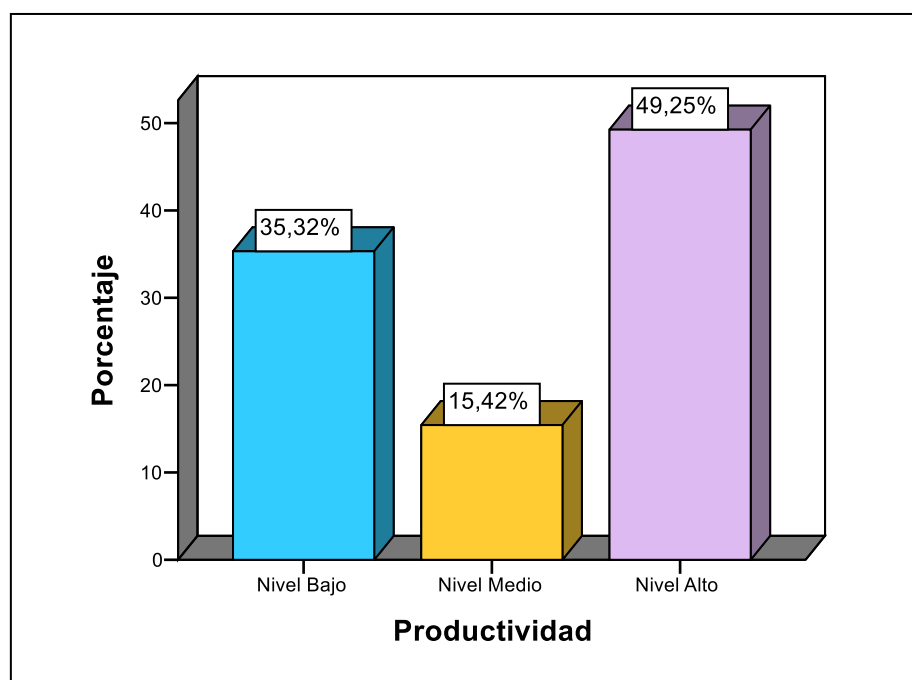
### c) Productividad

Tabla 43.

*Análisis de la productividad de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	99	49.25%
Nivel Medio	31	15.42%
Nivel Bajo	71	35.32%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 26. Análisis de la productividad en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 43 y la figura 26 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, que el 49.25% indica que el nivel de productividad es alto, el 35.32% indica que la productividad es bajo y el 15.42% precisa que es medio.

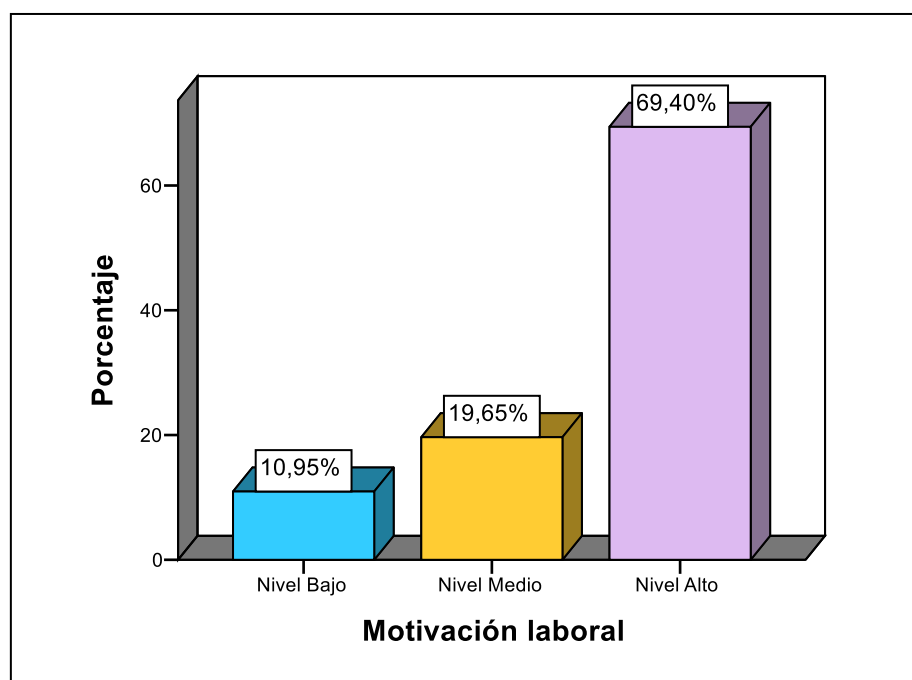
#### d) Motivación laboral

Tabla 44.

*Análisis de la motivación laboral de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	140	69.40%
Nivel Medio	39	19.65%
Nivel Bajo	22	10.95%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 27. Análisis de la motivación laboral en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

En la tabla 44 y la figura 27 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, que el 69.40% indica que existe el nivel de motivación laboral alto, el 19.65% indica que la motivación laboral es medio y el 10.95% precisa que es bajo.

### e) Reconocimiento laboral

Tabla 45.

*Análisis de reconocimiento laboral de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	121	60.20%
Nivel Medio	45	22.14%
Nivel Bajo	35	17.66%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia

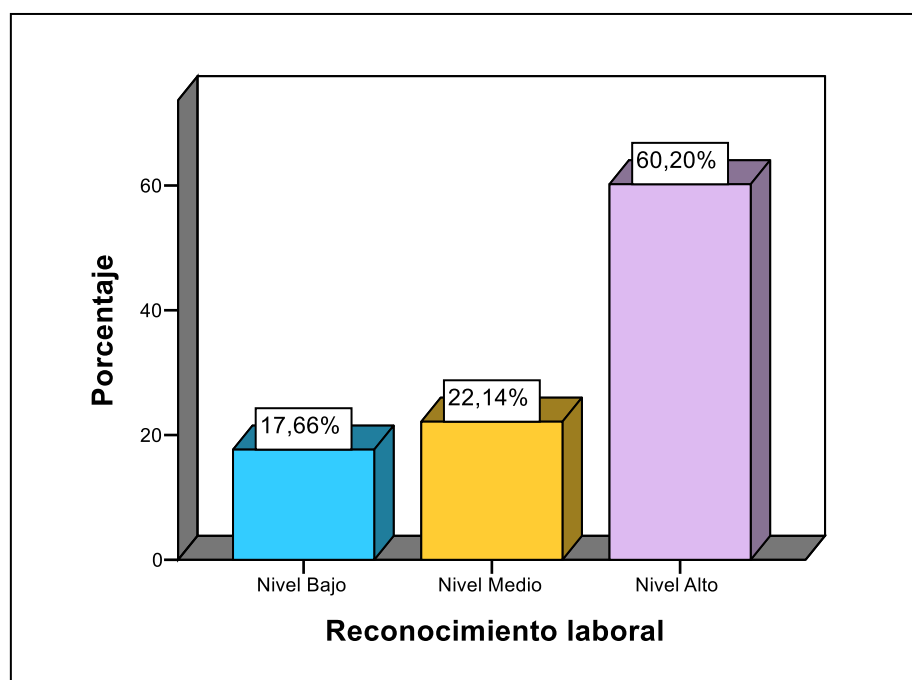


Figura 28. Análisis de reconocimiento laboral en la empresa Corporación ADC  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 45 y la figura 28 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, que el 60.20% indica que existe el reconocimiento laboral alto, el 22.14% indica que el reconocimiento laboral es medio y el 17.66% precisa que es bajo.

### f) Satisfacción laboral

Tabla 46.

*Análisis de la satisfacción laboral de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	171	85.32%
Nivel Medio	21	10.45%
Nivel Bajo	9	4.23%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia

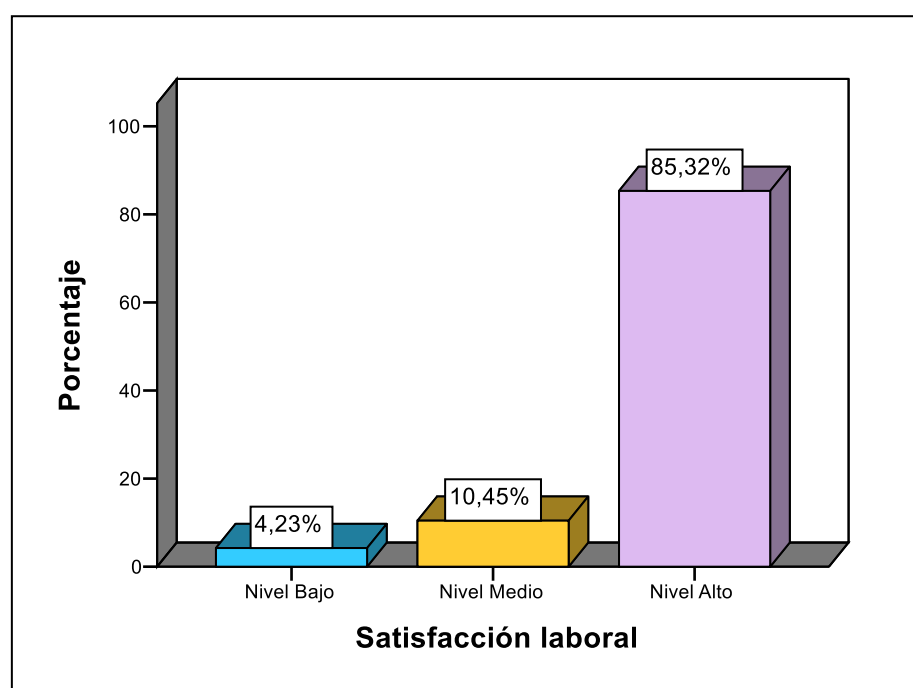


Figura 29. Análisis de la satisfacción laboral en la empresa Corporación ADC  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación.

En la tabla 46 y la figura 29 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, que el 85.32% indica que existe la satisfacción laboral alto, el 10.45% indica que la satisfacción laboral es medio y el 4.23% precisa que es bajo.

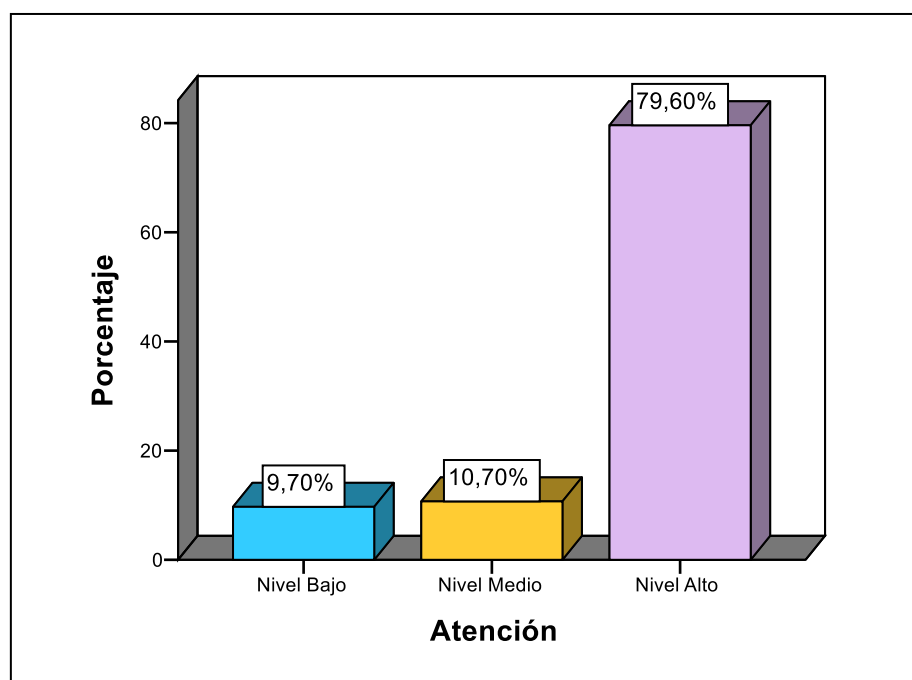
### g) Atención

Tabla 47.

*Análisis de la atención de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	160	79.60%
Nivel Medio	22	10.70%
Nivel Bajo	19	9.70%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 30. Análisis de la atención en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 47 y la figura 30 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, que el 79.60% indica que existe el nivel de atención alto, el 10.70% indica que el nivel de atención es medio y el 9.70% precisa que es bajo.

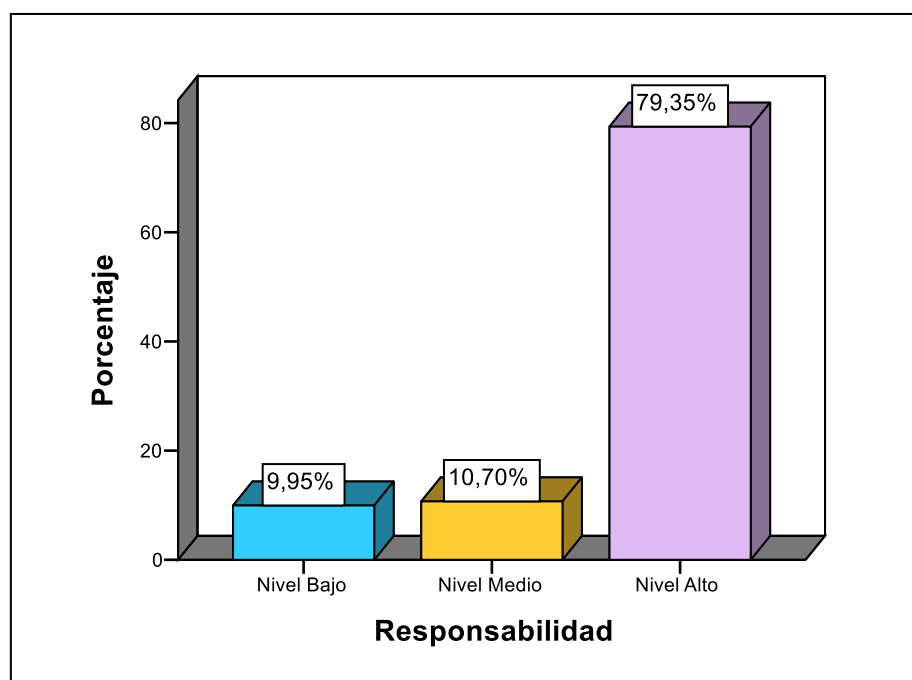
## h) Responsabilidad

Tabla 48.

*Análisis de la responsabilidad de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	159	79.35%
Nivel Medio	22	10.70%
Nivel Bajo	20	9.95%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 31. Análisis de la responsabilidad en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

## Interpretación

En la tabla 48 y la figura 31 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, que el 79.35% indica que el nivel de la responsabilidad es alto, el 10.70% indica que el nivel de la responsabilidad es medio y el 9.95% precisa que es bajo.



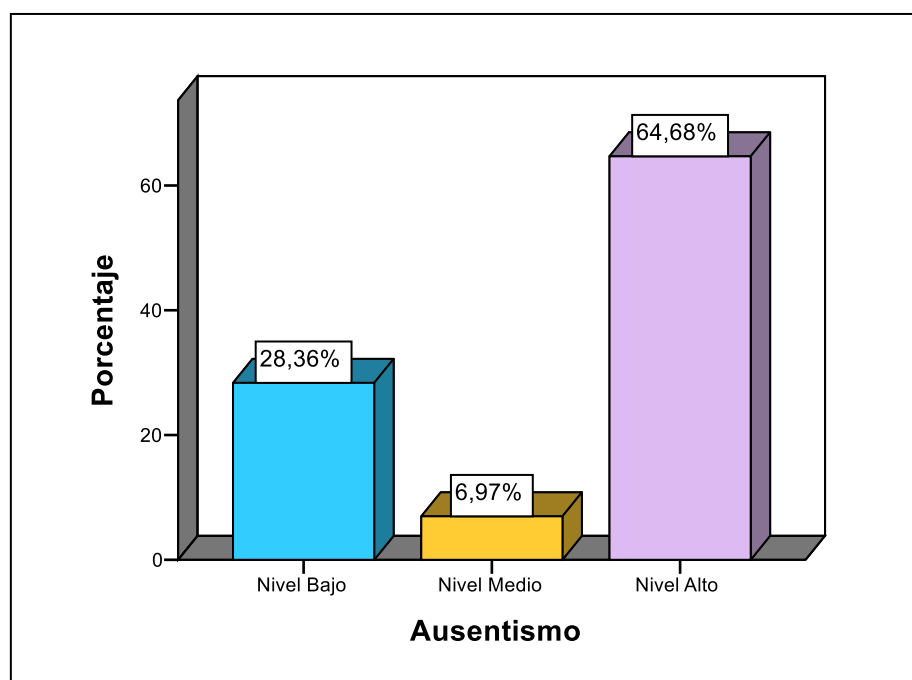
### i) Ausentismo

Tabla 49.

*Análisis de ausentismo de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	130	64.68%
Nivel Medio	14	6.97%
Nivel Bajo	57	28.36%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 32. Análisis de ausentismo en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 49 y la figura 32 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, que el 64.68% indica que el nivel de ausentismo es alto, el 28.36% indica que el nivel de ausentismo es bajo y el 6.97% precisa que es medio.

## 2° Análisis de las dimensiones del Desempeño Laboral

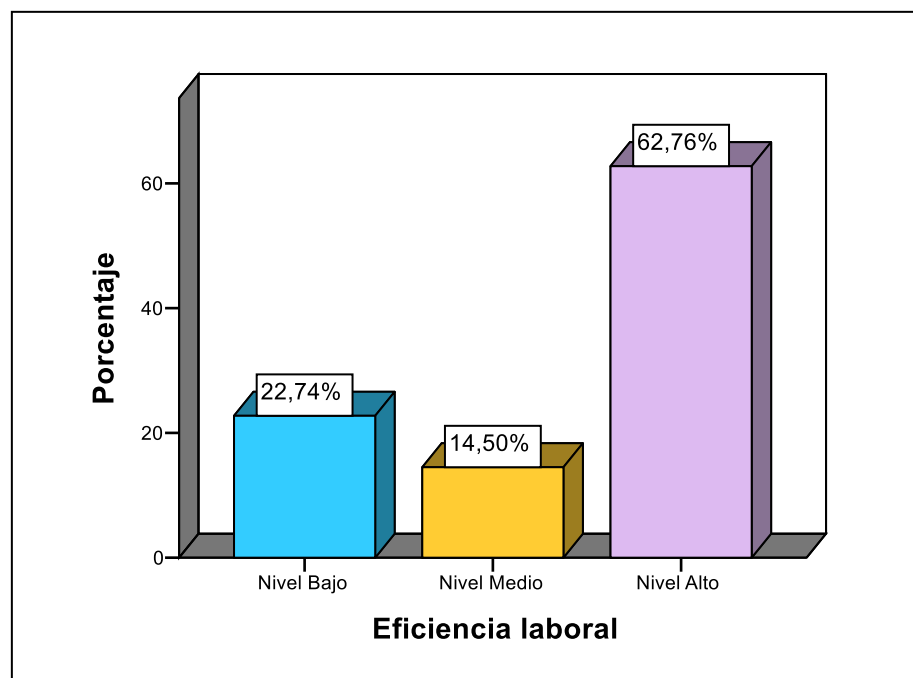
### 1) Eficiencia laboral

Tabla 50.

*Análisis de la eficiencia laboral de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	126	62.76%
Nivel Medio	29	14.50%
Nivel Bajo	46	22.74%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 33. Análisis de la eficiencia laboral en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 50 y la figura 33 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, que el 62.76% indica que el nivel de eficiencia laboral es alto, el 22.74% indica que el nivel de eficiencia laboral es bajo y el 14.50% precisa que es medio.

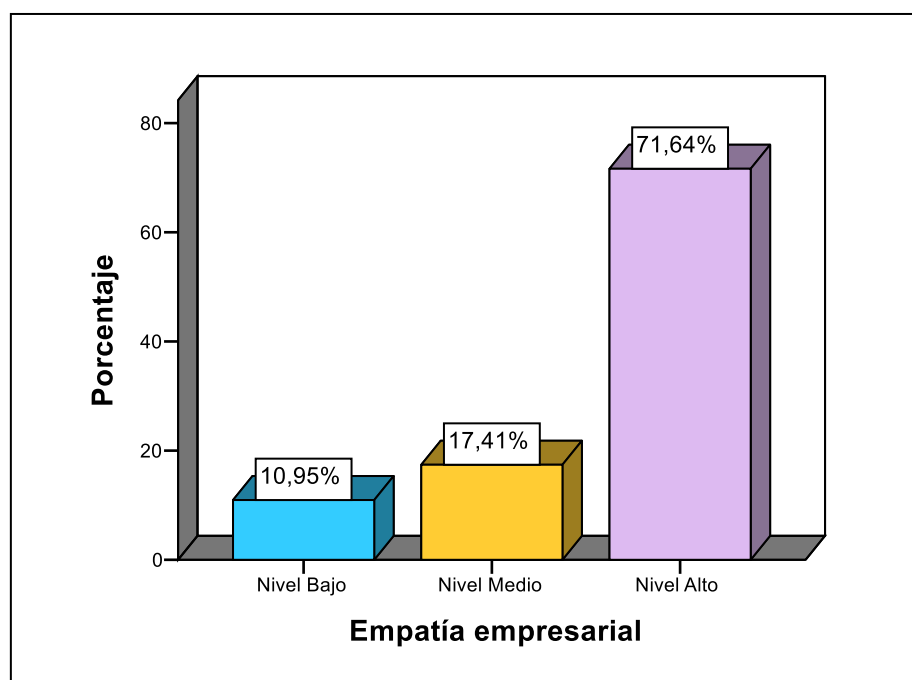
## j) Empatía empresarial

Tabla 51.

*Análisis de la empatía empresarial de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	144	71.64%
Nivel Medio	35	17.41%
Nivel Bajo	22	10.95%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 34. Análisis de la empatía empresarial en la empresa Corporación ADC*  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 51 y la figura 34 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, que el 71.64% indica que el nivel de empatía empresarial es alto, el 17.41% indica que el nivel de empatía empresarial es medio y el 10.95% precisa que es bajo.

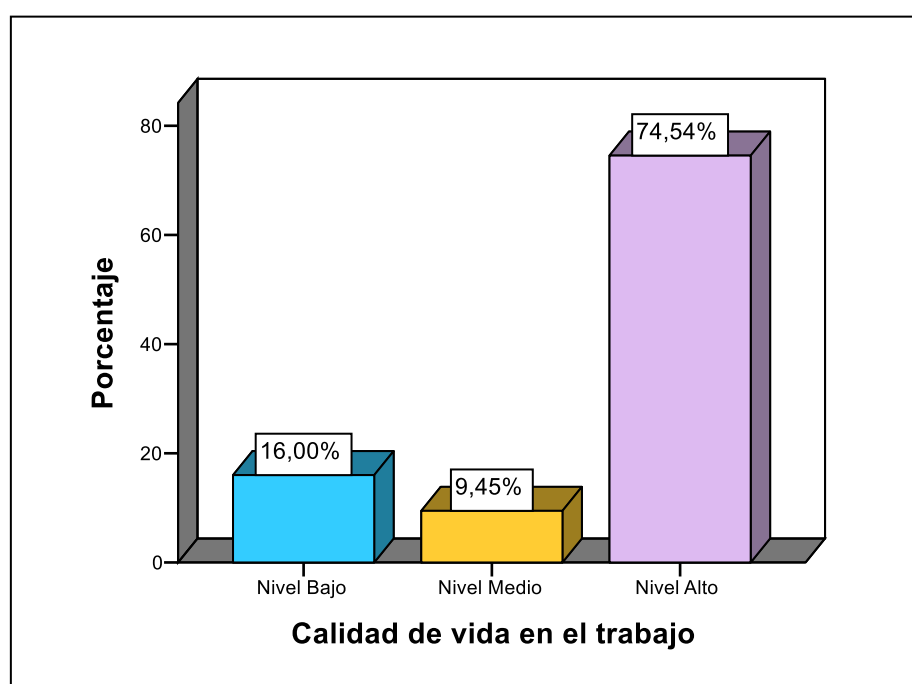
### k) Calidad de vida en el trabajo

Tabla 52.

*Análisis de la calidad de vida en el trabajo de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	150	74.54%
Nivel Medio	19	9.45%
Nivel Bajo	32	16.00%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 35. Análisis de la calidad de vida en el trabajo en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 52 y la figura 35 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, que el 74.54% indica que la calidad de vida en el trabajo es alto, el 16.00% indica que es bajo y el 9.45% precisa que es medio.

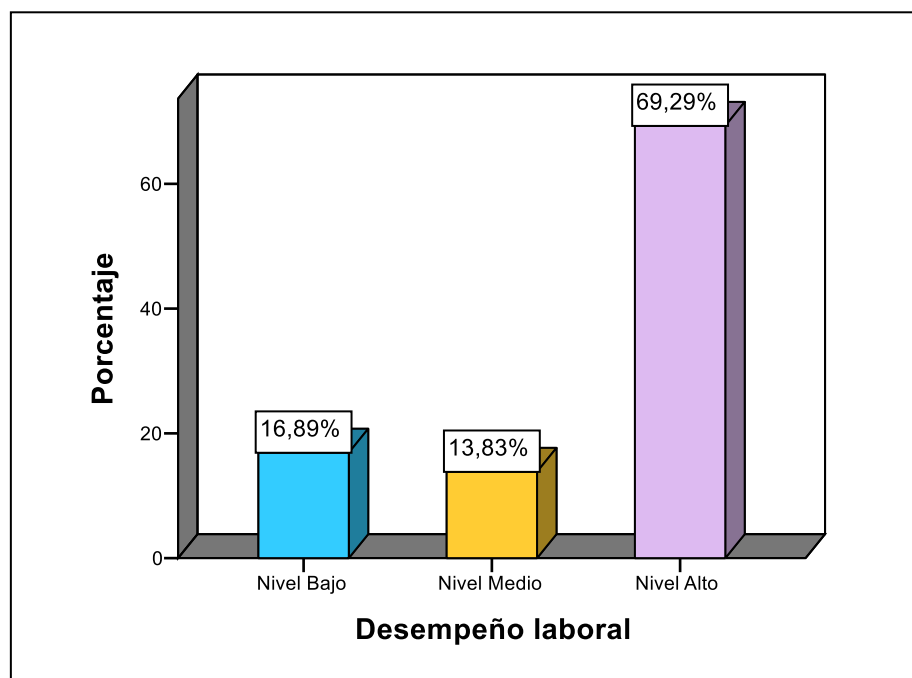
### 3° Análisis del nivel de Desempeño Laboral

Tabla 53.

*Análisis del nivel de desempeño laboral de la empresa Corporación ADC*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto	139	69.29%
Nivel Medio	28	13.83%
Nivel Bajo	34	16.89%
Total	201	100,00

Fuente: Elaboración propia



*Figura 36. Análisis del nivel de desempeño laboral en la empresa Corporación ADC*

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 53 y la figura 36 se observa de una muestra de 201 trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, que el 69.29% indica que existe el nivel de desempeño laboral alto, el 16.89% indica que es bajo y el 13.83% precisa que es medio.

## 4.6. PRUEBA ESTADÍSTICA

### 1º Análisis de la Primera hipótesis específica

La primera hipótesis específica es la siguiente:

*El Mobbing presenta un nivel alto de intensidad en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018.*

Para comprobar la hipótesis se procedió a tabular los datos mediante el análisis estadístico de frecuencia y se obtuvo el siguiente resultado:

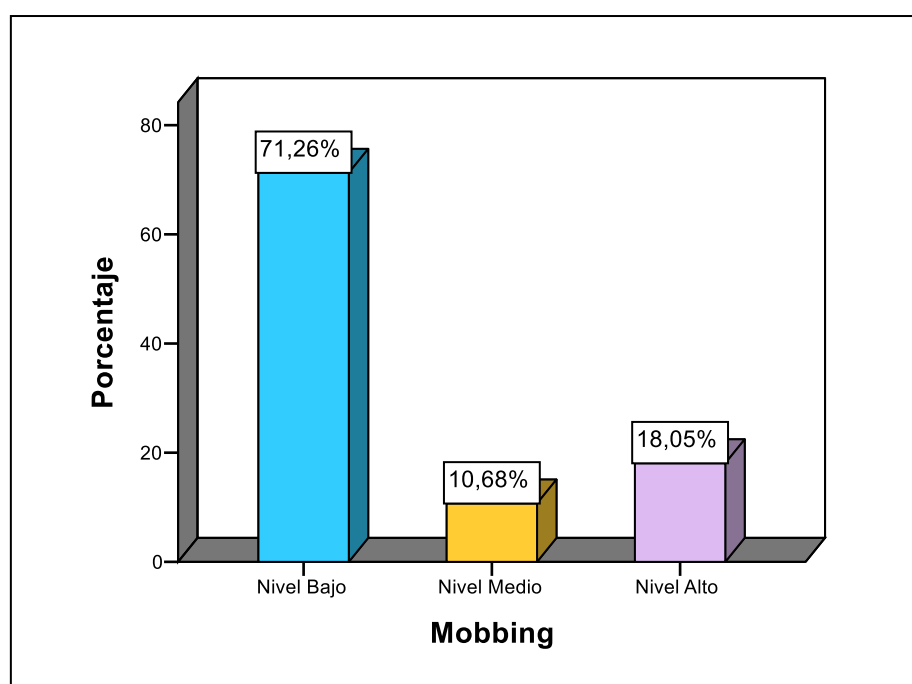


Figura 37. Análisis del nivel de Mobbing en la empresa Corporación ADC  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la figura 37 se observa que el nivel de intensidad obtenido del mobbing es “bajo” en un 71.26%, seguido de un 18.05% indica que es alto y 10.68% precisa que el nivel de mobbing es medio.

## 2° Análisis de la Segunda hipótesis específica

La segunda hipótesis específica es la siguiente:

*El desempeño laboral posee un nivel bajo en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018.*

Para determinar la hipótesis se procedió a tabular los datos mediante el análisis estadístico de frecuencia y se obtuvo el siguiente resultado:

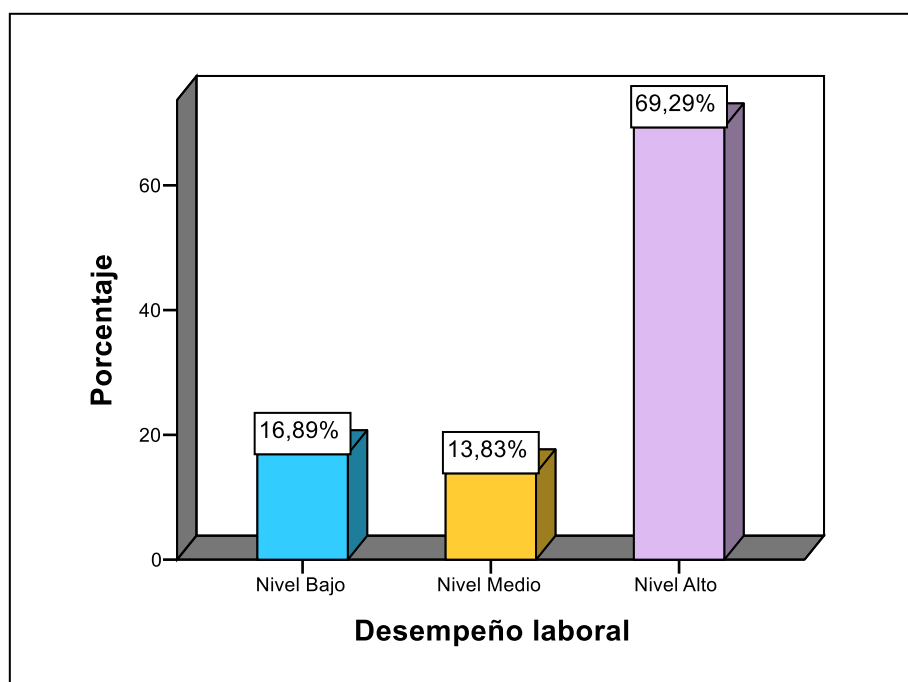


Figura 38. Análisis del nivel de Desempeño Laboral en la empresa Corporación ADC  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la figura 38 muestra el resultado de desempeño laboral es “alto” en un 69.29%, seguido de un 16.89% indica que es baja y 13.83% precisa que el nivel de desempeño laboral es medio.

### 3° Análisis de la Tercera hipótesis específica

La tercera hipótesis específica es la siguiente:

*Existe relación entre el Mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018.*

Para determinar la hipótesis se procedió a tabular los datos mediante el análisis estadístico de correlación de Chi cuadrado de Pearson y se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 54.

*Análisis de correlación de las variables*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	58,293	4	,000
Razón de verosimilitud	63,693	4	,000
Asociación lineal por lineal	22,936	1	,000
N de casos válidos	4221		

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla 54 se observa de acuerdo a los resultados de los análisis estadísticos que el nivel de significancia obtenido es 0,000 valor que es menor a 0,05, por lo tanto, nos indica que si existe relación entre ambas variables.



#### 4° Análisis de la Hipótesis General

*Existe un alto grado de relación entre el Mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018.*

Para determinar la hipótesis general se procedió a tabular los datos mediante el análisis estadístico de Tau-b de Kendall y se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 55.  
*Análisis del grado de correlación de las variables*

Variables		Mobbing	Desempeño Laboral
Mobbing	Coefficiente de correlación	1,000	,083**
	Sig (bilateral)	.	,000
	N	4221	4221
Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	-,083**	1,000
	Sig (bilateral)	,000	.
	N	4221	4221

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

En la tabla 55 se observa de acuerdo a los resultados del análisis estadístico que el valor del coeficiente de correlación obtenido es igual a 0,083, este valor es comparado con los valores de los siguientes parámetros:

Tabla 56.

*Parámetros del grado de correlación de las variables*

Rango	Grado de correlación
0,00 – 0,19	Muy baja correlación
0,20 – 0,39	Baja correlación
0,40 – 0,59	Moderada correlación
0,60 – 0,79	Alta correlación
0,80 – 1,00	Muy alta correlación

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación**

En la tabla 56 se observa que el grado de correlación entre ambas variables obtenido de 0,083 se encuentra en el rango de 0,00 – 0,19 por lo tanto su correlación es “Muy baja”.

**4.7. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS****1° Comprobación de la Primera hipótesis específica**

H1: El Mobbing presenta un nivel de alta intensidad en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018. **SE RECHAZA**

Ho: El Mobbing no presenta un nivel de alta intensidad en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018. **SE ACEPTA**

## **2° Comprobación de la Segunda hipótesis específica**

H1: El desempeño laboral posee un nivel bajo en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018. **SE RECHAZA**

Ho: El desempeño laboral no posee un nivel bajo en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018. **SE ACEPTA**

## **3° Comprobación de la Tercera hipótesis específica**

H1: Existe relación entre el Mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018. **SE ACEPTA**

Ho: No existe relación entre el Mobbing y el desempeño laboral bajo en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018. **SE RECHAZA**

## **4° Comprobación de la Hipótesis General**

H1: Existe un alto grado de relación entre Mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018. **SE RECHAZA**

Ho: No existe un alto grado de relación entre Mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018. **SE ACEPTA**

#### **4.8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados de la presente investigación, fueron obtenidos a través de encuestas a los trabajadores de la Oficina Principal-Tacna de estudio de la empresa agroindustrial, quedando registrado de la actividad mencionada por medio de cuestionarios llenados, y fotografías.

En caso de herramientas utilizadas fueron sometidas al criterio de tres jueces expertos quienes observaron y recomendaron mejoras y optimizaciones para la obtención de resultados lo más precisos posibles. Las técnicas empleadas permitieron realizar el análisis de fiabilidad correspondiente, certificando la validez de los resultados que se consiguieron, con respecto a la variable 2.

Los resultados obtenidos corresponden en efecto, al estudio del mobbing y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial, pudiendo generalizarse el estudio a todas las empresas industriales ubicadas en la zona del Parque Industrial de la Ciudad de Tacna y Pocolloy, que forman parte del sector privado, debido a la similitud de características de trabajadores, empresas familiares, procesos productivos y comercializadoras.

Lo que también sí podría generalizarse es la metodología empleada en la investigación, ya que las herramientas empleadas y los instrumentos empleados cumplen la función de averiguar al detalle y recopilar la información necesaria sobre la existencia del mobbing, grado de relación, nivel de intensidad, etc.

Dentro de las limitaciones que existieron en el desarrollo de esta investigación, se puede considerar las más importantes:

La primera corresponde: que la persona quien aplique las encuestas deben ser personas externas, que no hayan laborado en la empresa, por la razón de que el trabajador no llega a ser lo más sincero posible al momento de responder, como sucedió en el desarrollo de las encuestas, al encontrarme presente en la condición de encuestadora (y ex trabajadora), el trabajador

dedujo que podría llegar a enterarse de lo que manifestaba a la gerencia o a su jefe si decía la verdad, y por miedo a represalias o su continuidad laboral o desempleo ocultaban la realidad. Por lo que se evitó estar presente en dicha aplicación, pero fue demasiado tarde, porque ya se habían ejecutado a un 60% de la muestra.

La segunda corresponde: que se aplicaron las encuestas a trabajadores con años de antigüedad  $\leq 1$  año en un porcentaje de 29.35% de la muestra, porcentaje considerable e importante en los resultados, es decir trabajadores con poco tiempo laborando en la empresa, y esto se explica que en la fecha en que se aplicaron las encuestas, la empresa acostumbra contratar personal nuevo para cubrir demandas del mercado por campaña navideña.

La tercera corresponde: que los trabajadores antiguos (mayor a 10 años), especialmente en planta de producción fideos (en dicha planta se concentra mayor cantidad de personal) se mostraron reacios a la aplicación de las encuestas, no fueron encuestados, no considerando la importancia debida, a pesar de que se conversó con el jefe de producción de planta fideos y jefe de personal.

La cuarta corresponde: que personal de confianza a la gerencia cuestionó el contenido del cuestionario, instrumento de recolección de datos validado internacionalmente por expertos en la materia, obteniendo una respuesta sesgada al momento de responder.

La variable 1; mobbing es un tipo de violencia que la Organización Mundial de la Salud lo considera un problema social y de salud que debe ser reconocido, atendido y legislado (Peña & Sánchez, 2007). Para (Luna, 2003) tanto la Organización Mundial de la Salud (OMS) como la Organización Internacional de Trabajo (OIT) señalan que la violencia en el trabajo forma parte del malestar de la globalización que tendrá un costo en las próximas décadas, donde predominarán las angustias, las depresiones, los suicidios y otros daños psíquicos relacionados con el trabajo.

El presente estudio coincide con las afirmaciones hechas por Chappell y Di Martino (2006), Arroyuelo (2002), respecto a que la violencia en el

trabajo, según los modelos de análisis de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se deriva de una combinación de causas, relativas a las personas, al medio ambiente o entorno laboral y a las condiciones organizativas y contractuales del trabajo, así como a las formas de interacción entre los propios trabajadores; por lo que es importante señalar que este estudio rechaza la idea de que la violencia en el lugar de trabajo obedezca únicamente a factores personales.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación podemos decir que, de nuestra muestra en estudio de 201 trabajadores, 143 trabajadores (71.26%) indicó que existe un nivel de mobbing bajo (es posible que por sobrerrepresentación en la muestra), lo que significa que las situaciones de mobbing en la empresa agroindustrial Corporación ADC no es significativa, además existe 37 trabajadores (18.05%) de la muestra que indicó un nivel de mobbing alto. De esto podemos señalar que el 28,73% o aproximadamente una de cada 28 personas han sido objeto de acoso psicológico en la empresa.

El número de trabajadores afectados podría ser incluso mayor, puesto que muchos de ellos no se atreven a denunciar estas situaciones por el temor, miedo de perder su puesto de trabajo, como consecuencia de un despido tal como señala Piñuel (2001), Chappell y Di Martino (2006), dado lo difícil que resulta demostrar una situación de acoso psicológico (Verona & Santana, 2012), o porque las personas que lo sufren tienden a negarlo o minimizarlo dado que admitir que se es víctima es como aceptar que se ha fracasado en el afrontamiento del problema (Randall, 1992, O' Moore & Hellery, 1989 citado por García, Meseguer, Soler & Sáez (mayo-agosto, 2014)), o porque creen que no encontrarán suficiente apoyo en sus superiores tal como señala Gonzales, De cabo, Martín y Franco (2003) en su investigación "El mobbing, aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre conductas de acoso psicológico en el trabajo".

Comparados nuestros resultados obtenidos con otros estudios como el de Rojas (2016), en su tesis "Incidencia de riesgos psicosociales en el desempeño laboral de los trabajadores del Dpto. de RRHH del Instituto

Autónomo de la Salud del Estado Yaracuy” en Venezuela, en el que de una muestra de (37) entrevistados señalaron porcentajes desfavorables para la presencia del mobbing, lo que significa que los trabajadores no se sienten acosados, a pesar de que perciben situaciones de su entorno laboral; coincidiendo los resultados con nuestro trabajo de investigación.

A la existencia del mobbing en los trabajadores de la empresa Corporación ADC, en un nivel bajo; es debido a la influencia de factores socio-económicos y culturales, tal como señala el modelo de Eirnarsen, Hoel, Zapf y Cooper (2003), como por ejemplo: reconocimiento laboral, tranquilidad económica (remuneraciones, beneficios sociales, utilidades en forma puntual, aumento de sueldo, seguro médico para él y su familia en forma puntual, seguro de vida, otorgamiento de canastas navideñas, subsidio de canastas familiares, bonificaciones por objetivo o cumplimiento de metas, bonificaciones extraordinarias, movilidad, premios), venta de productos que produce la empresa al crédito, préstamos personales a través de convenios con instituciones financieras, participación de seminarios de capacitación, vivienda (para jefes), refrigerios (para personal con jornada de 8 horas continuas), almuerzos (para personal con jornada de 12 horas continuas), participación en eventos en fechas festivos (cumpleaños de los directivos, 1ero de Mayo, Aniversario de la empresa, Navidad y Año Nuevo), facilidades en horarios de trabajo para estudios universitarios, carreras técnica y/o maestrías, y por último no menos importante responsabilidad social, lo que conlleva a que el trabajador tiende a negarlo, minimizarlo, soportar, quedarse callado ante las manifestaciones del mobbing ocasionados por los jefes en la empresa Corporación ADC. En cuanto al tamaño de las empresas, las empresas grandes (+de 250 trabajadores) presentan un mayor índice de acoso que las empresas pequeñas, tal como indica Verona, Déniz y Santana (2014) en su estudio “Consecuencias y responsabilidades de la empresa ante el Mobbing”, coincidiendo con el rango de (+ 250) pues el tamaño de la empresa agroindustrial Corporación ADC es de (+600 trabajadores a nivel nacional).

Aunque el nivel de intensidad del mobbing encontrado en la empresa agroindustrial donde se realizó esta investigación puede parecernos bajo, llama la atención el número de trabajadores que refieren ser víctimas de violencia psicológica en su ambiente de trabajo (13.68%), y el acoso psicológico (13.18%). Si bien es cierto que los datos reflejan que (10.26%) y (12.44%) han sufrido un nivel de intensidad medio, es importante que la empresa haga una revisión de las condiciones que los trabajadores señalan como desencadenantes de dicha violencia, ya que aún se está a tiempo de tomar medidas preventivas para evitar los factores de riesgo.

Por otro lado, no es certero afirmar que no existe un nivel de Mobbing bajo en otras organizaciones como las empresas públicas, porque cada tipo de organización contiene diferentes comportamientos, políticas, estructura, etc., tal como indica en su estudio Loreto y Seabra (2008), en su tesis “Estudio Comparativo del Acoso mobbing laboral en empresas públicas y privadas en Caracas, 2008” en donde los resultados obtenidos del estudio indicaron que el mobbing se manifiesta mayormente en la empresa pública, representando una diferencia significativa estadísticamente entre los dos sectores, además Vidal (2006) señala que las organizaciones burocratizadas con mayor grado de rigidez y/o desorganización parecen ser más proclives a la aparición de comportamientos de acoso. Iñaki Piñuel considera que el sector en lo que más casos de acoso laboral se producen son la Administración Pública. Igualmente, Martínez y Cruz (2008), Hirigoyen (2001) citado por Verona, et al. (2014), (Hoel & Cooper, 2000) el fenómeno es más predominante en trabajadores de organizaciones burocráticas como servicios públicos. Pero también hay que considerar otros sectores con importante incidencia del mobbing como los negocios familiares, hostelería (Verona, et al. 2014) que se asemeja con el tipo de organización que está conformado la empresa agroindustrial, objeto de nuestro estudio.

En la variable desempeño laboral, 139 trabajadores (69.29%) de la muestra señalan que el nivel es alto, y 34 trabajadores (16.89%) señalan que su desempeño laboral es de nivel bajo, lo que significa que el desempeño



laboral de los trabajadores de la empresa agroindustrial es satisfactoria, producto de que no se presenta el mobbing en un nivel alto de intensidad, sin embargo, a pesar de todo, 171 trabajadores (85.32%) parece hallarse satisfecho con su trabajo, por lo tanto, la violencia en el lugar de trabajo, el mobbing, es un hecho empírico, coincidiendo con (Sierra, et al. 2006) donde señala la cultura organizacional está llena de sabotajes, actitudes, difusión de rumores, críticas injustas, conductas obstructivas, bravuconadas, chulerías, mentiras, murmuraciones, venganzas, chismorreos con mala fé, vejaciones sarcásticas, etc. Todo o casi todo está justificado para ocultar la incompetencia y la ineptitud generalizada, por lo cual el mobbing es un hecho empírico.

Consideramos en características de los trabajadores la edad del trabajador en el rango de  $\leq 30$  años, 93 trabajadores (46.27%) cifra mayor en nuestra muestra; años de antigüedad de los trabajadores en el rango de  $< 1$  año, 59 trabajadores (29.35%) cifra significativa en nuestra muestra; régimen laboral se obtuvo 126 trabajadores (62.69%) en la modalidad contratado, esto significa que el resultado obtenido en nuestro trabajo de investigación de nivel bajo de mobbing y un desempeño laboral alto, son el resultado de aplicación de las encuestas en mayor número a trabajadores jóvenes hasta 30 años de edad hasta 1 año de antigüedad y un mayor porcentaje en la condición laboral contratado, coincidiendo con estudios de (Laucata, 2016), donde halló que las víctimas agredidas con más frecuencia son los obreros nuevos en el trabajo, los estudios de (Morales, 2017), donde se encontró una mayor incidencia en docentes entre las edades de 26 a 33 años, y en el rango del tiempo de servicios de 2 a 4 años, los estudios de (Gonzales, 2017), cuyo estudio estuvo compuesta por pocos obreros nuevos y los estudios de (Hoel & Cooper, 2000), donde los empleados más jóvenes tienen un riesgo ligeramente mayor que los empleados de mayor edad en el rango de 16 a 24 años. Tales resultados no guardan similitud con los resultados de los estudios de Martínez, Irurtia, Camino, Torres y Queipo (2012) (Luna, 2003) (Hoel & Cooper, 2000) que señalan para que el acoso

produzca su efecto, es preciso que recaiga sobre personas con mayor riesgo de entre 35 y 45 años de edad, y con una duración de cuatro o más años de antigüedad en el trabajo, al igual los estudios de Hirigoyen (2000), citado por Peña y Sánchez, (2007), donde señalan los individuos de edad madura entre 46 y 55 años, son objetos de mobbing con mayor frecuencia que los pertenecientes a otros rangos de edad y con la investigación de Martínez y Cruz (2008) que los trabajadores más vulnerables al mobbing son aquellos ubicados en empleos formalmente seguros es decir estables.

Los resultados del presente estudio indican respecto a la Hipótesis Específica No.1 “El mobbing se presenta en un nivel de alta intensidad en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna”.

El nivel de intensidad del mobbing en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC es bajo cuyos resultados indica que el 71.26% (143 trabajadores) manifestaron tener un mobbing bajo, a diferencia del 18.05% (36 trabajadores) de mobbing alto, y el 10.68% (21 trabajadores) con nivel medio, estos resultados se sustentan en la Figura No.37, por lo tanto se rechaza la hipótesis por la razón que los resultados obtenidos indican que no presenta un nivel de alta intensidad en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC. El menor porcentaje en el nivel alto en la muestra de estudio, se corrobora con lo propuesto por Piñuel y Oñate (2002), donde concluye que más de 16% de la muestra evaluada manifestaba haber sido víctima de mobbing. Dentro de los indicadores del Mobbing que consideramos importantes mencionar son las siguientes: escasa autoridad en la empresa en 21.89% (44 trabajadores), escasa disposición de integrar equipos de trabajo en 31.09% (63 trabajadores), favoritismo 35.99% (72 trabajadores) que según (Luna, 2003) señala que el acoso psicológico es más frecuente en organizaciones relativamente cerradas, regidas por criterios irracionales de selección de personal, asignación amiguista de cargos, regímenes de privilegio coincidiendo con nuestra unidad de estudio; falta de apoyo organizacional 30.56% (62 trabajadores), son algunas características

que favorece la aparición del mobbing Verona, et al. (2014), Gonzáles (2007), Martín y Pérez (1998).

Coincidiendo con la investigación de Najjar, et al. (2018) “El mobbing y desempeño laboral en el Hotel Tambo del Inka Resort and Spa, de la provincia de Urubamba, del departamento del Cusco en el 2017”, donde se determinó que el problema del mobbing es relativamente bajo dentro del Hotel Tambo del Inka Resort and Spa, y que las conversaciones constantes son necesarias para mejorar el ambiente de trabajo y minimizar así los casos de mobbing.

Además, las investigaciones de Hoel y Cooper (2000) titulado “Conflicto destructivo y bullying en el trabajo” aplicado a una serie de ocupaciones y sectores industriales en Gran Bretaña donde se aplicaron 5,288 cuestionarios y donde se obtuvo como resultado un mobbing bajo. El modelo interactivo de Chappel y Di Martino (2006) de violencia laboral, puede convertirse en una excelente herramienta para ser aplicada en estudios de investigación relacionadas con violencia laboral para todos los sectores económicos.

La persona responsable de la presencia de mobbing en la empresa Corporación ADC donde participaron 201 trabajadores contestaron lo siguiente: 30.53% (61 trabajadores) indicaron que las manifestaciones de mobbing fueron desencadenantes por los jefes, 19.03% (38 trabajadores) en un porcentaje mayor; seguidos de compañeros de trabajo, 16.37% (33 trabajadores) los supervisores, 15.93% (32 trabajadores) la gerencia, 0.44% (1 trabajador) los subordinados y 17.70% (36 trabajadores) no contestaron a esta pregunta, por lo tanto el Mobbing es de tipo Descendente. En general, concuerdan con los resultados que indican que los jefes o superiores son los más frecuentes señalados como fuentes de hostigamiento en los estudios realizados por Hoel y Cooper (2000), Morales (2017), Loreto y Seabra (2008), Vidal (2006), Cardona y Ballesteros (2006), Martínez, Iurtia, Camino, Torres y Queipo (Abril-junio de 2012), Piñuel y Oñate (2002),

Piñuel (2001), García, Meseguer, Soler y Sáez (Mayo-Agosto,2014), Chávez y Rosalino (2014), Chambi (2011).

Los resultados del presente estudio indican respecto a la Hipótesis Específica No.2 “El desempeño laboral posee un nivel bajo en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna “. La variable desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC es Alto respondieron en 69.29% (139 trabajadores), a diferencia del 16.89% (34 trabajadores) de desempeño laboral bajo, y 13.83% (28 trabajadores) nivel medio, estos resultados se sustentan en la Figura No.38, por lo que se rechaza esta hipótesis, por motivo que el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna según los resultados obtenidos tiene un nivel alto, producto de una motivación en nivel alto en 69.40%, satisfacción laboral en nivel alto en 85.32%, calidad de vida en el trabajo en nivel alto en 74.54% y productividad en nivel alto de 49.25%. Según el modelo de Campbell et.al. (1993); citados por Landy y Conte (2005), la motivación es el elemento directo sobre el desempeño, que están bajo el control del trabajador. Al igual los estudios realizados por Pita (2016) donde concluye que existe una correlación significativa entre el desempeño laboral y satisfacción laboral. Además, los indicadores como la competitividad según los resultados son alto en 81.84%, el reconocimiento laboral es alto en 60.20% son algunos de los principales factores que afectan al desempeño Chiavenato (2009). Así mismo, la investigación de Alva y Juárez (2014) concluyó la relación directa entre satisfacción laboral y productividad que se traduce en la eficiencia relacionada con el buen desempeño laboral.

Uno de los indicadores del desempeño laboral que también nos llama la atención es el número significativo de trabajadores que se ausentaron en su puesto de trabajo, es importante que la gerencia haga una revisión de las condiciones, causas u origen que los trabajadores señalan para ausentarse a sus labores diarias y tomar medidas preventivas para evitar el crecimiento del ausentismos del personal de la empresa; los resultados obtenidos señalan; en

35.33% (71 trabajadores) en una muestra de 201, indicaron que han tenido inasistencias por estrés de trabajo que según José Carlos Mingote (1999) citado por Luna (2003), señala que dentro del estrés estaría el desgaste profesional y la relación de acoso o mobbing, ya que existe una conducta violenta de maltrato; y son responsables del 18% de los problemas de salud asociados con el trabajo, una cuarta parte implica dos semanas o más de ausencia laboral, según la encuesta de población activa de 1999. Además de cansancio o debilidad, problemas estomacales, dolor de cabeza, mareos, dolores musculares, etc., que según Marie-France Hirigoyen opina que entre las consecuencias específicas de los trabajadores sometidos a acoso, aparecen en un principio síntomas muy cercanos al estrés, que se materializan en forma de cansancio, problemas de sueño, desarreglos digestivos, etc, siendo posible que se produzca una pérdida en la fuerza de trabajo de la organización tal como señala González (2007), además produce una desestabilización en la persona que le lleva a caer enferma frecuentemente, que son adecuadamente como argumentos por el acosador para incrementar la mala imagen pública de la víctima tal como señala Piñuel (2001) en su investigación titulado: “Mobbing, la lenta y silenciosa alternativa al despido”. El ausentismo vinculado con la salud aumenta con la violencia en el trabajo, Olsen (2003) en su investigación titulado: “No invertir en la prevención de la violencia en el trabajo resulta oneroso”.

Los resultados del presente estudio indican respecto a la Hipótesis Específica No.3 “Existe relación entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC Tacna” es inversa y significativa donde a mayor presencia de mobbing menor desempeño laboral y a menor presencia de mobbing mayor desempeño laboral. Los resultados obtenidos en la Figura No. 37 se aprecia que el 71.26% (143 trabajadores) de la empresa Corporación ADC indicaron que existe Mobbing bajo y en la Figura No.38 indicaron Desempeño Laboral Alto en 69.29% (139 trabajadores) siendo el porcentaje más alto seguidos del 18.05% (36 trabajadores) sufren mobbing alto y tienen desempeño laboral bajo en

16.89% (34 trabajadores). Es significativa demostrado en la tabla No. 54 en la cual se utilizó la correlación Chi cuadrado de Pearson entre el mobbing y el desempeño laboral, con el valor de  $p < 0.05$  que es significativo, en nuestros datos estadísticos nos indica que el coeficiente de correlación del rango de Pearson es 0.000 siendo dato menor a  $P < 0.05$ ; dado este resultado nos indica que si existe relación entre mobbing y desempeño laboral y es significativo. Dados los resultados estadísticos podemos señalar que existe relación inversa y significativa entre mobbing y desempeño laboral, ya que al incrementarse una de las variables, la otra disminuye y viceversa. Contrastamos nuestros hallazgos con los resultados de la investigación de Casahuilca (2016) titulado “Mobbing y desempeño laboral en los trabajadores del Centro de Salud Chilca, 2015” donde demuestra que la relación entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores del Centro de Salud de Chilca es inversa y significativa, donde a mayor presencia de mobbing se evidencia menor desempeño laboral y a menor presencia de mobbing se incrementaría el desempeño laboral. Además de la investigación de Cachay (2015) en su investigación: “Mobbing y rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de Sauce 2015” en la ciudad de Tarapoto. El resultado obtenido es aceptar que: “Existe una relación inversa entre el mobbing y el rendimiento laboral, en la Municipalidad Distrital de Sauce” es decir que existe una relación significativa inversa entre ambas variables. La investigación de Sambrano (2014), “La violencia psicológica como factor psicosocial y su relación con el desempeño laboral en el personal de la empresa de publicidad TBZ Advertise Cía. Ltda.” Confirma la hipótesis de que la violencia psicológica disminuye el desempeño esta relación es inversa, ya que al aumentar una de las variables la otra disminuye y viceversa.

Los resultados de la Hipótesis General indica la existencia de la relación entre el Mobbing y el Desempeño laboral y mediante el análisis estadístico Tau-b de Kendall se obtuvo que el grado de correlación entre ambas variables obtenido es 0.083, que se encuentra en el rango de 0.00 – 0.19, por lo tanto, nos indica que su correlación es Muy baja, es decir no existe

un alto grado de relación entre el mobbing y el desempeño laboral, por lo que se rechaza la hipótesis General, esto se sustenta en la Tabla No.55.

Finalmente, cabe destacar que las evidencias empíricas detectadas en este trabajo, hace emerger que existe un alto grado de relación entre el Mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores, con un enfoque de género en la empresa agroindustrial Corporación ADC, contrario a los resultados obtenidos; por lo que se plantea efectuar más estudios sobre estas variables que pudieran contribuir al enriquecimiento de esta línea de investigación científica, en beneficio de la salud y calidad de vida ocupacional de los trabajadores en el mercado laboral.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Primera: De acuerdo a los resultados de la investigación, se concluye que, si existe relación entre el mobbing y el desempeño laboral, sin embargo, su grado de relación entre las variables es muy baja, lo que significa que pueden existir otros factores aparte del mobbing que estén relacionados con el desempeño laboral, como la seguridad laboral, etc.

Segunda: Los niveles de mobbing en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC, presentan un nivel bajo en un porcentaje 71.26% del total de la muestra, seguidos por el porcentaje del 18.05% en un nivel alto y por último 10.68% señalaron un nivel medio. Existen factores socio-económicos y culturales que influyen en el nivel del mobbing.

Tercera: Los niveles del desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC, presentan un nivel alto en un porcentaje del 69.29%, seguidos por el porcentaje del 16.89% en un nivel bajo y por último 13.83% señalaron un nivel medio.

Cuarta: El estudio establece que existe una relación entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC. Esta relación se puede justificar debido de que al



existir menor presencia de mobbing se evidencia un desempeño laboral alto.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Primera: La empresa debe realizar un cambio en su cultura organizacional y estilos de liderazgo más humano y razonable con normas y valores claras contra el mobbing que haría inviables los intentos de agresión de unas personas hacia otras en todos los niveles de la organización, que debe partir de la Junta General de Accionistas, quien instruirá a la Gerencia su cumplimiento en coordinación con el Departamento de Personal quien se encargará de procesarlo y difundirlo.

Segunda: La empresa debe adoptar una política de tolerancia cero frente a este comportamiento, declarar el mobbing inaceptable (en la declaración de la misión). Debe partir de la Junta General de Accionistas, quien instruirá a la Gerencia su cumplimiento en coordinación con el Departamento de Personal quien se encargará de procesarlo y difundirlo.

Tercera: La empresa para conseguir librarse de la plaga del mobbing deberá incluir en el: Reglamento Interno de Trabajo y Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo, políticas y normas adecuadas para manejo de conflictos con el fin de prevenir conductas de acoso en el ambiente del trabajo, diseñando procedimientos a seguir, quien deberá estar a cargo el Departamento de Personal.

Cuarta: La empresa deberá capacitar a los jefes de departamento, supervisores y miembros del Comité de Seguridad en habilidades para la identificación y manejo de los conflictos interpersonales, en el curso de management o la habilidad para dirigir personas. El Departamento de Personal estará a cargo de contratar los servicios

profesionales externos para el desarrollo de los cursos de capacitación.

Quinta: La empresa debe comprometerse proactivamente con la salud mental y bienestar de los trabajadores. A continuación, se enumera algunas características:

- a) El trabajador debe sentirse valorado y reconocido en el trabajo, por parte del Gerente y/o jefe de departamento.
- b) El trabajador debe ocupar un puesto bien diseñado es decir sin carga excesiva, un puesto bien organizado en términos de horarios y de descanso, obtenido de un análisis y descripción de puestos, quien lo llevará a cabo es el Departamento de Personal.
- c) En los procesos de reclutamiento y selección de empleados, además de estar basados en la cualificación técnica, también deben considerarse la inteligencia emocional, la capacidad de desenvolverse en los conflictos interpersonales, quien deberá estar a cargo el Departamento de Personal.
- d) La empresa debe reglamentar mecanismos que promueva las pausas activas de 10 minutos diarios, herramienta de la salud ocupacional para promover actividad física enfocada a mejorar movilidad, realizar estiramientos, que propicien cambios de posición y disminución de cargas debido a posiciones prolongadas durante la jornada laboral, quien deberá a estar a cargo son todos los Jefes de Departamento que tengan personal a su cargo.
- e) La empresa debe establecer sistemas de promoción no perversos, que estén basados en el mérito del trabajador y no en el amiguismo, el nepotismo o el favoritismo. Estará a cargo del Departamento de Personal, y de los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño se propondrá a la Gerencia los nombres de los trabajadores para el puesto promovido.

- f) Incentivar y fomentar el deporte, juegos de recreación, talleres cursos para el hogar, gimnasia, baile, etc., a través del área de servicio social.

Sexta: La empresa deberá de incluir un psicólogo en la organización; figura que tendría un peso y una función equivalente a la del médico de empresa, y la relación se base en la confianza y en la seguridad de que se mantendrá el compromiso de privacidad. El psicólogo hará la tarea de tratar problemas de carácter personal y apoyo psicológico a los trabajadores, así como el desarrollo de acciones preventivas para evitar la aparición del mobbing. Con la autorización de la Gerencia, el Departamento de Personal lo debe de convocar.

Séptima: El trabajador víctima del mobbing, necesita primero estar consciente y aceptar que tienen un problema sobre el mobbing, ello le permitirá superarse y curarse.

Octava: El trabajador debe evitar las peleas. Una cosa es estar preparado para la batalla y otra exponerte a los pleitos. Si puedes evitar la convivencia con aquellos personajes que sabes conflictivos. Trata de no engancharte en discusiones inútiles y elige bien las batallas que librarás.

Novena: El trabajador debe hacer aliados. Puede parecer difícil entablar relaciones de amistad en ambientes laborales conflictivos, pero la unión hace la fuerza. Encuentra compañeros que piensen como tú, acércate a ellos, convive y disfruta de su compañía para hacer la jornada más llevadera.

Décima: El trabajador no debe dejar que lo transformen. Una posible reacción ante el mobbing es convertirte en un acosador.

Undécima: Si resulta que el dueño de la empresa es el acosador, la respuesta es: abandonar la empresa, pero haciendo público el motivo del abandono, aunque solo sea a nivel de familiares y amigos, la boca a boca funciona, y el acosador no habrá ganado la partida.

Doceava: Es recomendable que el trabajador siga, previamente las siguientes actuaciones:

- a) Debe hablarse del tema en su casa y comentárselo a su familia con el fin de ver la opinión que tienen éstos en relación a lo sucedido.
- b) Hablar con los compañeros de trabajo para tener la opinión de ellos.
- c) Debe guardar o recabar todo tipo de pruebas que demuestren hostigamiento a su persona.
- d) Poner los hechos en conocimiento al Departamento de Recursos Humanos, al Comité de Seguridad, si no hay respuesta al Ministerio de Trabajo.
- e) Solicitar ayuda psicológica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adarve, C., Medina, W., & Caballero, M. (2006). Reflexiones acerca de la Ley 1010 de 2006 en Colombia. *Libre empresas*, 14(1), 189-210. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18041/libemp.2017.v14n1.27109>
- Adecco. (25 de Marzo de 2015). *Cómo asumir las responsabilidades y errores en el trabajo*. Obtenido de <http://adeccocolombia.blogspot.com/2015/03/como-asumir-las-responsabilidades-y.html>
- Agencia Europea para la Seguridad en el Trabajo. (2002). *Acoso moral en el trabajo*. Bélgica: Oficina de Publicaciones oficiales de las Comunidades Europeas.
- Alles, M. (2002). Desempeño por competencias. En *Evaluación de 360°* (Primera edición. ed.). Argentina: Granica S.A.
- Alva, J., & Juarez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo*. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Araujo, M., & Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y Desempeño laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y gerenciales (CICAG)*, 4(2).
- Arce, D. (13 de Diciembre de 2016). *Favoritismo en la oficina. Cómo enfrentarlo?* Obtenido de

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/favoritismos-en-la-oficina-como-enfrentarlo>

- Arciniega, R. S. (Enero - junio de 2012). Factores organizacionales en la comprensión del mobbing. *Psicología Iberoamericana*, 20(1), 80-90.
- Arroyuelo, O. (2002). La violencia psicológica en el lugar de trabajo en el marco de la Unión Europea. *Relaciones laborales*, 279-296.
- Artigas, M. (2007). Violencia en el trabajo. 28(13), 71-85.
- Betanzos, N., & Paz, F. (2011). Compromiso organizacional en profesionales de la salud. Revisión bibliográfica. *Rev. Enferm. Inst.Mex. Seguro Soc.*, 19(1), 35-41.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (Catorceava ed.). México: Editorial Cengage Learning Editores S.A.
- Bresó, E., & Salanova, M. (2001). *Mobbing en el trabajo: Una revision crítica*. España. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10234/79728>
- Cachay, C. (2015). *Mobbing y Rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de Saucé 2015*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología, Tarapoto.
- Camacho, A. (2018). *Acoso Laboral o Mobbing*. (Primera ed.). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Caragnano, R. (Octubre-diciembre de 2013). El acoso moral en Italia: marco de referencia y evolución jurisprudencial. *Revisata Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo.*, 1(4).
- Cardona, D., & Ballesteros, M. (Julio - diciembre de 2006). El acoso psicológico: riesgo laboral más frecuente de lo reportado. *Fac Nac Salud Pública*, 23(2), 106.
- Carvajal, J. G., & Dávila, C. A. (enero - junio de 2013). Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia. *Universidad del Valle*, 29(49), 106.

- Carvajal, J. G., & Dávila, C. A. (Septiembre de 2013). Violencia en el trabajo: Investigaciones realizadas en Colombia. *Sotavento MBA*(22), 114-124. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3708/3986>
- Casahuilca, R. M. (2016). *Mobbing y desempeño laboral en los trabajadores del centro de salud Chilca, 2015*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú. Obtenido de [http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/949/TTS\\_44.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/949/TTS_44.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cervantes, L., Estrada, R., Márquez, L., & Castillo, N. (2015). *Violencia y competitividad en las organizaciones modernas*. México D.F.: Universidad Autónoma de México. Centro de Estudios Genealógicos para la intervención de la Cultura.
- Chambi, K. (2011). *Factores psicosociales y laborales asociados al síndrome de mobbing en el profesional de enfermería de la microred Cono sur*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Chappell, D., & Di Martino, V. (2006). *Violence at work* (third edition ed.). International Labour Organization.
- Chávez, M., & Rosalino, L. (2014). *Estrategias de afrontamiento al mobbing en profesionales de enfermería del Hospital Regional Honorio Delgado Espinoza-Arequipa*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, R. (2015). Competencias gerenciales y Desempeño laboral en empresas aseguradoras. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. el capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.
- Chruden, H., & Sherman, A. (1977). *Administracion de personal* (Primera edicion ed.). Mexico: Continental S.A.
- Chullo, A., & Taco, E. (2016). *Clima laboral y acoso laboral en los trabajadores de una cadena de pizzerías - Arequipa 2016*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Consejo General de la Psicología. (2011). *La agencia europea alerta del aumento de la violencia y el acoso laboral*. (C. G. España., Productor) Obtenido de [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=3316](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=3316)
- Constitución Política del Perú. (2019). *Legislaciones* (Primera Edición ed.). Lima: Ediciones Rivadeneyra EIRL.
- Corporación ADC. (17 de Agosto de 2018). *Reseña histórica*. Obtenido de [www.corporaciónadc.net](http://www.corporaciónadc.net)
- Davenport, N., Distler, R., & Pursell, G. (2003). *Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace*. United States of America.: Published por civil society publishing.
- Del Pino, R. (2013). Mujer que sabe latín. Mobbing. Administración Contemporánea. *Revista de Investigación*, VI(20).
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (Julio-Diciembre de 2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 5(10), 204-227.
- Depro Consultores. (09 de Mayo de 2015). *La importancia de la atención plena para ser productivo*. Obtenido de <https://deproconsultores.com/memoria/la-importancia-de-la-atencion-plena-para-ser-productivo>



- Domínguez, A., & Mella, P. W. (2014). El acoso en el trabajo: Algunos aspectos doctrinarios, jurisprudenciales y legales del acoso moral y sexual. *Revista chilena de derecho del trabajo y de la Seguridad Social*, 5(10), 13-67.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. *Elsevier Science Ltd.*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. (T. Francis, Ed.) London: Editorial 11 New Fetter Lane.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, & Sowa, D. (Agosto de 1986). Perceived Organizational Support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Revista de Psicología Aplicada*, 71(3), 500-507.
- Fernández, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Fidalgo, M., Gallego, Y., Ferrer, R., Nogareda, C., Pérez, G., & García, R. (2009). *Acoso psicológico en el trabajo: definición. Nota Técnica de Prevención* 854.
- Fornés, J. (Noviembre de 2002). Mobbing: La violencia psicológica como fuente de estrés laboral. *Enfermería Global*, 1(01), 1-10. Obtenido de <https://revistas.um.es/eglobal/article/view/705>
- Fuertes, M., Montoya, J., & Trejos, C. (2015). *Identificación de factores incidentales de conductas de "mobbing" o "acoso psicológico organizacional" en el contexto laboral palmirano*. Colombia: Editorial UNAD.
- Galindo, M. (2008). *Diccionario de economía y empresa Ecobook*. Madrid: Editorial del Economista.
- García López, E. (2014). *Psicopatología Forense. Comportamiento humano y tribunales de Justicia*. Colombia: Editorial El Manual Moderno Ltda.

- Gestión . (19 de 10 de 2018). *gestión.pe*. Obtenido de <https://archivo.gestion.pe/noticia/281661/congreso-retomar-debate-ley-general-trabajo>
- Gestión. (14 de Octubre de 2017). *Signos que alertan que alguien está siendo maltratado en la empresa*. Obtenido de <https://archivo.gestion.pe/empleo-management/estos-signos-te-alertan-que-alguien-esta-siendo-maltratado-empresa-2202391>
- Gil, M. (2015). *La convivencia empresarial. Efectos de la interacción humana en la productividad y eficiencia de las empresas*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/13588>.
- Gonzáles, M. (2012). *Gestión de conflictos laborales*. España: Editorial Innovación y Cualificación.
- Gonzales, R. (2017). *Mobbing y Clima laboral de los colaboradores de la empresa Solis Ingenieros Perú S.A.C. de Trujillo*. Trujillo: Editorial Universidad Cesar Vallejo.
- Gonzáles, V., De Cabo, M., Martín, C., & Franco, M. (2003). *El mobbing: Aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre las conductas de acoso psicológico en el trabajo*. Madrid, España: Editorial International Marketing & Commnications, S.A.
- Gonzáles, W. (2015). *Clima, reconocimiento y compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados*. México: Universidad de Montemorelos.
- González, D. (2007). El acoso psicológico en el lugar de trabajo: Una aproximación desde la psicología forense. *Psicopatología Clínica Legal y Forense*, 7, 41-62.
- Hirigoyen, M.-F. (2000). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Grupo Planeta Spain.

- Hoel, H., & Cooper, C. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester: University of Manchester.
- Jiménez, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos* (Tercera edición ed.). Madrid: Esic. editorial.
- Kahale, D. (Julio-setiembre de 2015). El acoso laboral en España: las diferencias con las actitudes arbitrarias del empresario. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 3(3).
- Lahib, A. &. (2017). *Mobbing, Burnout y Estrés Laboral: Guía para mejorar la salud y el bienestar emocional*. España: Ediciones difference.
- Laiza, J. (2018). *Fundamentos jurídicos para regular la ley contra el Mobbing laboral a efectos de garantizar el respeto de los derechos laborales*. Tesis para optar el título profesional de Abogado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca.
- Landy, F., & Conte, J. (2005). *Work in the 21st. Century and introduction to industrial and organizational psychology*. (Quinta ed.). United States of America.
- Larizgoitia, I. (30 de marzo de 2006). La violencia también es un problema de salud pública. *Parte II. estilos de vida*, 20(01), 70.
- Laucata, E. (2016). *El mobbing en obreros de construcción de lima metropolitana*. Tesis para optar por el título profesional de Licenciado en Psicología con mención en Psicología Social, Universidad Católica del Perú, Lima.
- Leymann, H. (1990). *Violence and Victims. Mobbing y Terror Psicologico en los lugares de trabajo* (Vol. 5). México: Editorial Springer Publishing Company.
- Leymann, H. (1996). *Aterrorización psicológica-el problema de la terminología*. Mexico. Obtenido de <http://kwesthues.com/e-Leymann-comingsoon.pdf>

- Leymann, H. (1996). *Mobbing and victimization at work. El contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo*. (Vol. 5). México: Editorial Springer Publishing Company.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*., 5(2), 165-184.
- Lindner, E. (2006). *Making enemies: humiliation and international conflict*. Westport, CT: Praeger Security International.
- López, M. Á., & Vázquez, P. (2007). *El mobbing en las organizaciones. la ausencia de un concepto global y único*. Universidad La Rioja. La Rioja - España: Universidad La Rioja.
- Loreto, E., & Seabra, C. (2008). *Estudio comparativo del acoso "mobbing" laboral, en empresas públicas y privadas en Caracas, 2008*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Los Andes. (5 de Octubre de 2013). *Los Andes*. Obtenido de <http://www.losandes.com.pe/oweb/Opinion/20131005/75315.html>
- Luna, A. (2018). *Sunafil registra cinco casos de hostigamiento laboral en empresas privadas*. Huánuco.
- Luna, M. (2003). *Acoso psicologico en el trabajo (Mobbing)*. Madrid, España: Editorial Ediciones GPS.
- Lupano, M., & Castro, A. (2003). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Argentina: 0242/03.
- Madero, S. (2012). La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral. *Ciencia-UANL*, 15(57), 93-100.
- Martín, F., & Pérez, J. (1998). *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing-NTP 476*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Madrid: INSHT. Obtenido de

[http://www.ccoorange.es/Salud/documentos/Hostigamiento\\_psicologico\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](http://www.ccoorange.es/Salud/documentos/Hostigamiento_psicologico_en_el_trabajo.pdf)

- Martinez, M., Irurtia, M., Camino, L., Torres, H., & Queipo, D. (Abril-junio de 2012). El acoso psicológico en el trabajo o Mobbing: Patología Emergente. *Gaceta Internacional de Ciencias Forenses ISSN 2174-9019*(3).
- Martínez, S., & Cruz, M. (2008). El acoso psicológico en el trabajo. *Psicología y Salud, 18*(2), 255-265.
- Meliá, J., Sempere, J., & Romero, J. (2004). *Factores de Riesgo del Acoso Social en el Trabajo (Mobbing)*. VSantiago de Compostela: Editorial Fundación para la Prevención de Riesgos laborales de la Comunidad Valenciana.
- Mendizábal, G. (2013). El acoso laboral y la seguridad social Mexico. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*(21), 289-294.
- Minaya, G. (2003). El mobbing. Una realidad laboral. *Información Psicológica*(81), 43-54.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Comisión Especializada en Violencia Psicológica Laboral*.
- Molero, M. (2008). El acoso psicológico(mobbing) en la legislación laboral peruana: el desarrollo de un concepto. *IUS ET VERITAS*. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/12265>
- Montoya, C. (Enero de 2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de futuro, 11*(1). Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082009000100002&tlng=pt#fig1>
- Morales, J. (2017). *Acoso psicológico laboral (Mobbing) y su impacto en el desempeño laboral. Aplicación a los maestros de los Municipios de Juana Díaz y Ponce*. Universidad de León. España: Universidad de León.

- Morales, M. A. (2016). Aproximación al acoso laboral desde la legislación comparada. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*(147), 71-98.
- Morales, R. (2017). *Acoso laboral y depresión en docentes de ambos sexos del nivel secundario del distrito de Puente Piedra*. Tesis para optar el título de licenciatura en Psicología, Universidad César Vallejo, Lima.
- Murphy, K. (1990). *Job Performance and Productivity*. Hillsdale, New Jersey: Editorial Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Najar, A., Gonzales, M. Y., & Gonzales, A. N. (2018). *El mobbing y el desempeño laboral en el Hotel Tambo del Inka Resort and Spa, de la provincia de Urubamba, del departamento del Cusco en el 2017*. Universidad Andina del Cusco. Cusco: Universidad Andina del Cusco. Obtenido de <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/1734>
- Navarrete, S. (2010). *Mobbing: Debemos seguir llamándolo así?* Ponencia presentada em el 11º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpiquis.
- Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales. (2009). *Acoso psicológico em el trabajo*. Madrid: Edit. Comisión Ejecutiva Confederal de UGT.
- Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales. (s.f.). *Violencia laboral em el trabajo y sus manifestaciones*. España: Edit. Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. Obtenido de [http://www.ugtbalears.com/es/PRL/Documents/Folletos/GUIA\\_ACOSO2.pdf](http://www.ugtbalears.com/es/PRL/Documents/Folletos/GUIA_ACOSO2.pdf)
- Oceguera, A., Aldrete, G., & Ruiz, A. (2009). Estudio Comparado de la legislación del mobbing em Latinoamerica. *Acta republicana Política y Sociedad Año 8*.
- Olavarría, L. (2016). *Moobing y bienestar psicológico em los docentes del ISTFB de Lima*. Tesis para obtener el título de Magister em Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos, Universidad Ricardo Palma, Lima. Obtenido de

[http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/987/CORH%20OLAVARRIA\\_CL.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/987/CORH%20OLAVARRIA_CL.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

- Olsen, L. (2003). No invertir en la prevención de la violencia en el trabajo resulta oneroso. *Publicaciones.Educación obrera en línea*, 4(133), 37-42.
- Organización Mundial de la Salud. (2004). Sensibilizando sobre el Acoso Psicológico en el trabajo. . *Protección de la Salud de los trabajadores*(4).
- Oscoco, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha-Andahuaylas-Apurímac*. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional José María Arguedas , Andahuaylas.
- Pando, J., Aranda, C., Salazar, J., & Torres, T. (2016). Prevalencia de violencia psicológica y acoso laboral en trabajadores de Iberoamerica. *Revista Científica de America Latina el Caribe, España y Portugal. Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(1), 39-45.
- Pando, M., Aranda, C., Parra, L., & Gutiérrez, A. (2013). Determinación del mobbing y validación del Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT) para Colombia. *Revista Científica de America Latina y el Caribe, España y Portugal - Salud Uninorte*, 29(3), 525-533.
- Peña, F., & Sanchez, S. (2007). *El mobbing y su impacto en la salud. Estudios Antropología y Biología* (Primera ed., Vol. XIII). Mexico: Instituto de Investigaciones Antropológicas.
- Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño laboral. *Gestión UPIICSA*, 16(7), 50-51.
- Pérez, J. (s.f.). *Acoso psicológico en el trabajo. Definición y caracterización del acoso psicológico. El sindicalismo autónomo y asambleario*. Confederación de STEs-Intersindical.

- Pérez, Ó., & Fernández, A. (2017). *Revision y actualizacion del acoso psicológico de laboral* (Primera edición ed.). España: Creative Commons Attribution 2.0. Obtenido de lulu.com
- Perú 21. (30 de Enero de 2018). *Conoce cómo proceder ante los casos de acoso sexual laboral y hostigamiento en el trabajo*. Obtenido de <http://www.peru21.com>
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing, la lenta y silenciosa alternativa al despido*. (Vol. 17). Aedipe.
- Piñuel, I., & Oñate, A. (2002). La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. *II*, 35-62.
- Piñuel, I., & Santander, S. T. (2001). *Mobbing. Como sobrevivir el acoso psicológico en el trabajo*. España: Sal Terrae.
- Piñuel, J. I. (2015). *Evaluación psicológica del acoso psicológico en el trabajo o mobbing en España mediante el cuestionario Cisneros*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Psicología, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología, Madrid.
- Pita, M. (2016). *Relación de la violencia y Acoso laboral, Desempeño laboral y Satisfacción laboral en empleados de una institución de Educación Superior en Colombia*. Tesis para obtener el grado de magister en Psicología Organizacional y del Trabajo, Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología, Bogotá.
- Prieto, A. (2005). Hostigamiento laboral (mobbing) y sus consecuencias para la salud. *EAP San Isidro II. IMASALUD Area 11*, 35(4), 213-216.
- Ramos, M. (2017). *Mobbing en una asociación de esparcimiento privada 2016*. Lima: Editorial Universidad de San Martín de Porres.
- Reyes, M. (2002). Los servicios de prevención ante el acoso moral en el trabajo: Diagnostico y prevención. *Revista Relac Laborales*(7), 219- 229.



- Riquelme, A. (2006). Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo. *Ciencias Sociales Online*, 3(2).
- Rodriguez , V. A., & Paravic, T. M. (2013). Un modelo para investigar violencia laboral en el sector salud. *Gaúcha Enfermeria*, 34(1), 196-200.
- Rojas, C. (2016). *Incidencia de riesgos psicosociales en el Desempeño laboral de los trabajadores del Dpto.de RR.HH. del Instituto Autónomo de la Salud del Estado Yaracuy*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Rojas, M. (2017). *Hostigamiento Psicológico laboral y la Productividad del Personal de Enfermería del Hospital Nacional Dos de Mayo 2017*. Tesis para obtener el título profesional de Magister en Gestión de los servicios de Salud, Universidad César Vallejo, Lima.
- Rudnick, C. (2007). *El acoso moral o mobbing como un riesgo laboral*. Chile: Universidad de Concepción. Obtenido de <http://www2.udec.cl/contraloria/docs/materias/mobbing.pdf>
- Sambrano, F. (2014). *La violencia psicológica como factor psicosocial y su relación con el desempeño laboral en el personal de la empresa de publicidad TBZ Advertise Cía. Ltda., ubicada en la Ciudad de Guayaquil durante el segundo semestre del año 2013*. Tesis para obtener el título de Psicologo industrial, Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Santos, M. (2012). *La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral*. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/mass.pdf>
- Sarmiento, O., & Sáinz, M. (2013). *El mobbing y sus generalidades*. México: Universidad Veracruzana.
- Sierra, J., Jimenez, E., & Buela-Casal, G. (2006). *Psicología forense: manual de técnicas y aplicaciones*. Madrid: Biblioteca Nueva, S.L.

- Soljancic, A. (2013). Consideraciones acerca del Acoso Moral. *Revista Jurídica*, 1(1), 70-84.
- Torres, L., Niño, N., & Rodríguez, N. (2016). Interpretación extensiva del acoso laboral en Colombia. *Revista Academia y Derecho*, 7(12), 87-122.
- Torres, W. (2015). *Acoso Psicológico "Mobbing" y Estrés Laboral en los servidores y trabajadores de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional*. Ecuador: Universidad Central de Ecuador.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Instituto de Investigaciones Riobamba. Ecuador: La Caracola Editores.
- Velásquez, M. (2001). *La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo o mobbing*. Obtenido de <https://www.ccoo-servicios.es/archivos/Respuestas-Acoso.pdf>
- Verona, M., & Santana, M. (2012). El mobbing: Un problema ético en la gestión de empresas. *Ciencia y sociedad*, 3(37), 407-434. Obtenido de Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/870/87025385003/>
- Verona, M., Déniz, J., & Santana, R. (2014). Consecuencias y responsabilidades de la empresa ante el Mobbing. *Ciencia y sociedad*, 39(3), 413-440. Obtenido de <http://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/bitstream/handle/123456789/1550/CISO20143903-413-440.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vicente, J., & Cervera, A. (2005). *Mobbing o acoso laboral*. Tebar. España.
- Vidal, M. (2006). *El mobbing en el trabajo: Su problemática*. Obtenido de Obtenido de [http://www.bioeticacs.org/iceb/investigacion/EL\\_MOBBING\\_EN\\_EL\\_TR\\_ABAJO.pdf](http://www.bioeticacs.org/iceb/investigacion/EL_MOBBING_EN_EL_TR_ABAJO.pdf).

- Werther , W., & Davis , K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). (E. S.A., Ed.) Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.
- Westhues, K. (2011). *Mobbing en el ámbito académico*. México.: Escuela Nacional de Antropología e Historia.
- Workmeter. (2012). *Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores*.  
Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando-el-desempeño-o-laboral-de-los-trabajadores>.
- Workmeter. (2013). *Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas* .  
Obtenido de [https://articulosbm.files.wordpress.com/2013/06/workmeter\\_-\\_ebook\\_sobre\\_rendimiento\\_laboral.pdf](https://articulosbm.files.wordpress.com/2013/06/workmeter_-_ebook_sobre_rendimiento_laboral.pdf)
- Zapata, E. (2013). *Mobbing: Una forma perversa de acoso laboral*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/lasdaperperu/mobbing-una-forma-perversa-de-acoso-laboral>.

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: “Mobbing y el desempeño laboral en trabajadores de la empresa agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Agroindustrial Corporación ADC Tacna 2018?</p> <p><b>Problemas específicos</b> a) ¿Cómo se presenta el mobbing en los trabajadores de la Empresa Agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018? b) ¿Cómo es el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018? c) ¿Qué relación existe entre los niveles de mobbing y los niveles de desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar el grado de relación entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018</p> <p><b>Objetivos específicos</b> a) Determinar los niveles de mobbing en los trabajadores de la Empresa Agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018 b) Determinar los niveles de desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018 c) Establecer la relación que existe entre los niveles de mobbing y los niveles de desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe un alto grado de relación entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Agroindustrial, Corporación ADC, Tacna 2018</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> a) El mobbing se presenta en un nivel de alta intensidad en los trabajadores de la Empresa Agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018 b) El desempeño laboral posee un nivel bajo en los trabajadores de la empresa Agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018 c) Existe relación entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Agroindustrial Corporación ADC, Tacna 2018</p>	<p><b>Variable 1</b> Mobbing</p> <p><b>Dimensiones e Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <i>Violencia psicológica</i></li> <li>- Comunicación y desarrollo limitado</li> <li>- Trato indiferente y hostil</li> <li>- Crítica severa</li> <li><input type="checkbox"/> <i>Entorno laboral conflictivo</i></li> <li>- Ataques verbales</li> <li>- Humillación</li> <li>- Acoso psicológico</li> <li><input type="checkbox"/> <i>Falta de apoyo organizacional</i></li> <li>- Escasa autoridad laboral</li> <li>- Escasa disposición de integrar equipos de trabajo</li> <li>- Favoritismo</li> </ul> <p><b>Variable 2</b> Desempeño laboral</p> <p><b>Dimensiones e Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <i>Eficiencia laboral</i></li> <li>- Competitividad</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Productividad</li> <li><input type="checkbox"/> <i>Empatía empresarial</i></li> <li>- Motivación laboral</li> <li>- Reconocimiento laboral</li> <li>- Satisfacción laboral</li> <li><input type="checkbox"/> <i>Calidad de vida en el trabajo</i></li> <li>- Atención</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Ausentismo</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación</b> -Correlacional -causal</p> <p><b>Diseño de investigación</b> -No experimental: -Transeccional o Transversal -Descriptivo</p> <p><b>Nivel de investigación</b> Descriptiva Correlacional-Causal</p> <p><b>Ámbito de estudio</b> Empresa agroindustrial Corporación ADC, Tacna</p> <p><b>Población</b> La población del presente trabajo de investigación estará constituida por los trabajadores de las diferentes áreas de la Corporación ADC, Tacna</p> <p><b>Muestra</b> La muestra del presente trabajo de investigación se realizará con fórmula probabilística para el cálculo de la muestra.</p> <p><b>Técnicas de recolección de datos</b> -Encuesta -Análisis Documental</p> <p><b>Instrumentos</b> -Cuestionario de Inventario de Violencia y Acoso psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO) -Cuestionario elaborado por el propio investigador.</p> <p><b>Escala</b> Escala ordinal</p>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2. Instrumentos de la investigación

### Cuestionario de Desempeño Laboral

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

SITUACIONES	1	2	3	4	5
<b>Eficiencia laboral</b>					
<b>Competitividad</b>					
1) Existe una sana competencia en el entorno de trabajo					
2) Tengo interés de ser mejor laboralmente, a diferencia que mis compañeros					
<b>Liderazgo</b>					
3) Prefiero trabajar horas extras					
4) Considera que las personas que lideran la empresa tienen un enfoque empresarial, más bien familiar					
<b>Productividad</b>					
5) No me encargan trabajos que requieren experiencias o competencias superiores a las que poseo					
6) No se me asignan trabajos o proyectos con plazos tan cortos que son imposibles de cumplir					
7) Mi productividad no se ve afectada por la carga laboral					
<b>Empatía empresarial</b>					
<b>Motivación laboral</b>					
8) Me siento motivado en el trabajo todos los días					
9) La empresa nos motiva siempre de manera positiva para que logremos los objetivos					
<b>Reconocimiento laboral</b>					
10) No se ignoran mis éxitos laborales ni se los atribuyen a la suerte, al azar, o a otra situación externa					
11) Me siento que soy apreciado, considerado y respetado por mis jefes					
<b>Satisfacción laboral</b>					
12) Estoy totalmente satisfecho laborando en esta empresa					
13) Estoy totalmente satisfecho laborando en el puesto que ocupo					
14) Estoy totalmente satisfecho con mis jefes					
<b>Calidad de vida en el trabajo</b>					
<b>Atención</b>					
15) Logro concentrarme mientras realizo mis labores del trabajo					
16) No existen distracciones de ningún tipo mientras trabajo					
<b>Responsabilidad</b>					
17) Logro cumplir con mis tareas diarias porque no se me asignan nuevas tareas sin parar					
18) Cuento con información que es importante y necesaria para realizar mi trabajo					
<b>Ausentismo</b>					
19) No he tenido inasistencias por estrés de trabajo, cansancio o debilidad					
20) No he tenido inasistencias por problemas de salud a consecuencia del trabajo (problemas estomacales, dolor de cabeza, mareos, dolores musculares, etc.)					

### Cuestionario de Mobbing (IVAPT-PANDO)

Cargo \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_  
 Años de antigüedad \_\_\_\_\_ Sexo (F) (M) \_\_\_\_\_  
 Régimen Laboral (E) (C) \_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

SITUACIONES	1	2	3	4	5
<b>Violencia psicológica (de los jefes y/o máxima autoridad)</b>					
<b>Comunicación y desarrollo limitado</b>					
1) Se me impide expresarme					
2) Se me interrumpe continuamente cuando trato de hablar					
3) Se me obstaculizan las posibilidades de comunicarme con mis compañeros/as o con personas de otras áreas de la empresa					
4) Se me bloquean o limitan las oportunidades de capacitación o formación					
<b>Trato indiferente y hostil</b>					
5) Se ignora mi presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no existiera)					
6) Se me evita o rechaza en el trabajo (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo o menosprecio)					
<b>Crítica severa</b>					
7) Se me critica de tal manera en mi trabajo que ya dudo de mi capacidad para hacer bien mis tareas					
8) Se castigan mis errores o pequeñas fallas duramente					
<b>Entorno laboral conflictivo (entre trabajadores o compañeros)</b>					
<b>Ataques verbales</b>					
9) Se me ataca verbalmente criticando los trabajos que realizo con gritos, insultos o groserías					
10) Recibo ataques a mi reputación o a mi imagen personal					
<b>Humillación</b>					
11) Recibo burlas, calumnias o difamaciones públicas					
12) Han tratado de humillarme o ridiculizarme en público o en privado					
<b>Acoso psicológico</b>					
13) Se extienden por mi lugar de trabajo rumores malintencionados sobre mi persona					
14) Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme caer en errores y después acusarme de negligencia o de ser un(a) mal(a) trabajador(a)					
<b>Falta de apoyo organizacional</b>					
<b>Escasa autoridad laboral</b>					
15) Se me ignora o excluye de las reuniones de trabajo o en la toma de decisiones					
16) No se observa capacidad de líder entre los trabajadores					
<b>Escasa disposición de integrar equipos de trabajo</b>					
17) No existe disposición de integrar equipos de trabajo entre los trabajadores					
18) Existe rivalidad entre el personal que evita una buena comunicación					
<b>Favoritismo</b>					
19) Se observa que solo algunos trabajadores son tratados de mejor manera					
20) Se observa que existe un trato especial con otros trabajadores					
21) Se observa que el trato no es igualitario para todos los trabajadores					

Marque con (X)

- La (s) persona (s) que me produce(n) lo arriba mencionado es (son):

Mi (s) superior(es):

Gerencia \_\_\_\_\_

Jefe \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_

Mi (s) compañero (s) de trabajo \_\_\_\_\_



Mi (s) subordinado (s) \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración



### Anexo 3. Validación de Expertos

#### a) Experto N°1

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	



### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ELYVIA LUIS PEGANDZA ARAÑA
- 1.2. Grado Académico: DRA.
- 1.3. Profesión: CONTADOR PÚBLICO
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE
- 1.6. Denominación del Instrumento:  
CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL
- 1.7. Autor del instrumento: BETTY AMPARO JAIRA SOTO
- 1.8. Programa de postgrado: ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

#### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría		1		X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					12	15
<b>SUMATORIA TOTAL</b>						27


	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
<b>Codificación</b> CEIN fve - 001	<b>Versión</b> 00	<b>Vigencia</b> 2015	<b>Páginas</b> 02

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN



- 3.1. Valoración total cuantitativa: 24
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, 18 de Noviembre del 2018

  
 Firma RC13-J16  
04406159

## b) Experto N°2

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02



## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

## I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Valenzuela Romero Alex Alfredo
- 1.2. Grado Académico: Magister
- 1.3. Profesión: Psicólogo
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna - Universidad Nacional Jorge Basadre.
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario de Desempeño Laboral
- 1.7. Autor del instrumento: Dr. T. J. Jara
- 1.8. Programa de postgrado:

## II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	BuenoMuy
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL						28

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR   
NO FAVORABLE
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



2

Tacna, \_\_\_\_ de Noviembre del 2018

  
\_\_\_\_\_  
Firma

Alex Alfredo Valenzuela Romero  
C.P. 11523  
D.N.E. 41632620

## c) Experto N°3

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	



## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

## I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Machado Velosquez Eder Yhovani*
- 1.2. Grado Académico: *Magister - Egresado de Doctorado*
- 1.3. Profesión: *Psicólogo*
- 1.4. Institución donde labora: *Universidad Alas Peruanas y U.P.T.*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Docente*
- 1.6. Denominación del Instrumento: *Cuestionario de desempeño laboral*
- 1.7. Autor del instrumento: *Betty Jara*
- 1.8. Programa de postgrado:

## II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	BuenoMuy
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL					27	

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
<b>Codificación</b> CEIN fve - 001	<b>Versión</b> 00	<b>Vigencia</b> 2015	<b>Páginas</b> 02	

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 27

3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR

NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_

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

2

Tacna, \_\_\_\_\_ de Noviembre del 2018



Firma  
 Machado Velozquez Edson Y.  
 DNI: 41076493  
 C.B.P.: 12437

#### Anexo 4. Recolección de información de campo







