

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

MEDIACIÓN Y RESOLUCION DE CONFLICTOS

**Dra. Amely Marieth Vargas Correa – Dir. Trabajo de Grado
Esther María Antequera Manotas**

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Gestión y Dirección de Instituciones Educativas

Chía, 2014

**EL MOBBING EN LAS ORGANIZACIONES:
ANÁLISIS DE CASOS PARTICULARES EN UNA INSTITUCIÓN DE
EDUCACIÓN SUPERIOR**

Eje de Profundización: Mediación y Resolución de Conflictos

Psic. Esther María Antequera Manotas

Especialista en Gerencia Educativa, Universidad de La Sabana

Universidad de La Sabana

**Facultad de Educación, Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones
Educativas**

Chía, 2014

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	8
INTRODUCCION.....	9
1. EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACION.....	10
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.1 General.....	11
1.1.2 Específicos.....	12
1.2 LIMITACIONES Y ALCANCES.....	12
2. MARCO TEORICO.....	14
2.1 LA SOCIOLOGIA RELACIONAL COMO BASE PARA LA COMPRESION Y SOLUCION DELOS CONFLICTOS.....	14
2.2 EL CONFLICTO COMO REFERENTE HISTORICO Y CONCEPTUAL DEL MOBBING.....	16
2.2.1 Definición de conflicto.....	22
2.2.2 Teorías sobre conflicto.....	25
2.2.2.1 Teoría Tradicional.....	25
2.2.2.2 Teoría de las Relaciones Humanas.....	25
2.2.2.3 Teoría Interaccionista.....	26
2.3 DESARROLLO HISTORICO DEL CONCEPTO DE MOBBING.....	32

2.3.1	El Mobbing en la organización.....	33
2.3.2	El comportamiento grupal en el Mobbing.....	38
2.3.3	Escenario del Mobbing.....	41
2.3.4	Etapas del Mobbing.....	43
2.3.5	Elementos del maltrato psicológico asociados al Mobbing.....	45
2.3.6	La personalidad en el Mobbing.....	48
2.3.7	Las emociones en el Mobbing.....	50
2.3.8	El bienestar subjetivo, psicológico y social, y su relación con el Mobbing.....	52
2.4	EL PODER Y SU RELACION CON EL MOBBING.....	54
3.	CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	58
3.1	MISION INSTITUCIONAL.....	58
3.2	VISION INSTITUCIONAL.....	59
3.3	POLITICAS INSTITUCIONALES.....	59
3.4	LA PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO EN EL CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	60
4.	METODOLOGIA.....	61
4.1	TIPO DE INVESTIGACION.....	61
4.2.	PARTICIPANTES.....	61
4.3.	ESTRATEGIAS DE RECOLECCION DE DATOS.....	62
4.3.1.	Entrevista Semiestructurada.....	62
4.3.2.	Escala de Cisneros.....	63
4.3.3.	Escalas de Bienestar Psicológico y Social.....	63

5. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	64
5.1 ANÁLISIS CUALITATIVO.....	64
5.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	73
5.2.1 Escala de Bienestar Psicológico.....	75
5.2.2 Escala de Bienestar Social.....	84
5.2.3 Escala Cisneros.....	92
6. CONCLUSIONES.....	97
7. PROPUESTA DE CREACION DE LA DIRECCIÓN DE EMPLEADOS DESDE UN ENFOQUE RELACIONAL EN EL MARCO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	101
7.1 JUSTIFICACIÓN.....	101
7.2 OBJETIVO GENERAL.....	102
7.2.1 Objetivos Específicos.....	102
7.3 REFERENTES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS.....	103
7.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	104
7.5 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	105
7.6 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	106
7.7 IMPACTO ESPERADO.....	107
REFERENCIAS.....	110
ANEXOS.....	115

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de las situaciones particulares de Mobbing a partir de la entrevista semiestructurada.....	64
Tabla 2. Escala de Bienestar Psicológico Análisis Descriptivo de los Ítems.....	75
Tabla 3. Escala de Bienestar Social: Análisis Descriptivo de los Ítems.....	84
Tabla 4. Escala de Satisfacción Vital: Análisis Descriptivo de los Ítems.....	91
Tabla 5. Escala Cisneros / Acoso Psicológico: Análisis Descriptivo de los Ítems.....	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de los participantes por Género.....	74
Figura 2. Distribución de los participantes por Edad.....	74
Figura 3. Dimensión de Aceptación del Bienestar Psicológico.....	77
Figura 4. Dimensión de Relaciones Positivas del Bienestar Psicológico.....	78
Figura 5. Dimensión de Autonomía del Bienestar Psicológico.....	79
Figura 6. Dimensión Dominio del Entorno del Bienestar Psicológico.....	80
Figura 7. Dimensión Propósito en la Vida del Bienestar Psicológico.....	81
Figura 8. Dimensión Crecimiento Personal del Bienestar Psicológico.....	82
Figura 9. Perfil General del Bienestar Psicológico.....	83
Figura 10. Dimensión Integración Social del Bienestar Social.....	85
Figura 11. Dimensión Aceptación Social del Bienestar Social.....	86
Figura 12. Dimensión Contribución Social del Bienestar Social.....	87
Figura 13. Dimensión Actualización Social del Bienestar Social.....	88
Figura 14. Dimensión Coherencia Social del Bienestar Social.....	89
Figura 15. Perfil General del Bienestar Social.....	90
Figura 16. Perfil General de Satisfacción Vital.....	91
Figura 17. Escala Cisneros: NEAP – Estrategias de Acoso Psicológico.....	95
Figura 18. Escala Cisneros: IGAP – Índice de Acoso Psicológico.....	96
Figura 19. Diagrama Funcional del Proceso de Implementación de la Propuesta...	106
Figura 20. Pirámide Relacional: Autoridad – Urgencia – Legitimidad	106

RESUMEN

En la actualidad el acoso psicológico en el trabajo, conocido como Mobbing, ha cobrado mayor importancia dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta la cultura y clima laboral, factores importantes como herramientas estratégicas acordes con los lineamientos y objetivos de la empresa, que orientan la información que perciben los empleados y genera emociones, actitudes y conductas en el espacio laboral. Para su comprensión y vinculación con la realidad que afronta una Institución de Educación Superior, se presenta el análisis teórico relacionado con el conflicto y sus formas de intervención desde la perspectiva de la sociología relacional. El abordaje metodológico para el análisis de las situaciones particulares de Mobbing asumió un diseño descriptivo mixto (cualitativo – cuantitativo) con una muestra no probabilística de 10 casos correspondientes a colaboradores de la Institución, a los cuales se les aplicó una entrevista semiestructurada y las Escalas de Bienestar Psicológico, Bienestar Social y de Acoso Laboral. Los principales hallazgos a nivel cualitativo evidencian diferentes categorías asociadas con la exposición al Mobbing las cuales se enfocan en el manejo inadecuado del poder, los estilos de comunicación no asertiva, la asignación inadecuada de funciones y la discriminación a nivel laboral. Desde la perspectiva cuantitativa se identificó un bajo nivel de bienestar asociado con la autonomía y la aceptación social, unido a niveles significativos de exposición a situaciones de acoso laboral. Estos resultados constituyen el insumo en la formulación de una propuesta de rediseño organizacional de la Dirección del Talento Humano.

Palabras Clave: Mobbing, sociología relacional, institución educativa, bienestar subjetivo, bienestar psicológico, bienestar social, estabilidad laboral y clima organizacional.

INTRODUCCION

El tema central de la presente investigación es el estudio del mobbing o acoso laboral al interior de una Institución de educación superior a través de casos particulares. Su objetivo o finalidad corresponde a poder brindar a la Institución de educación superior herramientas que le permitan identificar, comprender, analizar e intervenir en la problemática para mejorar la situación. Este estudio es de relevancia, ya que el impacto de este fenómeno afecta a la calidad de vida de los trabajadores y por ende en el desempeño, compromiso y satisfacción laboral de la víctima. El impacto directo sobre el trabajador – un ser humano – que siendo víctima de este acoso, modifica su comportamiento laboral, familiar y social, terminando por desestabilizar el ambiente laboral conduciendo al abandono o renuncia al trabajo.

En el primer capítulo se planteará el problema y su justificación; el segundo capítulo mostrará en el marco teórico los conceptos claves para el desarrollo de la temática, iniciando desde la historia del conflicto y tomando la definición de la OEA y sus diferentes teorías desde autores como Robbins, Mayo, De Dreu, entre otros más, hasta llegar a la sociología relacional de Pierpaolo Donati; se incorporan los conceptos de bienestar subjetivo, psicológico y social desde la perspectiva de Amalio Blanco; el tercer capítulo expone el contexto institucional; en el cuarto capítulo se comparte la metodología empleada y los instrumentos de recolección de datos empleados; el quinto capítulo expone el análisis y resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos, mecanismos de intervención y evaluación de los mismos; para finalizar, el sexto capítulo presentará las conclusiones y recomendaciones para la Institución Educativa.

1. EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACION

El acoso laboral es un fenómeno que se viene estudiando desde hace más de diez años. Este tipo de violencia dentro de la organización tiene como blanco al trabajador, independientemente de su posición, ubicación o perfil dentro de la organización, y busca como objetivo final el abandono o renuncia al cargo.

El Mobbing es una definición científica que abarca tanto el comportamiento individual como grupal y se caracteriza por presentar situaciones de acoso y hostigamiento entre dos o más personas en el ámbito laboral. Es así como se presenta un ambiente hostil y violento entre acosador y víctima, dificultando el desempeño hasta llegar a presentar un deterioro irreparable en la salud del trabajador.

En situaciones de Mobbing, el deterioro y resquebrajamiento de las relaciones es evidente. Teniendo en cuenta lo anterior, desde la Sociología Relacional – planteada por Pierpaolo Donati (2011) – podemos afirmar que las relaciones son constructivas, su término hace referencia a la vinculación entre seres humanos de manera positiva. Por lo tanto, según este autor, toda relación llevada de manera negativa y que genere conflicto, es vista como una patología.

El Mobbing corresponde a una problemática que involucra diferentes factores psicológicos, sociales, éticos y jurídicos con serias consecuencias personales, sociales, culturales, económicas y políticas. Por consiguiente, para su estudio y comprensión es necesaria la evaluación de las relaciones y sus características, enmarcadas en un contexto laboral con incidencia en aspectos personales, sociales y culturales en la vida de la víctima.

Teniendo en cuenta la importancia de la estabilidad emocional, física y psicológica de un empleado dentro de la empresa donde labora, es importante el estudio de este fenómeno para generar propuestas que puedan ser implementadas dentro de la organización, no sólo a nivel preventivo sino de intervención.

Las Instituciones de educación superior podrían beneficiarse de este estudio porque permitirá reconocer el Mobbing como una problemática organizacional que debe ser tomada en cuenta para implementar estrategias que permitan su detección primaria, su mitigación gradual a partir de una intervención oportuna, la cual estará dirigida hacia el mejoramiento del clima laboral y el fortalecimiento de las relaciones laborales y personales que lleven en un futuro a su prevención integral.

En la presente investigación se ha identificado la siguiente pregunta problema: *¿Cómo afecta la presencia del mobbing al bienestar subjetivo, psicológico y social, la estabilidad laboral del trabajador y el clima organizacional, en el contexto de una Institución de Educación Superior?*

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General. Analizar la incidencia del Mobbing en el bienestar subjetivo, psicológico y social, la estabilidad laboral del trabajador y el clima organizacional, a partir del estudio cualitativo y cuantitativo de casos particulares, como insumo para la formulación de recomendaciones y políticas orientadas a la detección primaria, intervención oportuna, mitigación y prevención de esta problemática, aplicada al contexto de una Institución de educación superior.

1.1.2 Objetivos Específicos. Teniendo el anterior objetivo general, se establecen como objetivos específicos los siguientes:

1. Desarrollar una argumentación conceptual analítica del Mobbing desde el marco de la sociología relacional y los aportes aplicados de las diferentes ciencias sociales y humanas.
2. Comprender el fenómeno del Mobbing a partir del análisis de situaciones particulares en el contexto de una institución educativa.
3. Caracterizar el perfil del Mobbing asociado con los niveles de bienestar psicológico, social y la satisfacción vital.
4. Analizar la dinámica relacional asociada al Mobbing y sus implicaciones en la estabilidad laboral y el clima organizacional.
5. Formular políticas de detección primaria, intervención oportuna, mitigación y prevención de esta problemática en la organización.

1.2 LIMITACIONES Y ALCANCES

Dada la naturaleza del estudio en su aproximación al análisis del fenómeno del Mobbing en el contexto de diferentes situaciones particulares, se identifican algunas restricciones asociadas especialmente con el deber ético de mantener la confidencialidad y el anonimato tanto de los participantes, como de la misma institución en la que se encuentran. Este aspecto restringe parcialmente la visibilidad y socialización de los resultados, dado que es un tema sensible a nivel social y cultural.

De otra parte, la muestra de estudio es de corte intencional no probabilística y por lo tanto, los hallazgos se aplican eminentemente al análisis de las situaciones particulares en la institución. En consecuencia, no constituyen un marco de generalización o inferencia estadística.

Por otra parte, se resalta el alcance del presente estudio, dado que su desarrollo permite a la organización crear un nuevo escenario relacional positivo y constructivo, orientado a la protección de la integridad, bienestar, desarrollo personal y la promoción de buenas prácticas organizacionales en los trabajadores, que constituyan un marco integral de prevención del Mobbing, promoción del bienestar y mejoramiento continuo del clima organizacional.

Adicionalmente, se considera un avance el hecho de desarrollar una aproximación innovadora al análisis del Mobbing desde el marco de la sociología relacional, dado que con esta perspectiva se superan las restricciones paradigmáticas de los enfoques tradicionales que se enmarcan por explicaciones mecanicistas y reduccionistas. En este tópico particular de alcances conceptuales, se resaltan las interrelaciones funcionales que el desarrollo del presente estudio ha favorecido en términos de establecer elementos de articulación conceptual entre la sociología relacional y los aportes de las demás ciencias sociales y humanas.

En complemento frente a los alcances del estudio, a pesar de que la muestra no es probabilística, se destaca el uso de un abordaje metodológico mixto en el cual se enriquece la comprensión del fenómeno del Mobbing y su incidencia en el bienestar subjetivo, psicológico y social, la estabilidad laboral y el clima organizacional, a partir de la triangulación de información de corte cualitativo (entrevista en profundidad) y cuantitativo (aplicación de escalas).

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA SOCIOLOGÍA RELACIONAL COMO BASE PARA LA COMPRENSIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La importancia de la inclusión del enfoque de la sociología relacional en la presente investigación radica en que la propuesta que se genere a través de los resultados obtenidos fomentará un cambio que permitirá a las víctimas del mobbing gestionar sus propias relaciones significativas actuales o potenciales. Se podrá ayudar a los sujetos implicados a ser conscientes de la naturaleza de sus problemas y a activar recursos – humanos o materiales – presentes en el contexto inicial, de manera que sea posible una autorregulación adecuada para hacer frente a esos problemas que, si no, serían percibidos como problemas individuales o problemas estructurales o de colectividades abstractas (Donati, 2006).

En este sentido, es preciso comprender los problemas sociales – e intentar resolverlos – de acuerdo no únicamente con factores individuales o voluntaristas ni tampoco con factores colectivos o estructurales, sino gracias al desarrollo de nuevas relaciones sociales y nuevas conexiones entre relaciones. Esto sólo será posible a través de la Sociología Relacional. El pionero de este enfoque es el sociólogo italiano Pierpaolo Donati (2006), quien afirma que los problemas de la sociedad están generados por relaciones sociales. En efecto, las patologías sociales nacen cuando los sujetos están atrapados completamente en el interior de redes o sistemas sociales esclerotizantes o, también, cuando se rompen o distorsionan las relaciones sociales hacia el puro individualismo.

El enfoque relacional abre la puerta a un tipo específico de intervención social que se caracteriza por actuar no sobre individuos o colectivos, sino sobre relaciones y

mediante relaciones. Este tipo de intervención en situaciones patológicas o problemáticas es lo que Donati denomina “pragmática relacional”.

Los supuestos básicos de la pragmática relacional son los siguientes:

- 1. No existen sujetos y objetos aislados, sino tramas de relaciones en las que los sujetos y objetos se definen relacionamente.*
- 2. Intervenir significa operar sobre esas tramas de relaciones para cambiarlas mediante la promoción de efectos emergentes, también llamados “efectos de red”.*
- 3. Es preciso tener en cuenta la relación que se crea entre quien interviene y lo sujetos sobre los que actúa.*

Complementariamente, Donati (2006) afirma que:

El gran reto de la vida social consiste en saber crear y gestionar relaciones sociales – actuales, potenciales y virtuales – de modo que se reduzcan las patologías y los efectos perversos. Se trata de mantener las conexiones más significativas posibles entre la cualidad propiamente humana y los determinismos que las relaciones sociales llevan consigo.

Según el enfoque relacional, ser humano significa existir en la tensión entre la soledad del propio “yo” (la conciencia) y la soledad.

La Sociología Relacional observa, describe, interpreta y explica la sociedad como una extensa red de relaciones sociales, cuyos problemas derivan de las relaciones concretas que estuvieron en su origen.

2.2 EL CONFLICTO COMO REFERENTE HISTÓRICO Y CONCEPTUAL EL MOBBING

Los seres humanos estamos llamados a vivir en comunidad. Desde los inicios de las primeras civilizaciones, los problemas y dualidades han sido una realidad inherente a las personas desencadenando conflictos que han marcado la historia de la Humanidad.

De acuerdo con La Sagrada Biblia, en el libro del Génesis (Cap. 2, vers. 6 -7) se toma la iniciativa de exponer la aparición de la dualidad en la Humanidad cuando Dios crea al hombre y lo ubica en el paraíso terrenal, dejándolo a su libre albedrío. Dios formula una sola prohibición: *Puedes comer todo lo que quieras de los árboles del jardín, pero no comerás del árbol de la Ciencia del bien y del mal. El día que comas de él, ten la seguridad que morirás.*

La serpiente (el mal), convenciendo a Eva de que no es cierto lo que Dios ha dicho en su prohibición, la tienta hasta hacerla comer el fruto del árbol y ésta, a su vez, convence a Adán de hacerlo también. Las consecuencias de la desobediencia son la expulsión de ambos del paraíso terrenal para que sean responsables de su propia supervivencia, surgiendo el primer conflicto de la Humanidad. Teniendo en cuenta lo anterior, podemos darnos cuenta de que la dualidad se convierte en un problema (no resuelto de la manera apropiada) que desencadena un conflicto.

El segundo conflicto de la Humanidad lo vuelve a presentar la Biblia con Caín y Abel, hijos de Adán y Eva. Lleno de envidia por no haberle agradado a Dios con su ofrenda, Caín mata a su hermano Abel como consecuencia del conflicto que se había generado en él.

A partir de lo anterior se podría considerar que la envidia es una de las causas reconocidas del conflicto. Es la justificación más clara y poderosa de las acciones destructivas y degradantes del hombre. Está íntimamente ligada a complejos de inferioridad y superioridad. La envidia tiene como objeto la destrucción y su soporte son los celos.

Son muchos los conflictos que la Biblia presenta, sin embargo, no se puede dejar de analizar al personaje central de las Sagradas Escrituras: *Jesús de Nazaret*. El Hijo de Dios fue esperado por los profetas y era símbolo de la Paz.

Los tres primeros siglos del cristianismo se caracterizan por la persecución, intolerancia religiosa, hostilidad y conflictos con el Estado (Roma).

Dejando a un lado la Biblia, los grandes pensadores de la Humanidad han estudiado el conflicto en sus tesis y propuestas. Heráclito de Éfeso afirma: “todo es proceso, cambio y lucha de opuestos”. Este filósofo griego mira el mundo como una batalla de opuestos: verdad-mentira, fuerza-debilidad, actividad-pasividad y otros opuestos más. Otra de sus grandes frases: “Conviene saber que la guerra es común a todas las cosas y que la justicia es discordia”. En otras palabras, manifiesta que el conflicto es inherente al ser humano y la justicia es el camino recto y tortuoso.

Heráclito con su teoría da paso al Teatro Griego, digno exponente a través del drama, de los conflictos humanos. Nace en el Ática en el siglo V y VI a.C.

En el teatro griego, el actor principal recibe el nombre de “protagonista” que significa “primer combatiente”. A través de la tragedia ateniense del siglo V, se plantea un conflicto (problema universal de la condición humana) que se resuelve por aniquilación o por restauración del orden previo.

También Téspis (o Frínico, su sucesor) dotó de mayor protagonismo a uno de los componentes del coro, creando así la necesidad del diálogo dramático. Surgía así la forma teatral que denominamos tragedia (de «tragos», cabra y «od», canto, que viene a significar «canto del macho cabrío»). Este género teatral se impulsó en el 538 a. C. cuando el tirano Pisístrato decretó la primera competición ateniense de tragedias y le asignó más tarde un importante lugar en la ciudad, en la ladera sur de la Acrópolis, en lo que se conoce todavía hoy en día como teatro de Dionisos.

En la Antigua Grecia, se inició la tradición literaria que duraría hasta la Edad Moderna, época de grandes como Shakespeare, Molière, Racine, Calderón de la Barca, Lope de Vega. Grandes autores de la novela contemporánea como James Joyce y Gabriel García Márquez, son maestros en la descripción del conflicto.

En la historia del conflicto, no se pueden dejar de mencionar algunas filosofías centradas en este, como el gnosticismo, con sus más altos exponentes Basílides, Saturnino, Bardesanes, Valentino, Carpócrates y Marción, todos de la escuela alejandrina; y el Maniqueísmo, con su fundador Manes. El punto de partida del gnosticismo es el problema del mal que se resuelve mediante la aceptación de un dualismo radical entre Dios y la materia. Por su parte el maniqueísmo, tiene como característica principal el dualismo: luz y oscuridad.

El maniqueísmo se basa en un dualismo radical acerca de Dios. Desde la eternidad hay dos seres o principios supremos de igual orden y dignidad: el principio de la luz (el Bien) y el de las tinieblas (el Mal). Pero ambos principios se hallan en una situación de antítesis irreconciliable.

A partir de estas dos filosofías, la historia de la Humanidad ha sufrido guerras mundiales y civiles, luchas políticas, discriminaciones de clases sociales, sublevaciones.

La Ciencia también ha estudiado el conflicto: George Wilhelm Friedrich Hegel, filósofo alemán, inicia el estudio científico del conflicto al interpretar el devenir no como una mera yuxtaposición y almacenamiento de sucesos, sino como rejuego de fuerzas. Su enfoque fue la dialéctica del espíritu y de las ideas (Vargas, 2009).

Ludwig Andreas Feuerbach, filósofo alemán, antropólogo, biólogo y crítico de la religión, siguiendo la filosofía de Hegel, reorienta las ideas hegelianas hacia el campo de lo sensible, es decir, la dialéctica, pero desde su sentido materialista y no idealista.

En el siglo XVIII, Karl Heinrich Marx, filósofo, intelectual y militante comunista alemán y Vladimir Ilich Lenin, político ruso, ahondan en las ideas de Feuerbach, apuntando sus reflexiones hacia conflictos desde la sociedad y la lucha de clases respectivamente.

Desde la Psicología, el conflicto se empieza a estudiar con el pionero de esta ciencia, Sigmund Freud. Los aportes de Freud (1939) desde la teoría de la conducta humana y la teoría de la mente apuntan a que una persona tiene un conflicto cuando demandas internas contrarias se oponen. Según el psicoanálisis, el conflicto constituye una característica humana cuando se enfrenta con lo prohibido. Los deseos instintivos pueden convertirse en representaciones intolerables que dan lugar a las psiconeurosis de defensa. El núcleo del conflicto es la lucha entre las pulsiones sexuales y las pulsiones de autoconservación, separadas por la censura.

El Siglo XX, catalogado como el más letal de la historia de la Humanidad, se caracterizó por dos guerras mundiales que dejaron más de ciento diez millones de personas muertas. Estos dos conflictos impactaron en los cinco continentes.

En este siglo, surgen propuestas nuevas para el manejo del conflicto, como lo es la Sociología Relacional, presentada por el italiano Pierpaolo Donati, cuya teoría permite,

tal como lo plantean Sandoval-Estupiñan y Garro-Gil (2012, p. 251) en los siguientes términos:

Esta teoría permite, así mismo, redefinir los problemas sociales en, desde y a través de relaciones, entendidos no como problemas individuales, institucionales o sistémicos, sino como patologías sociales relacionales. (Donati y Colozzi, 1994, p. 26). Para ello identifica aquellas relaciones mal establecidas entre los diferentes actores individuales o colectivos que han dado lugar a relaciones no humanas o deshumanizadas y que han acabado por perder de vista al hombre como sujeto principal de toda acción social (Sandoval y Garro-Gil, 2012, p. 251).

Vincenc Fisas (2011, p. 89), Director de la Escuela Cultural de Pau de la Universidad Autónoma de Barcelona, expone que:

En la década de los ochenta, se vivieron guerras de baja intensidad, profusión de guerrillas y predominancia de los factores externos en el desarrollo de los conflictos. La década posterior, la de los noventa, fue un cambio de un “desorden generalizado”, con un afloramiento de los conflictos étnicos, el debilitamiento de los Estados y el predominio de las guerras civiles. Las guerras entre Estados, típicas del pasado, habían prácticamente desaparecido.

Hoy, el conflicto ha tomado fuerza y dimensiones inesperadas: las invenciones de la tecnología, conflictos sociopolíticos dentro de las grandes capitales del mundo, el impacto de los medios de información, la competitividad en el mundo laboral, entre otros.

Según la base de datos del programa de conflictos de la Escuela de Cultura de Pau, podemos identificar diez conflictos en el continente africano: Argelia, Chad, Etiopía (Ogadén), Nigeria (Delta del Níger), República Centroafricana, RD Congo (este), Somalia, Sudán (meridional y Darfur) y Uganda (norte). En América sólo existe un

conflicto, el de Colombia, mientras que Asia concentra doce conflictos: Afganistán, Filipinas (NPA, MILF y Abu Sayyaf), India (Assam, Jammu y Cachemira, Manipur y CPI-M), Myanmar, Pakistán (Baluchistán y noroeste) y Tailandia (sur). En Europa están activos cuatro conflictos, tres en Rusia (Chechenia, Daguestán e Ingushetia) y uno en Turquía (con el kurdo PKK). En oriente Medio, finalmente, existen tres conflictos: el de Iraq, el de Israel-Palestina y el de Yemen.

Este siglo se ha caracterizado por ser el de la consolidación de la cultura de la negociación, y en donde los procesos de paz son los protagonistas en el mundo de la conflictividad. Es un hecho que muchos conflictos en los que existen procesos de paz sufren un estancamiento en las negociaciones debido a factores como el pluralismo ideológico, cultura conflictiva, miedos y temores, desconocimiento e ignorancia, inflexibilidad de posiciones tomadas, resistencia al cambio, pensamiento lineal versus creatividad, entre otros más (Ruíz, 2004).

En nuestro país, otro tipo de conflicto propio del siglo son las luchas por poder político o aquellas cuyo objetivo va encaminado a la consolidación de la democracia de un país. Los grupos armados, han desviado su ideología cayendo en la práctica de actividades ilícitas como el narcotráfico, secuestro, homicidios, etc.

En el caso de Colombia, según Sabine Kurtenbach, periodista alemana, autora del libro *Análisis del Conflicto en Colombia* (2005), el conflicto armado se registra desde 1964 como uno de los más violentos, largos y difíciles de solucionar. Durante las dos últimas décadas, han sido fallidos los intentos tanto por parte del Gobierno como por parte de los grupos alzados en armas como lo son el ejército de liberación nacional (ELN) y las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia (FARC).

Para Kurtenbach (2005), existen cuatro conjuntos de causas que tienen importancia central en el desarrollo del conflicto en el país:

1. Una cultura política de la violencia
2. La debilidad del Estado colombiano
3. Los límites de la participación política
4. El acceso desigual a la tierra y a los recursos naturales

Representantes del gobierno de Colombia y las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia, FARC, iniciaron diálogos de paz el día 8 de Octubre del presente año en la capital de Noruega, Oslo, en un tercer intento por tratar de lograr la paz y sacar al país del conflicto que lo ha azotado por más de 40 años.

Por su parte, EEUU y Colombia han elaborado un documento denominado “Lecciones para los diálogos de paz en Oslo y La Habana”, en el cual se resaltan estrategias como “no levantarse de la mesa hasta llegar a un acuerdo de paz”.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente descrito, es claro entonces que entre los países de todo el mundo, al igual que con los seres humanos, existen diferencias tanto de intereses (económicos, religiosos, políticos, raciales) como de valores. A partir de estas diferencias es que surgen como consecuencia muchos de los conflictos o enfrentamientos mundiales hoy en día.

A partir del análisis del conflicto como referente histórico del mobbing, es necesario aclarar el concepto del conflicto.

2.2.1 Definición de conflicto. El conflicto es un fenómeno en el hombre social que ha acompañado el análisis histórico de la especie humana, sin embargo, lo que lo hace relevante como objeto de análisis es que en esencia no es exclusivamente derivado de la naturaleza humana sino que responde a un abordaje inadecuado en el desarrollo de las relaciones que se convierte en generador de consecuencias negativas y la ruptura de relaciones de valor.

Desde una perspectiva histórica retrospectiva, se podría considerar que los escenarios conflictivos aumentaron su relevancia a partir del momento en que la humanidad comenzó a establecerse, cambiando el estilo de vida nómada por el sedentarismo de los pueblos y ciudades, superando definitivamente el estado de recolectores y cazadores. A partir de ese momento también aumenta la intensidad y la calidad de las actividades compartidas, lo que da paso al surgimiento de intereses de competencia con mucha más frecuencia que en la vida nómada. Lo importante es comprender la naturaleza del conflicto para resolverlos con mayor beneficio colectivo.

Los conflictos surgen a partir del momento en que dos o más conjuntos de intereses comienzan a competir para que uno de ellos se convierta en la alternativa dominante. La agudización del conflicto en estos términos puede llegar a convertirse en enfrentamiento abierto, usualmente traducido en argumentaciones de cada involucrado, pero que no superan el nivel verbal; al aumentar la intensidad en acciones o hechos concretos, se llega a la exposición de argumentos y/o acciones deliberadas.

Korsbaek (2004, p. 35) menciona una definición presentada por un politólogo en la que dice que el conflicto es una: "forma de interacción entre individuos, grupos, organizaciones y colectividades que implica enfrentamientos por el acceso a recursos escasos y su distribución". Este planteamiento constituye una evidencia analítica de aproximación al estudio del cambio social superando las tendencias reduccionistas de modelos tradicionalmente culturales, funcionales o estructuralistas bajo un paradigma de mayor potencial comprensivo como lo es la Sociología Relacional de Pierpaolo Donati.

Los antropólogos frecuentemente trabajan en regiones de conflicto, pero éste no llegó a formar parte del vocabulario antropológico hasta que se cristalizara un interés

alrededor de la problemática del proceso en los años 1970, el proceso se refiere a la interacción de los factores causales para así producir una condición dada o transformación de una condición en otra.

No existe una definición universal de conflicto, sin embargo, para la realización de esta investigación y para sus propósitos prácticos, se tomará la planteada por la Organización de los Estados Americanos (OEA) que define el conflicto como: “Una disonancia, presuntamente incompatible, entre entidades sociales o partes interdependientes, sobre la distribución de recursos materiales o simbólicos y en donde las partes actúan basándose en percepciones mutuas de que sus objetivos son incompatibles o incluso contradictorios” (OEA, 2005).

Esta definición sirve como preámbulo al análisis de las teorías que se mencionarán en el presente documento, ya que presenta la incompatibilidad (elemento subjetivo) como generador de conflicto; su redacción permite estudiar conflictos tanto interpersonales como internacionales, dando paso al análisis de la interacción a cualquier nivel social. Adicionalmente, define al conflicto como un fenómeno interactivo, dinámico, sin limitarlo a un contexto negativo o violento, sino que por el contrario, abre un abanico de posibilidades para su solución.

En este sentido, el problema del análisis del conflicto no radica en tener un escenario complejo en la toma de decisiones o en la incompatibilidad de los intereses, sino en el conjunto de estrategias basadas o mediadas en la imposición y en las relaciones manipuladas por diferentes tipos de poder. La resolución de conflictos más allá de ser un proceso de convergencia en la conciliación de intereses y toma de decisiones, se puede dimensionar como un nuevo escenario para la construcción de relaciones generadoras de valor.

2.2.2 Teorías sobre el conflicto

2.2.2.1 Teoría Tradicional. El autor Stephen Robbins (1994) resalta que desde la Teoría Tradicional el conflicto es sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad, por lo cual, debe ser evadido y considerado como el resultado de una mala comunicación. Para que no se presente, es necesario establecer la causa para corregirla y mejorar el desempeño de las partes implicadas. La Teoría Tradicional promueve la búsqueda de la causa del conflicto para implementar la solución y de esta manera llegar a la solución correcta y evitar la reincidencia del mismo en un futuro.

2.2.2.2 Teoría de las Relaciones Humanas. Otra teoría a revisar es la de las Relaciones Humanas, también llamada Escuela Humanística de la Administración, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores John Dewey (con sus ideas de la filosofía pragmática) y Kart Lewin (con la psicología Dinámica). Esta teoría surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Esta teoría afirma que los conflictos ocurren de forma natural en todos los grupos y organizaciones, que son inherentes e inevitables. Desde este enfoque, lo mejor es aceptar los conflictos (es imposible eliminarlos) ya que pueden generar beneficios en el desempeño de los implicados.

Kolb y Williams (2003), teóricos sobre negociación, proponen llevar a cabo “mejores” acuerdos humanos a todos los niveles del desarrollo, resolución de disputas, paz multilateral y cooperación internacional, comercial y acuerdos de comercio, así

como también en las negociaciones diarias del hombre a nivel familiar y laboral. Estas estrategias son denominadas Mecanismos de Resolución de Conflictos.

2.2.2.3 Teoría Interaccionista. Al igual que la teoría de las Relaciones Humanas la Teoría Interaccionista acepta al conflicto. Argumenta que la ausencia de conflicto dentro de una organización o grupo de personas, lo convierte en un ente estático e indiferente a las necesidades de innovación.

De Dreu y Van de Vliert (1997) distinguen elementos cognitivos y socioemocionales dentro del ámbito del conflicto y enfatizan la necesidad de distinguir entre ambos para potenciar los primeros y minimizar los segundos. Esta teoría alienta a los líderes a mantener un estado mínimo y constante de conflictos, suficiente para estimular la viabilidad, creatividad y autocrítica dentro del grupo. Plantea que lo bueno o malo de un conflicto depende de él mismo, por lo cual, no todos los conflictos son buenos.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la Teoría Interaccionista, orientada a la aceptación del conflicto, se identifica que la implementación de soluciones alternativas para la resolución de conflictos (mediación, arbitraje, mini-juicios, indagación de los hechos, entre otros más) parece ser lo más razonable, debido a la constancia del conflicto. Sin embargo, los pros y los contras de este sistema se encuentran siempre en controversia. Sus seguidores aseguran que a través de estas soluciones alternativas se pueden evitar litigios, juicios y procesos legales tediosos y de largo término. Por otra parte, frente a estos planteamientos sus opositores manifiestan que pone en riesgo el sistema de justicia, ya que el arbitraje, por sus características tradicionales (puerta cerrada, privada y confidencial), no hace públicas las decisiones para mantener así la confidencialidad de los implicados (Lipsky, 2003).

Considerando las tres teorías rápidamente expuestas, se puede concluir que la Teoría Tradicional es aquella que de acuerdo a la realidad actual de la sociedad y para beneficio de todos los seres humanos, se adaptaría más para llevar a cabo el análisis, mediación y resolución de conflictos. Desde el enfoque relacional se permite reconocer a la persona como centro de la sociedad. Para el objeto de esta investigación: “La sociología relacional resulta muy completa y de gran pertinencia para explicar y profundizar en la dimensión sociológica de la institución educativa porque se fundamenta en una perspectiva dual que articula coherentemente con su dimensión antropológica” (Sandoval & Garro-Gil, 2012, p.1).

La sociedad europea continúa generando políticas sociales. Con el paso del siglo XXI se ha orientado a afrontar los problemas de las nuevas pobrezas, marginaciones y desviaciones sociales a través de políticas públicas de gran inclusión social. Existen varias maneras de interpretar la inclusión social, incluido en un mismo código de significados, en donde hay muchas maneras de volverla operativa y ponerla en práctica. Luhmann (1995) expone que: “La inclusión indica la posibilidad de acceder a un sistema societario cuando se tienen en cuenta ciertas características. Indicando que se posee una determinada cualidad significa marcar una diferencia de quien no la posee.” (Donati, 2011, p. 11). A partir de estos planteamientos, cabe resaltar que desde la sociología relacional de Donati, el conflicto reconoce la diferencia, es decir, que dos partes en conflictos no podrían ser iguales.

Para el Estado de Bienestar, la principal característica es la inclusión social, ya que considera que todos los ciudadanos tienen los mismos derechos a lograr unos determinados fines que, se supone, les llevan al bienestar. El Estado de Bienestar interviene para mejorar la sociedad: modificando o eliminando lo negativo de ella, mejorando los empleos, distribuyendo mejor los recursos, intentando integrar en la sociedad a las personas.

La inclusión de soluciones alternativas para la resolución de conflictos conformaría una tríada perfecta en la resolución de conflictos, ya que debido a la flexibilidad y adaptabilidad de sus métodos, permite llegar a acuerdos comunes en beneficio para las partes. La importancia de los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC), radica en que constituyen una mejor y rápida manera de proporcionar respuesta a los conflictos de los seres humanos.

La Mediación es el método por medio del cual una persona imparcial que es llamado “mediador” ayuda a las partes implicadas a conseguir una resolución del conflicto que sea aceptada por ellas. El mediador no decide, ni resuelve el asunto, son las partes implicadas las que resuelven la conflictiva, siendo el mediador un facilitador del diálogo. Esta es de hecho la idea que sustenta la pragmática relacional.

La mediación no es eficaz cuando las partes no logran llegar a un acuerdo, así como cuando una de las partes tiene cierto poder o influencia sobre la otra. Cabe aclarar que en la sociedad, se encuentran inmersas diferentes tipo de relaciones de poder tales como padre-hijo, docente-estudiante, y en este sentido la relación objeto de estudio entre empleador-empleado así como las anteriores debería responder a un marco analítico desde la concepción de dualidad (en la cual las partes se complementan y el poder es una característica inherente que hace parte de la naturaleza de este tipo de relaciones). Sin embargo, en el análisis de las situaciones particulares de mobbing se evidencia que el manejo del poder genera una ruptura funcional que tiene resultados negativos tanto para el empleado como para el empleador.

Otro MARC es la Negociación, mediante la cual ambas partes dentro de un diálogo conversan acerca del conflicto y lo resuelven otorgándose mutuas concesiones, sin

necesidad de la intervención de un tercero. El objetivo de este método es lograr que ninguna de las partes implicadas se imponga sobre la otra y que se llegue a un acuerdo que sea para mutuo beneficio.

Un tercer MARC es el Arbitraje, que es un método privado para la solución de disputas en el que las partes implicadas se someten voluntariamente a la tutela de un tercero de su confianza y que esté desprovisto de la condición de órgano judicial, llamado “árbitro” para que les escuche y finalmente resuelva las diferencias de criterio, más conocido como “encomendar la solución a un tercero”. El arbitraje es un método más simple y económico que un proceso legal.

Podemos entonces afirmar que los MARC son de suma importancia teniendo en cuenta el contexto conflictivo de la sociedad actual, en donde se encuentran problemas de todo tipo; en donde el acceso a la justicia cada vez se hace más difícil, no sólo por el elemento económico sino moral.

La importancia entonces, de la Teoría Tradicional con la implementación de soluciones alternativas como la mediación y la negociación para la resolución de conflictos, se basa en que el conflicto y su resolución deben llevar a las partes implicadas no solo a la solución de una situación específica, sino al mejoramiento de cada parte de manera individual y en busca del bien común.

Es por lo anterior que, teniendo en cuenta cada parte implicada de manera individual, es necesario conocer la esencia del conflicto (la relación) y de esta manera podremos conocer las causas de la situación.

Desde el punto de vista antropológico, se reconoce al conflicto como inherente al ser humano y desde cualquier sociedad. Es posible percibir que si bien puede haber una variedad de razones, el conflicto hace parte de la naturaleza humana.

Berruecos (2009, p. 103) en su postura sobre la definición de conflicto apoya el planteamiento en el cual Gluckman concluye que "el conflicto y la superación del conflicto son dos aspectos del mismo proceso social y están presentes en todas las relaciones sociales, para lo cual remite a las teorías del materialismo dialéctico y a la teoría de Freud sobre la ambivalencia en las relaciones estudiadas por la psicología". Este planteamiento señala que la necesidad de subsistir obliga a las partes en conflicto a aceptar tarde o temprano una forma de solución que se ajusta a los valores, las costumbres y todas aquellas leyes en común dentro de una sociedad; es así como la red de relaciones se mantiene estable y descarga las tensiones provocadas por los choques de intereses a través de los conflictos, sin peligro de que surja un estado de tal caos provocado por los antagonismos, que la sociedad entera llegue a desintegrarse en un verdadero estado donde se ataquen unos a otros.

Los conflictos restauradores del orden social, planteados por Tomás Austin, se refieren a aquellos que se originan en los valores fundamentales de la cultura, es decir, que mantienen o dan forma a la estructura social, que son reconocidos a través de ritos de rebelión o que tienen que ver con actos en donde los involucrados simulan un conflicto donde se ejecutan situaciones que en la vida cotidiana normalmente son rechazados y duramente castigados por la ley de la sociedad a la que pertenece.

Austin (1990) ha trabajado en estudios antropológicos sobre el tema del conflicto, que corresponde al área de cultura y personalidad, menos conocida por su otro nombre actual de antropología psicológica o de etnopsicología, que fue fuertemente

influenciado por la psicología y sus diversas formas, por lo que, como su nombre lo indica, se busca encontrar la relación que hay entre la cultura de una sociedad y su influencia sobre la personalidad de sus individuos. En este aspecto, Freud fue el primer psicólogo teórico en enfatizar la importancia del desarrollo de la personalidad y particularmente el rol decisivo de los primeros años de la infancia y la niñez para establecer la estructura básica del carácter de una persona, argumentando que el desarrollo de la personalidad se estructura en respuesta a cuatro fuentes: el proceso de crecimiento fisiológico, las frustraciones, los conflictos y las amenazas.

En cuanto a personalidad y conflicto, lo importante para la antropología de cultura y personalidad era encontrar las fuentes del conflicto en el ambiente en que se desarrolla el individuo, para ver cuál era su efecto sobre la personalidad y luego sobre la cultura de la sociedad.

2.3 DESARROLLO HISTÓRICO DEL CONCEPTO MOBBING

El mobbing es un tipo de conflicto que se ha incrementado en los contextos laborales contemporáneos, asociado con diferentes tipos de manifestaciones negativas que afectan la relación entre los jefes y empleados. La gran mayoría de la literatura especializada, el Mobbing también es referido como acoso moral en el trabajo, acoso psicológico, acoso institucional, psicoterror laboral, etc.

Brodsky (1976) es el primer autor que trata el tema del trabajador maltratado, a pesar de su enfoque sociomédico y de su influencia del clima sociopolítico, no tuvo mayor impacto en el estudio científico del Mobbing.

Konrad Lorenz (1991) utilizó por primera vez el término inglés Mobbing para referirse a la agresión de un grupo de animales pequeños gregarios que molestaban a un animal solitario de mayor tamaño (Lorenz, 1991). A su vez un médico sueco, quien se encontraba estudiando el comportamiento social infantil en ambientes diferentes al salón de clases, tomó el término de Lorenz para identificar un comportamiento altamente dañino de pequeñas pandillas de niños, de casos dirigidos en contra de un único niño (Heinemann, 1992).

Leymann (1990) ha sido considerado como el precursor moderno de este fenómeno adoptando el término mobbing al observar un tipo de conducta similar en el mundo laboral. Manifiesta no usar el término inglés bullying, pues éste es identificado específicamente con violencia física en su mayoría propiciado en el ambiente escolar, reservando así el término mobbing para la conducta adulta.

Einarsen y Skogstad (1996) y Einarsen (2000), argumentan que el mobbing se da cuando alguien vivencia permanentes acciones negativas por parte de otra u otras personas y quien a su vez se enfrenta a dificultades para poderse defender.

Igualmente se resaltan los aportes de Marie France Hirigoyen (2001), pionera del estudio de acoso moral en Francia, quien trabajó en línea de investigación en el ambiente familiar y a nivel organizacional.

El concepto de Mobbing es analizado por Anderson (2004) desde los conceptos como derecho, ley, salud, democracia, administración pública o empresa, dentro de un marco jurídico-laboral de la problemática de acoso.

Otro autor que presenta la premisa en donde el poder y la negociación son elementos implícitos en el Mobbing es Barón Duque (2004), quien argumenta que dentro de una organización este fenómeno es utilizado como medio para adquirir poder, asociándose de esta manera con todos los aspectos éticos y morales de los trabajadores (Barón Duque, 2004).

2.3.1 El Mobbing en la organización. Teniendo en cuenta la opinión de los expertos, según Hirigoyen (2011) una persona está siendo objeto de *mobbing* en el momento en que una acción en su contra se presenta cada semana, durante un período mínimo de seis meses. De igual manera, el mobbing puede identificarse en situaciones particulares caracterizadas por la omisión o desconocimiento del trabajador de una forma sistemática, lo cual podría entenderse como una forma de agresión, en la medida en que restringe la interacción del trabajador en su contexto laboral.

En relación con los aspectos que se tienen en cuenta para el análisis del *mobbing*, Peña y Sánchez (2007, p.24) plantean "la dimensión psicológica, como una forma de expresión de la violencia; el legal-jurídico; a partir de la cultura organizacional; desde la defensa de los derechos humanos; desde la perspectiva de la salud, entre otros."

Desde un enfoque antropológico, el *mobbing* puede analizarse como una manifestación de violencia, es decir, como una nueva forma de comportamiento humano en las sociedades complejas; como un marco relacional que se ha incorporado inadecuadamente en cierto tipo de organizaciones; como una expresión discriminatoria e intolerante frente al reconocimiento de la diversidad humana. En tal sentido, es importante profundizar en el estudio sobre los perfiles y comportamientos diferenciales entre acosados y acosadores; desde el impacto en la salud de los trabajadores que lo

sufren; la caracterización de los grupos acosadores como sus relaciones y sus formas de operar mediante el uso de métodos etnográficos; la decodificación del lenguaje paradójico que caracteriza al *mobbing* y el monitoreo que compruebe la existencia del fenómeno en las instituciones.

Teniendo en cuenta estudios realizados sobre el hostigamiento laboral, se puede concluir que se incrementa en condiciones que limitan actualmente en el empleo formal y se relaciona con la necesidad de poder, el ritmo y la intensidad del trabajo, la productividad laboral, la competencia entre los empleados por trabajo, recursos o acceso a las escasas opciones de desarrollo y ascenso. El empleo formal, a pesar de ser considerado como un sector con beneficios, se caracteriza por mantener salarios bajos, horarios extensos, contratos a término fijo, subcontrataciones, inestabilidad laboral, desacuerdo empresarial contra los sindicatos, privatizaciones, condiciones laborales precarias, contextos que favorecen la presencia del acoso dentro de las organizaciones.

En Colombia, con la aprobación de la Ley 1010 del 23 de enero de 2006, se da un avance importante en la Ley Colombiana, enfrentando el acoso laboral como práctica que se mantiene oculta, ignorada o silenciada por quienes son víctimas por temor a ser despedidos de sus empleos o por no encontrar mecanismos que ayuden a proteger su identidad.

Con esta Ley se pretende adoptar medidas para prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, trato desconsiderado y ofensivo, en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Entre las herramientas estratégicas para alcanzar objetivos comunes dentro de una organización encontramos la cultura organizacional o corporativa (percepción común que comparten los miembros de una organización) como factor determinante en la forma como los empleados perciben los lineamientos de la empresa, generando emociones, actitudes y comportamientos en el trabajo para crear un ambiente de cultura laboral abierta y humana que busca la participación de todos los miembros.

“La Cultura Corporativa de una institución es la manera en cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera en cómo los gerentes resuelven las estrategias planteadas” (Serna, 2008, p.133).

También existen climas organizacionales que originan comportamientos y actitudes de amenaza y enfrentamiento entre los trabajadores que pueden terminar en el surgimiento del Mobbing.

Hall (1996, p. 75) plantea que el clima organizacional se refiere “al ambiente de trabajo propio de una organización, término que designa un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta de los mismos”.

Los trabajadores tienen una manera de ver e interpretar el ambiente laboral lo cual es de vital importancia para la empresa. Las diferencias individuales de un empleado tales como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la inteligencia emocional, los valores y el nivel educativo, entre otras, permiten identificar su comportamiento dentro de la organización y respecto del resto de personal.

De este comportamiento se empiezan a desprender respuestas por parte del grupo de trabajadores que pueden ir desde evaluaciones positivas o felicitaciones recibidas hasta el hostigamiento. Los celos y la envidia que sienten los acosadores son causa frecuente del Mobbing. Al observar que una persona tiene cualidades que la hacen destacarse del resto del grupo, que posee un carisma especial que lo hace apreciado por sus compañeros, jefes, clientes, que le permiten hacerse notar en los diferentes procesos organizacionales, fácilmente la hacen blanco de acoso.

El Mobbing puede presentarse cuando la persona demuestra una personalidad sólida que no permite manipulación alguna, también por tener la suerte de disfrutar de situaciones personales o familiares positivas que otros no pueden compartir; existen también otras características que pueden influir en la aparición del *mobbing* como lo es la diferencia de edad, la experiencia laboral, las costumbres, el nivel educativo, entre otros.

La constante lucha de poder que desde hace mucho tiempo ha acompañado a la sociedad y por consiguiente está presente en casi todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana, al interior de las organizaciones, en los negocios, en las instituciones, en la política y en el hogar.

Demostrar poder dentro del grupo puede también ser causa del *mobbing*, es así como el acosador lo asume como medio para amenazar al resto del personal, con el fin de mantener una posición y demostrar que se le debe obedecer porque ha logrado generar tanto terror que no es buena idea oponer resistencia.

Estas estrategias de acoso psicológico en la lucha por el poder nos enfrentan a actitudes depredadoras que buscan a toda costa una destrucción moral y gran afectación en la víctima en todas sus áreas, que ocasionan dolencias graves a su salud que pueden llegar a inhabilitarla física o mentalmente e incluso conducirla a daños irreparables.

Cuando la víctima ya ha sido identificada por el acosador, el Mobbing es el medio por el cual se pretende destruir su resistencia y buscar la manera de obligarla a abandonar su trabajo. Para lograr este objetivo se debe afectar el rendimiento y el desempeño a través de astutas e ingeniosas estrategias, creando argumentos inexistentes para ser utilizados en su contra, de forma tal que logren desestabilizar psicológicamente a la persona hasta el punto de disminuir su productividad, generar comportamientos erráticos, incrementar ausentismo. Estas técnicas agobian y atacan su trabajo, sus proyecciones, su vida privada, hasta su aislamiento y desesperación (Hirigoyen, 2001).

2.3.2 Comportamiento grupal en el Mobbing. Para obtener un mejor entendimiento de lo que implica el Mobbing dentro de las organizaciones de trabajo, es de suma importancia entender en primera instancia los fundamentos del comportamiento de los grupos, ya que nos permitirá obtener un mejor entendimiento y un panorama más amplio acerca del comportamiento social de la persona. Si bien lo que motiva actuar a una persona está íntimamente determinado por el comportamiento grupal. Según Eduardo Soto en “Comportamiento organizacional” (2001) existen cuatro supuestos básicos que describen la naturaleza de las personas: las diferencias individuales, la persona como una totalidad, la conducta motivada (incentivos) y el Valor de las personas (dignidad humana).

Según Robbins (2005) se entiende como grupo a dos o más individuos interdependientes que interactúan entre sí y se unen para lograr objetivos específicos. Este autor clasifica los grupos dentro de las organizaciones de dos maneras: a) los formales, que son un tipo de grupo de trabajo designados y definidos por la misma estructura de la organización y, b) los no formales, aquellos que están estructurados de manera informal, es decir, la organización no determina su estructura. Según el autor también encontramos a grupos de mandos, estos grupos se encuentran predeterminados en el organigrama, los cuales son reportados directamente al gerente asignado; grupos de tarea, los cuales también son determinados por la organización.

Dentro de la función principal para la conformación de un grupo se encuentra la ejecución de roles, los cuales se consideran como un conjunto de patrones de comportamiento en un integrante según la posición que se le otorgue en su unidad social. El grupo debe responder a normas aceptables de comportamiento que deben ser compartidas por todos sus miembros.

Uno de los aspectos de mayor importancia es la cohesión del grupo, que permite analizar cuáles son los elementos por los cuales se ven atraídos los integrantes y qué tan motivados están de permanecer en el grupo.

El comportamiento grupal es diferente al comportamiento interpersonal, ya que en un grupo la gente cambia su manera de pensar, procesar la información y actuar: surge una mente grupal. En el comportamiento interpersonal se asume un rol activo y se genera un intercambio comunicativo con un valor relacional que puede incidir en la manera de pensar de las personas, lo cual, va más allá de la perspectiva analítica del comportamiento grupal.

La Teoría de Mente Grupal fue desarrollada por McDougall, un psicólogo preexperimental, en 1920. Esta teoría defiende que los grupos se caracterizan por una

psicología distintiva. En los contextos colectivos los individuos eran poseídos por una mente grupal que transformaba de forma cualitativa.

Es importante para los directivos de una organización tener claro qué conceptos influyen en la idea de un grupo de trabajo, ya que esto permitirá detectar con mejor entendimiento el fenómeno del Mobbing.

En lo que se refiere a Comportamiento Grupal, pertenecer a un grupo es importante, ya que este tipo de afiliación social provee identidad, seguridad y estructura. Además, satisface necesidades de afecto, atención y pertenencia.

Según las teorías colectivistas, las personas están socialmente constituidas por suposición única en la sociedad.

“La gente se comporta como lo hace, no debido a su personalidad ni a predisposiciones individuales, sino porque internamente representa normas grupales elaboradas socialmente que influyen sobre la conducta en contextos específicos.” Mc Dougall, (1920).

Para Donati (2011), la naturaleza de los “hechos sociales” es una cuestión relacional. Muchos autores clásicos trataron de identificar y definir lo que es un hecho social desde sus diferentes perspectivas (ya sea “acción social” o estructura social o “el sistema”), que generalmente se concibieron como opuestos, pero que en realidad son complementarios. Ninguno de los clásicos consiguió captar lo que es una relación social, a pesar de sus grandes logros en la comprensión de aspectos únicos de lo que es una relación social.

Ciertamente, muchas otras disciplinas están interesadas en las relaciones sociales, tales como la filosofía (desde el punto de vista metafísico), la psicología (desde el punto de vista psíquico), la economía (desde la perspectiva de los recursos),

la ley (control por regla), e incluso la biología (bioética). Lo que es propio de la sociología es su manera distinta de ver las relaciones sociales, es decir, en términos de una teoría que sostiene todas sus dimensiones de análisis, y desarrolla un entendimiento de su diferenciación, así como de sus conflictos y la integración de bases empíricas. Sólo la sociología tiene la tarea de conceptualizar las relaciones sociales en su “relacionalidad” (Donati, 2011, pág. 96).

En este orden de ideas, Donati (2011) expresa que: “el pensamiento se vuelve más y más "relacional", pero al mismo tiempo, las relaciones sociales en sí mismas, están perdidas”. Esto es una paradoja, y detrás de esta paradoja el fenómeno de la cada vez más reflexiva diferenciación de las relaciones sociales como tal está oculto. Hoy en día, en las condiciones de la globalización se habla más de las relaciones sociales precisamente porque "la sociedad" se hace más problemática, más incierta, y más inestable. Sin embargo, entre más las relaciones sociales se vuelven contingentes (su existencia y sus formas de implosión y perder sus límites tanto internos como externos), más la sociología parece entrar en un estado de crisis recurrente. Por eso "la sociología relacional" parece ser la mejor respuesta a la crisis de la sociología en tiempos de globalización. (Donati, 2011).

2.3.3 Escenario del Mobbing. Diferentes autores han encontrado en sus investigaciones que hay una gran diversidad en cuanto a la forma en que la gente reacciona ante los conflictos interpersonales y el escalamiento del conflicto en el trabajo. Estos autores indican también que algunas personas son más sensibles que otras, y que algunas reaccionan de manera más dramática ante las situaciones de acoso y coinciden con que una de las variables involucradas en el fenómeno del *mobbing* es la inteligencia emocional (Zapf, 2001; Gross, 2001; Einarsen, 2000).

En el fenómeno del Mobbing es restrictivo al tipo de organización que se evidencia que el acosador puede ser una persona o un grupo de personas, que intenta conseguir

objetivos de tipo organizacional buscando ajustar el comportamiento laboral de la víctima a la cultura y lineamientos de la empresa, o posiblemente quiera intentar satisfacer algunas necesidades que se ajusten a su personalidad.

Por otro lado, encontramos a la víctima, para quien no existe un perfil psicológico específico que la predisponga a sufrir el hostigamiento y acoso dentro de su empresa; demostrando así que el empleado y en cualquier ambiente, puede ser objeto de este fenómeno (Hirigoyen, 2001).

Especialistas indican que en una buena proporción de los afectados por el Mobbing son trabajadores brillantes, valorados por sus excelentes competencias, con un intachable cumplimiento de funciones, altamente participativos dentro de la organización, con gran carisma a quienes se intenta presentar como personas conflictivas, poco inteligentes, irresponsables, poco comprometidas con la empresa.

El término comportamiento organizacional define todas aquellas acciones e interacciones de las personas y los grupos de trabajo en una empresa dirigidos por una administración que se encarga de hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos.

En toda organización existe una jerarquización para la toma de decisiones, hay quienes deciden lo que hay que hacer, otras se encargan de ejecutar esas decisiones y otras supervisan. La práctica del poder está implícita en la estructura organizacional, independientemente del tamaño de la empresa, siempre habrá quien se oriente a obtener el poder y demostrar que lo tiene; pero éste no debe traspasar el límite del respeto a la dignidad, a la integridad física, psíquica y social a la que todo trabajador tiene derecho como persona.

El impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones es lo que Stephen Robbins (1999) define como comportamiento organizacional. Su estudio ayuda al mejoramiento de la eficacia, clima laboral, entre otros factores más de una organización.

Existe una serie de características del comportamiento organizacional que favorecen la presencia del *mobbing*, como la ausencia de tareas importantes, sobrecarga de funciones, dirección autoritaria, fomento de la competitividad interpersonal como valor cultural, falta de formación en liderazgo, fomento del clima de inseguridad personal y laboral, ausencia de valores como la solidaridad, la confianza y el compañerismo, promoción inadecuada a posiciones de dirección de trabajadores que no han demostrado un buen nivel de competencia o que presente rasgos psicopatológicos (Figalgo y Peñuel, 2004).

Es importante aclarar que existe un componente subjetivo que debe tenerse en cuenta al momento de identificar si existe o no *mobbing* en una organización. Cada persona por sus propias características de personalidad, entre otros factores más, desde su propia realidad concibe percepciones diferentes del medio que le rodea y de las relaciones a las cuales pertenece. Es decir, que lo que para una persona es sentirse víctima no necesariamente para otra en la misma situación lo es.

Debido a lo anterior, existen instrumentos que miden de manera objetiva este tipo de fenómenos.

2.3.4 Etapas del Mobbing. En relación con los momentos o fases que encierra la manifestación de los cuadros del *Mobbing*, Trujillo, Valdebarrano y Hernández (2007, p.77) plantean que "Desde el punto de vista organizacional", Leymann (1997) establece cuatro etapas típicas en el desarrollo del acoso moral que describen el surgimiento y la evolución de la mayoría de los procesos de acoso:

Fase 1. La aparición de algún incidente crítico

Fase2. La persecución sistemática

Fase 3. La intervención de los superiores

Fase 4. El abandono del trabajo

Como consecuencia del hostigamiento psicológico el primer síntoma es la desubicación, en esta fase la víctima espera recibir apoyo por parte de su grupo de trabajo, no encuentra ninguna explicación a la presión que vive. En este punto se manifiestan los primeros síntomas de ansiedad que afectan a su percepción respecto a su permanencia en la organización así como también la presencia de algunas alteraciones en los hábitos alimenticios.

Respecto a la segunda fase, la persecución es dada por el acosador y tiene como característica una presentación sistemática del acoso psicológico hacia la víctima, comportamiento acompañado de amenazas dirigidas a afectar el estatus o la seguridad del acosado, a producirle temor, a afectarle en todas sus dimensiones, a generarle inseguridad y malestar, a deteriorar sus facultades comunicativas aislándola de los demás para minimizarla.

En cuanto a la intervención de los superiores o tercera fase, como consecuencia de la presión recibida, la persona acosada busca apoyo, generalmente en personas con un alto rango o de gran influencia en la organización. Cuando las personas no encuentran apoyo en su superior, esta fase tiende a ser traumática.

Para finalizar, viene la fase objetivo del acoso que se relaciona con el abandono del trabajo, en la cual se presenta una continua ausencia laboral a causa de enfermedad y el temor de regresar a su lugar de trabajo porque continuará recibiendo las presiones que lo llevaron a la condición médica que tanto lo afecta. Este contexto obliga a la víctima a buscar soluciones como gestionar, en el caso de personas mayores, una jubilación anticipada. Los trabajadores jóvenes pueden continuar un tiempo en la organización en cierta manera soportando la presión hasta que su trabajo se convierte en una rutina.

2.3.5 Elementos del maltrato psicológico asociados al Mobbing. Las ciencias médicas y disciplinas como la psicología y la psiquiatría al referirse al maltrato psicológico, coinciden con lo planteado por Hirigoyen (2005): "(...) el comportamiento intencionado, ejecutado desde una posición de poder y encaminado a desvalorizar, producir daño psíquico, destruir la autoestima y reducir la confianza personal (...) el maltratador se vale para ello de insultos, acusaciones, amenazas, críticas destructivas, gritos, manipulaciones, silencios, indiferencias y desprecios" (Peña y Sánchez, 2007, p. 25).

El acoso psicológico tiene un componente en su lenguaje de apariencia inofensiva, mediante el cual se llevan a cabo insinuaciones indirectas que inician la afectación emocional sobre la víctima, el acosador pretende desestabilizarla y destruirla moralmente de una forma sistemática.

A su vez, tal y como lo señalan Peña y Sánchez (2007, p.26), Hirigoyen (1999) describe que el acosador moral "no sólo maneja el lenguaje sutil, también recurre al silencio, la ausencia, a ignorar e invisibilizar a la víctima, desconformándola. El acosador usa todo con tal de golpear moramente a la persona elegida" (Peña y Sánchez; 2007, p. 26).

De acuerdo con Hirigoyen (1999), la conducta del acosador es que él, a su vez, muy probablemente fue víctima de acoso en su propio ámbito familiar o padece un profundo complejo de inferioridad; cada uno de nosotros puede llegar a volcar su propia violencia y frustración interior sobre otra persona. (citado por Peña y Sánchez; 2007; p. 27).

Se considera también al acosador psicológico aquel que puede reproducir la violencia de múltiples formas y de manera continua, su acción responde a impulsos complejos de su interior. El rasgo narcisista, enmascarando serios complejos de inferioridad, puede llegar a generar conductas destructivas en las personas exitosas que rodean al acosador, porque están ensombreciendo su presencia y permanencia dentro del contexto laboral y éste necesita sacarlos de su camino, buscando imponer su dominio porque se siente invadida.

Es importante reconocer que en el maltrato psicológico la conducta acosadora puede presentarse desde infundir miedo en su entorno, hasta la actitud fascinante y seductora que envuelve a la víctima. Lo que se traduce en momentos en los cuales el acosador tiene un acercamiento sutil pero perverso dentro del grupo que interactúa directamente

con su víctima, buscando ser apoyado y aceptado para lograr su cometido de hostigamiento.

De acuerdo con el Secretariado Permanente del Comité Confederal de Andalucía (2002), el sustrato que favorece este tipo de conductas está ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y la gestión de los conflictos por parte de los superiores involucrados en el caso. El Mobbing es, pues, característico de organizaciones con una estructura de trabajo pobre, altamente burocratizadas, en donde priva la falta de interés y la ausencia de apoyo de los superiores, la existencia de múltiples jerarquías poco claras, cargas excesivas de trabajo debidas a escasez de personal, la existencia de líderes espontáneos no oficiales que luchan por mantener el poder informal, así como la ausencia de instancias para dirimir los conflictos y la falta de normatividad (Peña y Sánchez; 2007, p. 33).

Según Piñuel (2005), el perfil de acosadores tiene los rasgos característicos de lo que él denomina los *psicópatas organizacionales*, es decir, aquellos que organizan y practican el Mobbing:

1. Capacidad superficial de encanto. Cuando son identificados como acosadores, las personas de su entorno lo consideran sencillamente increíble.
2. Estilo de vida parasitario. Los esclavos suelen hacer el verdadero trabajo del psicópata.
3. Engrandecimiento de la propia imagen ante los demás. Todos le deben todo. El psicópata organizacional cree poder cobrarse en hostigamientos, humillaciones, ataques y vejaciones.

4. Mentira sistemática. Poseen una prodigiosa capacidad para mentir y falsear la realidad.
5. Ausencia de remordimientos o sentimientos de culpa. Son incapaces de sentirse responsables por el daño que están causando. El acosador es incapaz de sentir pena o vergüenza por sus actos y siendo incapaz a veces lo simula.
6. Manipulación. Para la eliminación de los posibles competidores, para la subyugación y dominación de los débiles mediante la amenaza (Peña y Sánchez; 2007, p. 34).

El victimario en algunas ocasiones acosa por temor a perder poder; en otros momentos lo hace sencillamente por el deseo de presenciar el sufrimiento que pueda causar sin ser reconocido, y también por venganza inconsciente al reconocer en el otro lo que ellos creen merecer y no poseen.

A su vez, el Secretariado Permanente del Comité de la Confederación de Andalucía (2002) argumenta que el acosado puede ser cualquiera que represente un peligro circunstancial o estructural para los acosadores. Sin embargo, se ha constatado que generalmente las víctimas entran en una de las siguientes tres categorías:

1. Envidiables (brillantes, atractivas, especialmente talentosas, propositivas, por lo que cuestionan los liderazgos informales con su sola presencia).
2. Vulnerables (son personas necesitadas de afecto y aprobación constante, dan la impresión de ser inofensivos y encontrarse indefensos).
3. Amenazantes (activas, eficaces, honestas y trabajadoras, ponen en evidencia lo establecido o porque pretenden llevar a cabo reformas o implantar una nueva cultura) (Peña y Sánchez; 2007; p. 35).

2.3.6 La personalidad en el Mobbing. Entre los factores que contribuyen al acoso laboral o moobing, muchos autores han apuntado que el perfil psicológico del agresor y de la víctima es fundamental para que el mobbing se desarrolle.

Ortega y Gasset afirma: *“No sabemos lo que nos pasa, y eso, precisamente es lo que nos pasa”*. Desconocer a los actores que se encuentran detrás de un conflicto es desconocer al conflicto como tal, y eso nos llevaría a estar también en una situación conflictiva.

Es necesario adoptar una definición de Personalidad. En este caso se tomará la definición de W. Allport, que sigue la tendencia esencialista: "Personalidad es la organización dinámica, en el interior del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan su conducta y su pensamiento característicos" (1937, p.48).

Esta definición resalta puntos importantes para el propósito de este documento, ya que permite integrar – sin ir en contradicción con la Sociología Relacional – elementos importantes de la persona los cuales son:

1. La personalidad es de naturaleza cambiante: organización dinámica.
2. Es algo interno, no de apariencia externa. La personalidad no se refleja en la apariencia física (morfología).
3. Supera los reduccionismos mentalistas y neurológicos. Su estructura exige el funcionamiento de mente y cuerpo como unidad.
4. Los sistemas psicológicos son tendencias determinantes que dirigen y motivan la acción.

5. La conducta y el pensamiento son característicos de cada individuo, y en ellos se refleja su adaptación al ambiente, a la vez que son formas de acción sobre él.

La personalidad desempeña un rol importante en el desenlace del conflicto. Los rasgos de una personalidad u otra pueden hacer que el conflicto gire hacia un lado u otro, especialmente si estamos hablando de tipos de personalidad negativos.

La psiquiatra Marie France Hirigoyen (1998, p.100) refiriéndose al acoso moral laboral, describe las personalidades del acosador y el acosado de la siguiente manera:

“Los rasgos de personalidad narcisista lo comparten casi todas las personas. No se trata de rasgos patológicos. Por otra parte, todos hemos manipulado alguna vez a alguien con el objetivo de obtener una ventaja, y todos hemos sentido alguna vez un estudio destructor pasajero. Lo que nos diferencia de los individuos perversos es que, en nuestro caso, estos comportamientos y estos sentimientos son únicamente reacciones pasajeras que, además, nos producen remordimientos y pesadumbre”.

2.3.7 Las emociones en el Mobbing. Otro elemento importante a relacionar son las emociones. Son definidas como un estado mental que surge espontáneamente, en vez de ser un esfuerzo consciente, y frecuentemente están acompañadas de cambios fisiológicos.

Las emociones, de acuerdo a Fisher y Shapiro (2007), son causadas por nuestras interpretaciones de los eventos que desencadenan una reacción psicológica.

Una emoción es una interpretación de un evento y lo que sentimos es la respuesta hacia la emoción. Las emociones controlan nuestros pensamientos y por lo tanto nuestro comportamiento en general. También afectan nuestro cuerpo y por lo tanto nuestra salud.

La vinculación entre cuerpo, emociones y conflictividad, puede esclarecerse si se considera que los sentimientos surgen de emociones y las emociones vienen de las sensaciones que son el antes y el después de las percepciones (Scribano, 2007).

Vergara (2008, p. 85) afirma que “el ser humano puede experimentar diversas emociones antes-durante-después de una situación conflictiva, como por ejemplo, la ansiedad, la angustia en momentos previos al conflicto; vergüenza-desvergüenza, confianza-desconfianza durante el conflicto y alegría, alivio, disgusto al finalizar la situación.”

Según Redorta, Obiols y Bisquerra (2006), teniendo en cuenta el impacto que tienen las emociones en el ser humano, éstas pueden ser positivas o negativas, sin entrar a discutir si son buenas o malas.

1. *Emociones Positivas*: son el resultado de una evaluación favorable con respecto al logro de nuestro bienestar. Se encuentran en esta tipología la alegría, el amor, el afecto, el alivio, etc.
2. *Emociones Negativas*: son el resultado de una evaluación desfavorable respecto a nuestro bienestar. Se manifiestan a través de diversas formas de amenaza,

frustración, pérdida, etc. Incluyen el miedo, la ira, la tristeza, la culpa, la vergüenza, la envidia, los celos, el disgusto, etc.

3. *Emociones Ambiguas*: poseen un estatus equívoco, es decir, depende de la situación en que se presenten. Pueden contener emociones positivas o negativas. Incluyen la sorpresa, la compasión y la esperanza (estar mal, pero confiar en que se va a superar la situación).

En casos de mobbing, el acosador lo que persigue es la desestabilización emocional de la víctima y de esta forma obligarla a que se autoexcluya de la relación laboral. La víctima de acoso laboral vivencia miedo, ansiedad, ira, tristeza, culpabilidad, frustración, baja autoestima e indefensión.

Según Hirigoyen (2003), desde el punto de vista del agresor, en los casos en los que la víctima se somete al mobbing, éste evidencia empoderamiento, alta autoestima e incluso satisfacción y alegría, por ver su objetivo cumplido.

A continuación se desarrolla una aproximación conceptual frente a los tópicos del bienestar subjetivo, psicológico y social, como factores potencialmente asociados de forma negativa con la presencia del Mobbing, en coherencia con el abordaje de las variables identificadas en la formulación del problema de la presente investigación.

2.3.8. Bienestar subjetivo, psicológico y social, y su relación con el Mobbing.

Desde el marco de la Psicología Social, se han desarrollado diferentes modelos para el análisis de la percepción que tienen las personas sobre su bienestar y calidad de vida. En este sentido, particularmente la propuesta de valoración del bienestar subjetivo,

psicológico y social, constituye una mirada tridimensional que se articula funcionalmente con los principios de la Sociología Relacional. En este orden de ideas, Blanco & Díaz (2005) profundizan en la relación estrecha entre las dimensiones del Bienestar Subjetivo, Psicológico y Social como elementos centrales de la medición general del constructo.

Específicamente, Blanco y Díaz (2006) plantean que existe una relación directamente proporcional entre el Bienestar Social y la Salud Mental. En tal sentido cuando se desarrollan políticas institucionales que promueven el Bienestar, se está fortaleciendo el acceso a experiencias vitales satisfactorias, que a su vez consolidan la autoestima, así como la valoración positiva de la vida y por ende se convierten en predictores positivos de la salud mental y la integración social.

En el marco de las investigaciones relacionadas con el Bienestar Psicológico, se resaltan entre otros los aportes de Van Dierendonck y Cols. (2006) quienes desarrollaron la adaptación de las Escalas del Bienestar Psicológico de Ryff (1989; 1995; 1998; 2002) las cuales presentan como dimensiones centrales del constructo la autoaceptación, relaciones positivas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida y crecimiento personal.

Posteriormente, Abello y Cols. (2008) presentan en su estudio la medición del Bienestar desde una perspectiva tridimensional a nivel Subjetivo, Psicológico y Social en una muestra de personas adultas en la ciudad de Barranquilla. En el Bienestar Psicológico se contemplan las dimensiones de autoaceptación, relaciones positivas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida y crecimiento personal; en el Bienestar Subjetivo se encuentran las dimensiones de afecto positivo, afecto negativo, y satisfacción con la vida; mientras que en el bienestar social se contemplan las

dimensiones de integración social, aceptación social, contribución social, actualización social y coherencia social.

En relación con el Bienestar Subjetivo, Aparicio (2011,p. 68) desarrolló una aproximación conceptual definiéndolo como “Lo que las personas piensan y sienten acerca de sus vidas y a las conclusiones cognitivas y afectivas que ellos alcanzan cuando evalúan su existencia. La dimensión cognitiva se refiere al conocimiento, a la percepción y al saber de la satisfacción con la vida en su totalidad o por áreas específicas como la matrimonial o la laboral; en tanto que la dimensión afectiva señala el ámbito de los sentimientos, la frecuencia e intensidad de emociones positivas y negativas”. En su investigación, adicionalmente identificó una relación directamente proporcional entre el bienestar subjetivo y la percepción de la felicidad.

Los anteriores planteamientos convergen con los aportes de Rodríguez y Goñi-Grandmontagne (2011) en sus análisis relacionados con la estructura tridimensional del bienestar subjetivo y las implicaciones del mismo en factores asociados con la calidad de vida. Igualmente se evidencia esta relación en los estudios de Revilla y Pérez (2012) sobre Bienestar y Calidad de Vida desde la perspectiva de la Sociedad de la Información.

En esta misma perspectiva, Fernández-López, Fernández-Fidalgo y Cieza (2010) analizaron los Conceptos de Calidad de Vida, Salud y Bienestar desde la Clasificación Internacional del Funcionamiento (CIF), asociados con los conceptos de Bienestar Subjetivo y Felicidad, bajo una mirada paradigmática de la salud mental y el desarrollo humano de orden biopsicosocial. Estos hallazgos son consistentes con los aportes de Requena (2000) en su análisis de la Satisfacción, Bienestar y Calidad de Vida en el Trabajo.

2.4 EL PODER Y SU RELACION CON EL MOBBING

La relación conflicto-poder es un elemento clave en el origen de los conflictos entendiendo el poder como un potencial humano para hacer algo, para conseguir objetivos específicos o intereses personales o para superar resistencias, que determinan tanto el surgimiento del conflicto como el posterior desarrollo del mismo en base a los distintos niveles de poder de que puedan disponer las distintas partes que interactúan. Incluso se producen conflictos que tienen entre sus objetivos, y a veces como objetivo único, el de conseguir poder o aumentar el que ya se tiene, y de esta forma disponer de mayor potencialidad para utilizarlo, en ese mismo conflicto o en otros futuros, con lo que puede convertirse en objetivo esencial.

A pesar de los muchos intentos por parte de sociólogos, politólogos, filósofos y otros teóricos más por llegar a una definición universal de poder, estos han sido fallidos debido a la multidimensionalidad que tiene el mismo concepto y las diferencias tanto disciplinares como epistemológicas que subyacen a las interpretaciones.

Sin embargo, para el objetivo de este estudio, es necesario partir por lo más elemental hasta tomar una definición que no vaya en contra de los teóricos consultados para este trabajo.

La Real Academia de la Lengua Española (2010) define poder como “tener expedita la facultad o potencia de hacer algo”.

Niklas Luhmann (1975), sociólogo alemán, en su libro “Poder” se refiere al poder como el causal de resultados a pesar de alguna resistencia, en otras palabras, el poder es la causalidad bajo circunstancias desfavorables.

Luhmann (1975) trata de clarificar lo que está involucrado cuando el poder se concibe como un medio de comunicación simbólicamente generalizado y cuando, de este modo, los análisis del poder se colocan en el contexto de la sociedad más extensa.

En el sistema organizacional, Luhmann (1975) distingue dos tipos de poder que se basan en la capacidad de disposición sobre la contingencia, en relación con roles deseados. Estos tipos son el poder organizacional, referido a la pertenencia misma a la organización.

El hecho que la organización pueda condicionar la pertenencia y pueda despedir a quienes no cumplan con lo exigido, constituye el elemento central del poder organizacional. El poder personal, por su parte, tiene que ver con las posibilidades ofrecidas por la organización para hacer carrera en ella, es decir, de obtener mejores cargos dentro de ella.

El poder en el mobbing es un factor de gran relevancia. Robbins (1987) establece que “el poder designa una capacidad que A tiene para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo que de lo contrario no realizaría”.

De acuerdo con Duque (2011, p.1), la definición de poder tiene incidencia en tres aspectos importantes que quedarían evidenciados en relación al mobbing:

1. Existe un potencial en la parte que tiene poder, que no necesariamente ha de desarrollarse para que se consigan influencias eficaces. En el mobbing este potencial se transforma frecuentemente en poder debido a la propia reacción de huida de la víctima.
2. Se establece una relación de dependencia de una de las partes hacia la que ejerce el poder. La relación de dependencia se produce debido al control que el agente acosador ejerce sobre los recursos que la persona víctima del hostigamiento desea o necesita.
3. Es implícita la suposición de que la parte que no manifiesta el poder posee, inicialmente al menos, una cierta libertad sobre su comportamiento (de lo contrario el poder se podría entender más como dominación que como influencia). No obstante suele suceder que la víctima no utiliza esa libertad hasta que no ha avanzado gravemente el proceso, siendo a veces irreparable el daño provocado.

Como se puede inferir con facilidad, el ejercicio del poder o, más acertadamente, el abuso del ejercicio del poder, es uno de los factores más importantes en el despliegue del Mobbing, aunque no es desde luego el único ni por sí solo el más destacado.

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

La Institución, objeto del presente estudio, es una entidad sin ánimo de lucro, dedicada a la formación de profesionales en el área de la ciencia, la tecnología, las humanidades, el arte y la filosofía. Cuenta con programas académicos acreditados con estándares altos de calidad.

En la actualidad, la Institución cuenta con varios programas de especialización en diferentes áreas del conocimiento, responde a la confianza de la comunidad regional formando a más de 20.000 profesionales en las distintas áreas del conocimiento.

Como Institución Educativa mantiene su función de cambio social, económico y ambiental de su región, reconocida como generadora de conocimientos para el desarrollo sostenible.

3.1 MISION INSTITUCIONAL

Tiene como misión formar un ciudadano integral bajo el principio de la libertad de pensamiento y pluralismo ideológico, con un alto sentido de responsabilidad en la búsqueda permanente de la excelencia académica e investigativa, utilizando para lograrlo el desarrollo de la técnica, la tecnología y la cultura.

3.2 VISION INSTITUCIONAL

Tiene como visión ser reconocida por la sociedad como una Institución de educación superior de alta calidad y accesible a todos aquellos que cumplan los requerimientos académicos.

3.3 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

La Institución Educativa, orienta su quehacer en torno a alcanzar niveles de calidad que ameriten el reconocimiento de la comunidad, tanto a nivel institucional como de programas y por ello trabaja en la formalización de procesos académicos y administrativos que le permitan mantener los registros calificados de los programas académicos y le lleve a la obtención de la acreditación de los mismos por parte del Ministerio de educación Nacional.

Con base en lo anterior, dicha Institución, a tono con el cumplimiento de las funciones esenciales que debe ejercer, se plantea políticas de docencia, de investigación, de extensión y de internacionalización, pero también considerando que el nuevo modelo de liderazgo se basa en el desarrollo humano, convirtiendo al ser en el activo más importante de la institución educativa y, en consecuencia, se plantea políticas de formación, como son las pedagógicas, curriculares, de formación integral y de bienestar. Además, conscientes de que el desarrollo académico debe soportarse en estructuras sólidas, organizadas y controladas, incluye políticas para la gestión, administración, financiación, autoevaluación y autorregulación.

3.4 LA PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO EN EL CONTEXTO INSTITUCIONAL

La Institución Educativa cuenta con una planta de personal de más de quinientas personas, entre administrativos, académicos, técnicos y de mantenimiento y soporte. Se ha evidenciado de manera no formal, a partir de comentarios que han hecho las personas en su ámbito más cercano, el acoso laboral.

No existen al interior de la Institución políticas o estrategias que sean empleadas en casos de Mobbing para tratar de solucionar el conflicto. Los casos que se presentarán en esta investigación, no son casos formalmente reportados, sin embargo, los empleados afectados por este tipo de acoso, han manifestado su intención de colaborar en la presente investigación de manera anónima, es decir, sin que sus nombres sean expuestos.

Al interior de la Institución, se conocen por parte del autor de este documento diez casos de Mobbing originados por altos directivos, pero que por temor a represalias no han sido reportados a la oficina de Talento Humano.

4. METODOLOGIA

4.1 TIPO DE INVESTIGACION

La presente investigación es Aplicada con un diseño descriptivo de abordaje metodológico mixto (cualitativo - cuantitativo), apoyada en una metodología de Análisis de Información denominada Estudio de Situaciones Particulares, con un paradigma Humanístico-hermenéutico: interpretativo.

Para la recolección de la información se utilizarán como estrategias la Entrevista Semiestructurada en Profundidad, unida a la aplicación de las Escalas de Bienestar Psicológico, Bienestar Social y la Escala de Acoso Laboral de Cisneros. El criterio de selección de la muestra es intencional y no está basado en ningún parámetro de muestreo probabilístico. Dentro del Estudio de Situación Particular, son importantes los principios de validez (entendida como el grado en que el instrumento de medida realmente mida) y la fiabilidad ya que proporciona al investigador resultados estables, consistentes y libres de errores.

4.2 PARTICIPANTES

La población está comprendida por los funcionarios vinculados a una Institución de educación superior, cuya muestra objeto de este trabajo corresponde a diez funcionarios de la Institución, que se encuentran entre los 35 y 56 años de edad, que laboran en diferentes dependencias de la Institución, quienes por diferentes razones han sido víctimas de acoso laboral o Mobbing. La institución no cuenta con herramientas para manejar esta problemática, a pesar de que posee una Oficina de Talento Humano.

El estudio del mobbing en la Institución de educación superior, se llevará a cabo a través de diez funcionarios de la misma. Para el abordaje de esta investigación se realizará un análisis de situaciones particulares identificadas a partir del abordaje de diez casos (siete funcionarios de género femenino y tres funcionarios de género masculino).

4.3 ESTRATEGIAS DE RECOLECCION DE DATOS

4.3.1 Entrevista Semiestructurada. Desde un punto de vista general, corresponde a una forma específica de interacción social, su ventaja esencial reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, etc., cosas que por su misma naturaleza es casi imposible observar desde fuera.

En el caso de la presente investigación se utilizará la Entrevista Semiestructurada en Profundidad, la cual se desarrolla con base en un listado de preguntas fijas y de final abierto, cuyo orden y redacción permanece invariable, y que comúnmente se administra a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico. La información que se obtendrá será mucho más completa y valiosa, pero el trabajo de procesamiento de los datos en compensación, habrá de ser también mucho mayor (Sabino, 1995).

4.3.2 La Escala de Cisneros. La Escala de Cisneros es un cuestionario desarrollado por el profesor Iñaki Peñuel (2004), de carácter autoadministrado compuesto por 43 ítems que objetivan y valoran 43 conductas de acoso psicológico. Dicho cuestionario

forma parte del Barómetro Cisneros ® (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en organizaciones sociales), integrado por una serie de escalas cuyo objetivo es sondear de manera periódica el estado, y las consecuencias, de la violencia en el entorno laboral de las organizaciones. En el Anexo B se presenta una versión completa de la escala.

4.3.3 Las Escalas de Bienestar Psicológico y Bienestar Social

1. Escala de Bienestar Psicológico de Ryff: se tomó la adaptación española de Amalio Blanco (2005). Evalúa el bienestar psicológico de una persona en base a 6 dimensiones: Autoaceptación, relaciones positivas, autonomía, dominio del entorno, crecimiento personal y propósito en la vida.
2. Escala de Bienestar Social de Keyes: adaptada por Blanco & Díaz (2005). Busca medir la integración social, aceptación social, contribución social, actualización social y coherencia social.
3. Escala de Satisfacción Vital: busca medir la experiencia global de reacciones positivas respecto de la propia vida e incluye componentes de menor orden como satisfacción con la vida y nivel hedónico.

5. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

A continuación se presentan los principales hallazgos derivados del análisis de cada una de las situaciones particulares de Mobbing abordadas en el desarrollo del estudio. En primera instancia se presenta la síntesis del análisis de los contenidos de las categorías identificadas de forma asociada con el Mobbing a partir de la entrevista semiestructurada y posteriormente se presentan los resultados correspondientes a la aplicación de las Escalas de Cisneros sobre acoso laboral, Bienestar Psicológico y Bienestar Social.

5.1 ANÁLISIS CUALITATIVO

Para el desarrollo del análisis de contenidos de la entrevista semiestructurada se identificaron y a continuación se presenta la síntesis analítica identificando al interior de cada dimensión las preguntas, las categorías asociadas al Mobbing y los ejemplares de respuesta tomados de los “verbatim”.

Tabla 1. Análisis de las situaciones particulares de Mobbing a partir de la entrevista semiestructurada

<i>DIMENSIÓN</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>CATEGORÍAS ASOCIADAS AL MOBBING</i>	<i>EJEMPLARES DE LOS VERBATIMS</i>
INFORMACIÓN GENERAL DEL TRABAJADOR	¿Está conforme con el cargo asignado, jefe, salario y condiciones laborales?	Las condiciones laborales no son buenas.	<i>“...el salario no compensa las malas condiciones laborales y el ambiente de trabajo al que estoy expuesta”</i>
		Es perjudicial el clima laboral al que se está expuesto.	<i>“...he estudiado y nunca se me ha tenido en cuenta para mejorar mi profesión.”</i>
		Falta de promoción. Ambiente inadecuado de trabajo.	<i>“...no estoy a gusto con el jefe ni con el ambiente en el que trabajo.”</i>

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	CATEGORÍAS ASOCIADAS AL MOBBING	EJEMPLARES DE LOS VERBATIMS
IDENTIFICACIÓN DE LA EXPOSICIÓN A LA SITUACIÓN PARTICULAR DE MOOBING	¿Piensa usted que es víctima de acoso laboral en la empresa donde labora por parte de su jefe o compañeros? ¿Por qué?	El trabajo no es valorado.	“...mi trabajo no es valorado.”
		Maltrato psicológico.	“... recibo maltrato psicológico por parte de mi jefe.”
		Relegado en la toma de decisiones.	“... No consigo ser tenida en cuenta para la toma de decisiones de mi cargo...”
		Asignación de funciones no acordes al cargo.	“... se me imponen tareas que en ocasiones no tiene nada que ver con lo que hago.”
		Falta de respeto en el trato directo.	“Siempre he tenido una relación tensa con él y poco cordial por parte de él hacia mí... él me ha faltado al respeto en varias ocasiones.”
		Situaciones permanentes de tensión.	“Desde que terminé mis estudios de posgrado hace cinco años, me di cuenta de que me estaban acosando...”
		Sentimiento absoluto de miedo a perder su empleo.	“...empecé a darme cuenta de que por cualquier bobada me hacia llamados de atención..., fue cuando estuve seguro de que me estaban acosando...hablar de esto es muy difícil, porque yo no quiero perder mi trabajo.”
Desmejoramiento laboral con el cambio de cargo.	“... fui víctima de una persecución que trajo como consecuencia mi destitución de mi cargo anterior (el cual era de mayor jerarquía) a mi cargo actual...”		
Recuerde una situación problemática sucedida en su sitio de trabajo que haya tenido que solucionar recientemente, ¿qué pasó allí?	Subvalorar la capacidad de desempeño.	“...mi jefe se fue por varios meses fuera del país... yo estaría encargada de la dependencia, por ser mi cargo el segundo en jerarquía...sin ningún tipo de aviso, se nombró a uno de mis subordinados en el encargo. Una persona que no cumplía con ninguno de los requisitos...”	
	Negar las oportunidades.	“... abrieron la convocatoria para un cargo de Director de Programa,...sé que cumplía con los requisitos. La convocatoria se llevó a cabo y a mí ni siquiera me llamaron para hacer el proceso de selección.”	

<i>DIMENSIÓN</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>CATEGORÍAS ASOCIADAS AL MOBBING</i>	<i>EJEMPLARES DE LOS VERBATIMS</i>
		Tensión permanente generando deseo de renunciar al empleo.	<i>"...yo creo que pensó que yo iba a renunciar...Yo si me sentí acosado, es una situación que me desesperó mucho".</i>
		Manejo inadecuado del poder.	<i>"...Como puedes darte cuenta, esto es un abuso de poder...esto es estratégico."</i>
	¿Sintió en algún momento acoso laboral por parte de algún miembro de la empresa? ¿Cómo salió de esa situación?	Ejercer presión con acciones que busquen la renuncia de la víctima.	<i>"Esto siempre lo consideré como acoso laboral, es una presión que siempre a través de actos como éste, me someten para que yo "tire la toalla".</i>
		Limitar las habilidades.	<i>"El -gran jefe- consideró que yo no debía estar aspirando a esa convocatoria. No te imaginas lo mal que me sentí."</i>
	¿Cuál es el problema más complicado con que se haya enfrentado en la vida laboral?	Trato irrespetuoso y de burla.	<i>"...ha sido la vez que decidí hablar con el -gran jefe-...fui y me llevé la desagradable sorpresa de encontrarme con una persona que me transmitió burla e irrespeto."</i>
		Sentirse ridiculizado frente a los compañeros de trabajo	<i>"Qué rico te ganas la plata!"...no creo que esa sea la manera...para que a uno lo exhiban delante de los compañeros de trabajo y lo dejen como un zapato."</i>
		Cambios laborales drásticos que afectan la emocionalidad.	<i>"La destitución de mi anterior cargo...todo fue planeado y ejecutado de una manera que terminé siendo acorralado."</i>
<i>DIMENSIÓN</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>CATEGORÍAS ASOCIADAS AL MOBBING</i>	<i>EJEMPLARES DE LOS VERBATIMS</i>
	¿Qué es para usted el poder? ¿Considera que en las situaciones que ha mencionado el poder ha sido un factor relevante?	Abuso de poder.	<i>"...por el poder que tiene esta persona en la empresa es que se me ha tratado así."</i>

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	CATEGORÍAS ASOCIADAS AL MOBBING	EJEMPLARES DE LOS VERBATIMS
ANÁLISIS RELACIONAL DE LA INTERACCIÓN DEL TRABAJADOR CON SU JEFE Y SUS PARES	¿Lo han amonestado enviando alguna vez a su Hoja de Vida, memos alusivos a incompetencia laboral o algo parecido?	Uso inadecuado de la autoridad.	<p>“...usar todos los recursos que una persona puede disponer: dinero, puesto en la sociedad, todo para imponerse en las situaciones y sacar de ellas provecho.”</p> <p>“Aquí el poder es usado para destruir y muy pocas veces para construir.”</p>
		Poder como agente destructivo.	
		Comunicaciones con exigencias injustas.	<p>“...si he recibido correos electrónicos fuertes, en los que se me exige hacer trabajos a los que no me he comprometido, mensajes cortantes y fríos”</p>
		Represalias por expresar inconformidad	<p>“Después de haber hablado con el jefe, me empezaron a llegar emails para que hiciera trabajos que no me correspondían...por eso llegué hasta trabajar en mi casa para no quedar mal y así no dar razones para un despido.”</p>
	Acoso constante con comentarios ofensivos.	<p>“Mi jefe constantemente hace comentarios irónicos y ofensivo.”</p>	
	Trato inadecuado con contenido amenazante.	<p>“...extraoficialmente sí. Insultos y amenazas.”</p>	
¿Qué cosas le molestan de su jefe o la persona que está acosándolo? ¿Por qué?	Carencia de humildad en el trato.	<p>“...es una persona muy prepotente, una persona poco humilde que con sus gestos y palabras lo humilla a uno y lo deja con la moral por el suelo.”</p>	
	Dificultad para reconocer las habilidades.	<p>“...y no es capaz de reconocer las cosas buenas de la gente.”</p>	
	Trato poco cordial.	<p>“...nunca me había encontrado con una persona tan grosera y prepotente como mi jefe”</p>	

<i>DIMENSIÓN</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>CATEGORÍAS ASOCIADAS AL MOBBING</i>	<i>EJEMPLARES DE LOS VERBATIMS</i>
		Ambiente laboral inadecuado.	<i>“...el recurso humano lo tiene “reventao”. La gente aquí no le queda otra que rendirle pleitesía porque temen perder sus trabajos o ser acosados.” Yo silo he enfrentado porque puedo hacerlo. Hasta he llegado a aconsejarlo, pero si te soy sincero, yo no confío en él. Creo que uno aquí tiene que velar por sus propios intereses y cuidar su trabajo y nada más.</i>
	¿Lo ha comentado con él/ella?	Dificultad en la comunicación.	<i>“... una vez le pregunte si tenía algo personal en contra mía y su respuesta fue: “como cabeza de la Institución siento que debo hacer lo mejor”</i>
		Dificultad para dar soluciones	<i>“..cuando hablé con él no se llegó a nada.”</i>
		Agresión verbal.	<i>“Sólo una vez lo comenté con él y la verdad es que arrepiento de haberlo hecho. Me hizo sentir muy mal, hasta me dijo que el día que yo fuera un profesional, ese día hablábamos.”</i>
		Ambiente de desconfianza.	<i>“Yo silo he enfrentado porque puedo hacerlo. Hasta he llegado a aconsejarlo, pero si te soy sincero, yo no confío en él.”</i>
	¿Plantearon soluciones juntos?	Dificultad en la solución de conflictos.	<i>“...con él no se pueden plantear soluciones la única solución es que se vaya él o me vaya yo.”</i>
		Evasivas para dar claridad a una situación	<i>“Muy claramente, se me dijo cuál era la solución.”</i>
	¿Piensa que su jefe es justo con usted? ¿Por qué?	Persecución y presión permanente.	<i>“...Siento que me persigue laboralmente...lo hace con el objetivo de que yo renuncie.”</i>

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	CATEGORÍAS ASOCIADAS AL MOBBING	EJEMPLARES DE LOS VERBATIMS
FACTORES ASOCIADOS CON EL AFRONTAMIENTO DE LAS SITUACIONES PARTICULARES DE MOBBING		Asignación inadecuada de funciones.	<i>"...las cosas que me ponen a hacer aquí por directriz de él, son una injusticia."</i>
		Infunden miedo con el fin de buscar equivocadamente respeto	<i>"La época de la esclavitud de acabó hace mucho."</i>
		El trato inadecuado convierte a quien maltrata en una figura negativa.	<i>"Yo no quiero ni parecerme en el pelo a mi jefe, qué señor tan desagradable."</i>
	¿Con qué clase de personas trabaja usted mejor?		
	¿Se siente capaz de seguir afrontando la situación con su jefe?	Asumir una actitud conformista.	<i>"...ya he creado un conformismo que realmente me ayuda a mantener la calma...no pienso renunciar porque eso sería perder mis derechos."</i>
		Sentirse ignorado y subvalorado en su formación y competencias.	<i>"...enfrentarme a ser ignorado, a tener que hacer cosas que no van con mi cargo y que están por debajo de mi formación y capacidad..."</i>
		Asumir comportamiento sumiso para evitar represalias.	<i>" Yo aguanto hasta que pueda... me controlo y me quedo callado."</i>
		Sensación de insatisfacción por ser situaciones de tensión reiterativas.	<i>"No quiero decir que me conforme o me guste esta situación, pero si puedo enfrentarla abiertamente."</i>
	¿Existe alguna causa por la cual usted no desee ir más a trabajar?	Pérdida de la motivación laboral.	<i>"Cuando uno siente este tipo de hostigamiento, las ganas de trabajar se anulan y uno prefiere estar en su casa y no enfrentar esto."</i>
	Pérdida del interés por la organización y permanencia sólo por necesidad del trabajo.	<i>"...si no fuera porque no he encontrado trabajo en otra parte y porque tengo una familia que mantener, ya yo no hubiera vuelto más y hubiera esperado que me botaran"</i>	

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	CATEGORÍAS ASOCIADAS AL MOBBING	EJEMPLARES DE LOS VERBATIMS
		Ir a su lugar de trabajo con sentimiento de tristeza.	<i>"A veces, me siento tan maltratado que me siento triste y desmotivado..."</i>
		Dificultad para decidir ir un día de trabajo.	<i>"Ha habido momentos difíciles en los que he pensado simplemente en dejar de venir a trabajar."</i>
	¿Siente que su trabajo no es valorado? ¿Por qué?	No permitir ascensos.	<i>"Tengo el perfil que se ha necesitado para varias promociones; tengo las competencias tanto profesionales como personales para ser tenida en cuenta, y sin embargo, solo he recibido indiferencia y en algunos casos humillaciones."</i>
		Discriminación para ser promocionado.	<i>"...soy profesional y tengo posgrado. Trabajo aquí hace siete años y nunca se me ha valorado ni tenido en cuenta para nada."</i>
		No se tiene en cuenta el esfuerzo con el que se desempeñan las funciones.	<i>"Muchas veces lo he sentido. Es una sensación o sentimiento que ya es casi diario."</i>
	¿Cómo cree que se puede superar el acoso?	Deterioro en la comunicación.	<i>"Creo que esta situación mediante el dialogo y a través del departamento de Talento Humano puede llegar a tener solución."</i>
		Represalias por expresar inconformidad.	<i>"Yo pensé que hablando con - el gran jefe- llegaría a solucionar las cosas, pero fue lo opuesto"</i>
		Sensación de impotencia para buscar solución a las situaciones adversas.	<i>"En esta institución no se puede buscar ayuda. Mi jefe es intocable"</i>
		Se aplica la ley de la indiferencia ante	<i>"...me preocupa escuchar rumores de pasillo en los que me comentan de casos de acoso laboral y en los que yo sé que la persona no puede"</i>

<i>DIMENSIÓN</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>CATEGORÍAS ASOCIADAS AL MOBBING</i>	<i>EJEMPLARES DE LOS VERBATIMS</i>
		casos claros de acoso.	<i>hacer nada. Uno tiende a volverse frío e ignorar estas situaciones porque está en juego el puesto de uno también”</i>
	¿Lo ha intentado?	Falta de recursos internos que sirvan de apoyo.	<i>“...esta situación mediante el dialogo y a través del departamento de Talento Humano puede llegar a tener solución. No lo he intentado, porque desafortunadamente en esta empresa, ambas cosas no existen.”</i>
	¿Ha buscado asesoría en la empresa?	Temor infundido por casos similares que no han tenido solución adecuada.	<i>“Yo conozco otros casos en que las personas o se han ido o se han tenido que aguantar como yo la perseguidora”</i>
		Indiferencia absoluta a la problemática.	<i>“Nadie va a salir a defenderte en una situación como esta.”</i>
	¿Tiene alguien de confianza a quien puede contar sus dificultades?	Poca red de apoyo dentro de la organización.	<i>“Dentro de la empresa no.”</i>
		Sentirse humillado y burlado en el trato.	<i>“Yo fui directamente a donde tenía que ir. No me sentí mejor, por el contrario, salí decepcionado y con muchísima rabia de ver como se me había humillado y burlado.”</i>
		Asumir el silencio para evitar consecuencias negativas como la pérdida del trabajo.	<i>“Yo no le cuento a nadie esto.”</i>
		A pesar de enfrentar la situación se queda la sensación de intranquilidad.	<i>“...yo la situación la hablé directamente con él...Cuando uno habla de estas cosas lo normal es sentirse mejor, pero por ser esta una situación atípica, pues le queda a uno es un mal sabor.”</i>

<i>DIMENSIÓN</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>CATEGORÍAS ASOCIADAS AL MOBBING</i>	<i>EJEMPLARES DE LOS VERBATIMS</i>
	¿Cómo se siente cuando puede expresar su problema?	Necesidad de hablar sobre el acoso laboral.	<i>"Le soy sincero, hablar con usted me ha quitado un peso de encima"</i>
	¿Cree que la situación tiene solución?	Pérdida del sentido de pertenencia con la organización.	<i>"...si estuviere en otra empresa, seguramente sí."</i>
		Deseo de irse de la organización.	<i>"Seguramente el día que se me abran las puertas en otra parte y pueda irme me sentiré mejor" "...cuando me gradúe y consiga otro trabajo es cuando ya se soluciona esto."</i>
		Pensamiento negativo relacionado con la permanencia en su empleo.	<i>"Es muy difícil. Solamente cambiando a la cabeza de la institución yo vería una solución."</i>
		Desesperanza al concluir que la única solución es el cambio de superiores.	

A partir del análisis de contenidos derivado de las entrevistas semiestructuradas se identificaron entre otros los siguientes aspectos asociados con la exposición al Mobbing: Las condiciones laborales no son buenas, el clima laboral tiene algunos elementos negativos en el ambiente de trabajo, falta estimular las estrategias de promoción laboral, existe maltrato psicológico, las funciones asignadas no son acordes con el cargo.

Existe un ambiente de tensión permanente asociado con el riesgo a perder el cargo, se subvaloran las capacidades de desempeño, se restringen las oportunidades de mejoramiento laboral, el manejo del poder tiende a ser inadecuado, unido a exposición

a situaciones donde el colaborador tiende a ser ridiculizado, lo cual se evidencia adicionalmente en el manejo inadecuado de las comunicaciones verbales y escritas.

Este manejo incide en la percepción constante de inconformidad por parte del jefe y la desmotivación laboral del colaborador, la cual a su vez se relaciona como factor de somatización en algunos casos, que conlleva al ausentismo laboral, el decremento en la calidad del desempeño, la generación de cuadros de inestabilidad emocional y depresión.

En consecuencia las personas expuestas a las situaciones particulares de Mobbing asumen un esquema de desesperanza, angustia, pérdida del sentido de pertenencia y malestar generalizado lo que los hace pensar en la idea recurrente de cambiar de trabajo.

5.2. ANÁLISIS CUANTITATIVO

A continuación se presentan los principales hallazgos derivados del análisis sobre situaciones particulares de exposición al Mobbing, el cual ha contado con la participación de 10 funcionarios de la IES objeto del presente estudio. Las características centrales de la muestra de estudio comprenden la participación de un 70% mujeres y 30% hombres, tal como se aprecia en la figura 1. El promedio de edad de los participantes es de 40 años y oscila entre los 25 y los 56 años, tal como se ilustra en la figura 2.

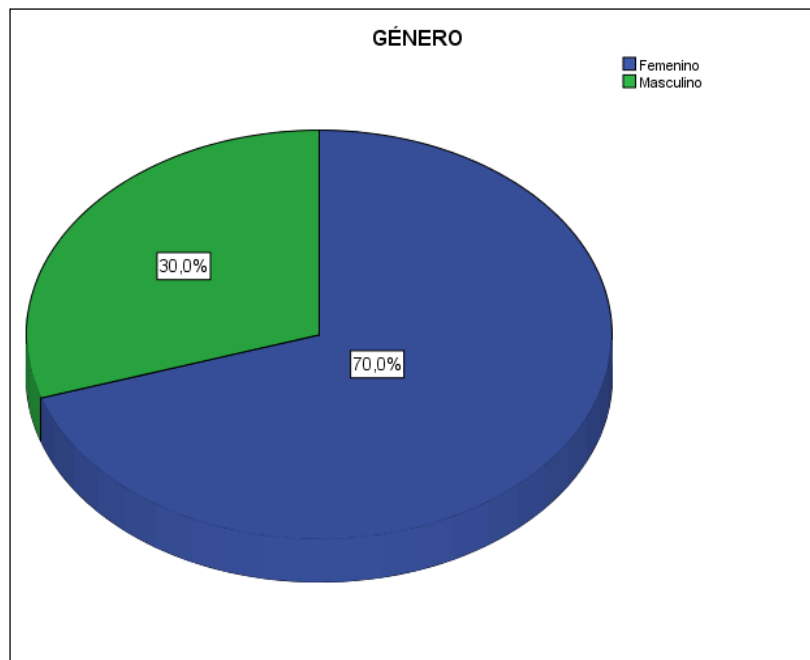


Figura 1. Distribución de los participantes por Género

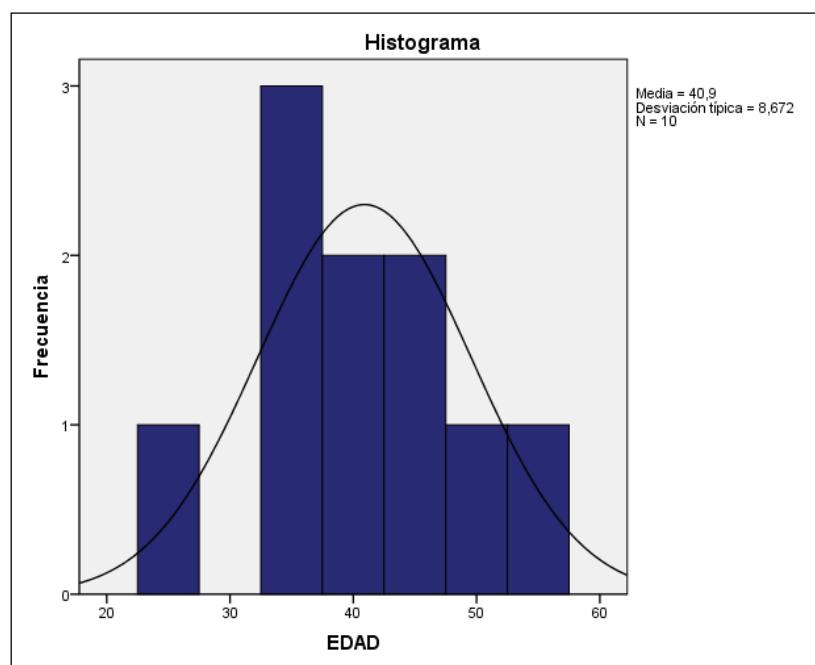


Figura 2. Distribución de los participantes por Edad

En relación con el análisis de las escalas aplicadas a la muestra de estudio, en primera instancia se describen los resultados asociados con la Escala de Bienestar Psicológico, posteriormente los correspondientes a la Escala de Bienestar Social, así como las tendencias centrales identificadas en la Escala de Satisfacción Vital y finalmente el análisis de la Escala Cisneros asociada con las estrategias de Acoso Psicológico.

5.2.1 Escala de Bienestar Psicológico. La aplicación de la Escala de Bienestar Psicológico en la muestra de estudio reportó un nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach (α : .895) el cual corresponde a un nivel alto, adicionalmente se identificaron promedios por ítem que oscilan entre (1,4 y 6,0) tomando como referencia el rango teórico de la escala (1 a 6), siendo 1 el menor nivel de bienestar asociado con el ítem y 6 el mayor nivel. Algunos de los ítems por su formulación de acuerdo con el protocolo de calificación se recodificaron y por tal motivo en estos casos aparece la expresión (PXXR). El soporte de estos hallazgos se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Escala de Bienestar Psicológico Análisis Descriptivo de los Ítems

ESCALA DE BIENESTAR PSICOLÓGICO	Desviación		N
	Media	típica	
Cuando repaso la historia de mi vida estoy contento con cómo han resultado las cosas	5,1000	1,10050	10
No tengo miedo de expresar mis opiniones, incluso cuando son opuestas a las opiniones de la mayoría de la gente	3,9000	1,28668	10
Disfruto haciendo planes para el futuro y trabajar para hacerlos realidad	5,7000	,67495	10
En general, me siento seguro y positivo conmigo mismo	5,3000	1,05935	10
Me juzgo por lo que yo creo que es importante, no por los valores que otros piensan que son importantes	5,3000	1,25167	10
He sido capaz de construir un hogar y un modo de vida a mi gusto	5,8000	,42164	10
Soy una persona activa al realizar los proyectos que propuse para mí mismo	5,1000	1,59513	10
Siento que mis amistades me aportan muchas cosas	4,9000	1,66333	10
Tiendo a estar influenciado por la gente con fuertes convicciones	3,3000	2,11082	10

En general, siento que soy responsable de la situación en la que vivo	4,8000	1,68655	10
Me siento bien cuando pienso en lo que he hecho en el pasado y lo que espero hacer en el futuro	5,5000	,70711	10
Mis objetivos en la vida han sido más una fuente de satisfacción que de frustración para mí	5,2000	1,03280	10
Me gusta la mayor parte de los aspectos de mi personalidad	5,6000	,51640	10
Tengo confianza en mis opiniones incluso si son contrarias al consenso general	4,9000	,99443	10
Tengo clara la dirección y el objetivo de mi vida	6,0000	,00000	10
En general, con el tiempo siento que sigo aprendiendo más sobre mí mismo	5,9000	,31623	10
Soy bastante bueno manejando muchas de mis responsabilidades en la vida diaria	5,4000	1,07497	10
En su mayor parte, me siento orgulloso de quien soy y la vida que llevo	5,8000	,42164	10
Sé que puedo confiar en mis amigos, y ellos saben que pueden confiar en mí	5,4000	1,26491	10
A menudo cambio mis decisiones si mis amigos o mi familia están en desacuerdo	1,4000	1,26491	10
Pienso que es importante tener nuevas experiencias que desafíen lo que uno piensa sobre sí mismo y sobre el mundo	5,1000	1,59513	10
Tengo la sensación de que con el tiempo me he desarrollado mucho como persona	5,7000	,67495	10
Para mí, la vida ha sido un proceso continuo de estudio, cambio y crecimiento	5,5000	1,08012	10
Si me sintiera infeliz con mi situación de vida daría los pasos más eficaces para cambiarla	5,1000	1,28668	10
RP45	5,1000	1,10050	10
RP48	5,2000	1,31656	10
RP52	3,9000	1,96921	10
RP56	3,1000	2,51440	10
RP63	4,7000	1,76698	10
RP65	1,9000	,99443	10
RP68	4,3000	1,94651	10
RP69	4,6000	1,57762	10
RP70	3,6000	1,95505	10
RP72	6,0000	,00000	10
RP73	4,7000	1,56702	10
RP77	5,6000	1,26491	10
RP79	5,4000	1,57762	10

A continuación se ilustran las tendencias identificadas en cada una de las dimensiones de análisis del Bienestar Psicológico en las figuras 4 a 9.

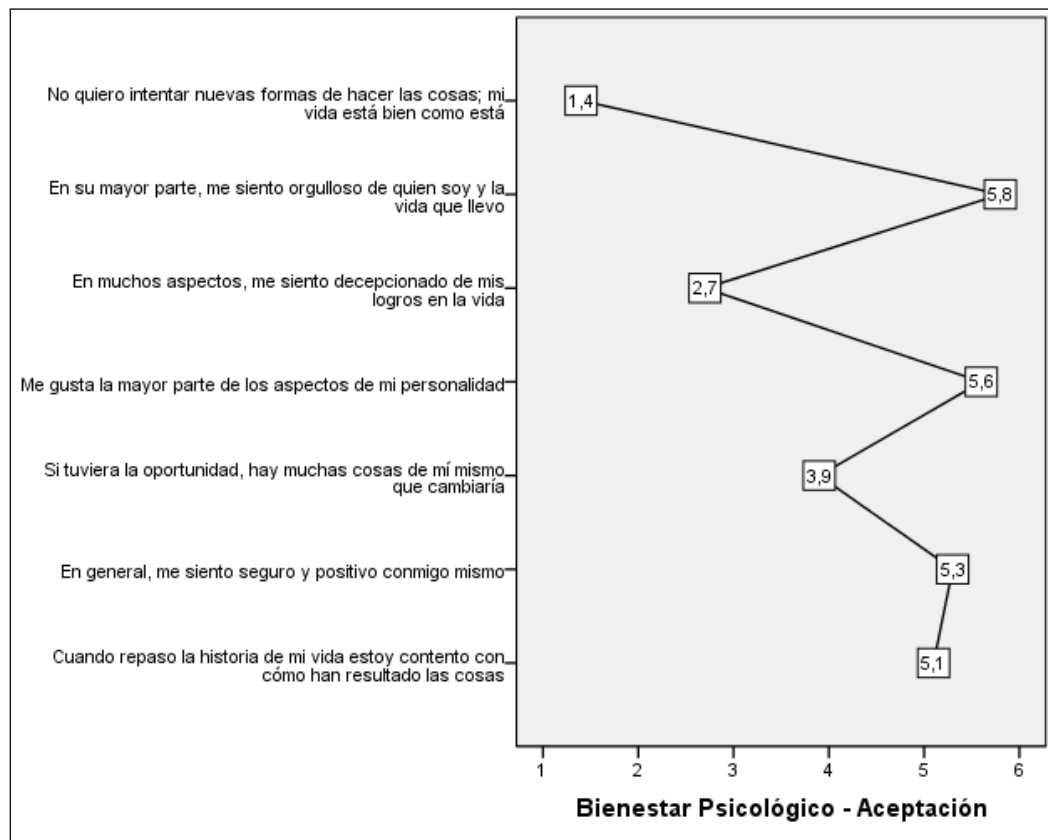


Figura 3. Dimensión de Aceptación del Bienestar Psicológico

En la figura 3, para la dimensión de aceptación el ítem de menor promedio corresponde a la afirmación “no quiero intentar nuevas formas de hacer las cosas, mi vida está bien como está” (1,4) mientras que el mayor promedio correspondió a la afirmación “En su mayor parte me siento orgulloso con la vida que llevo” (5,8).

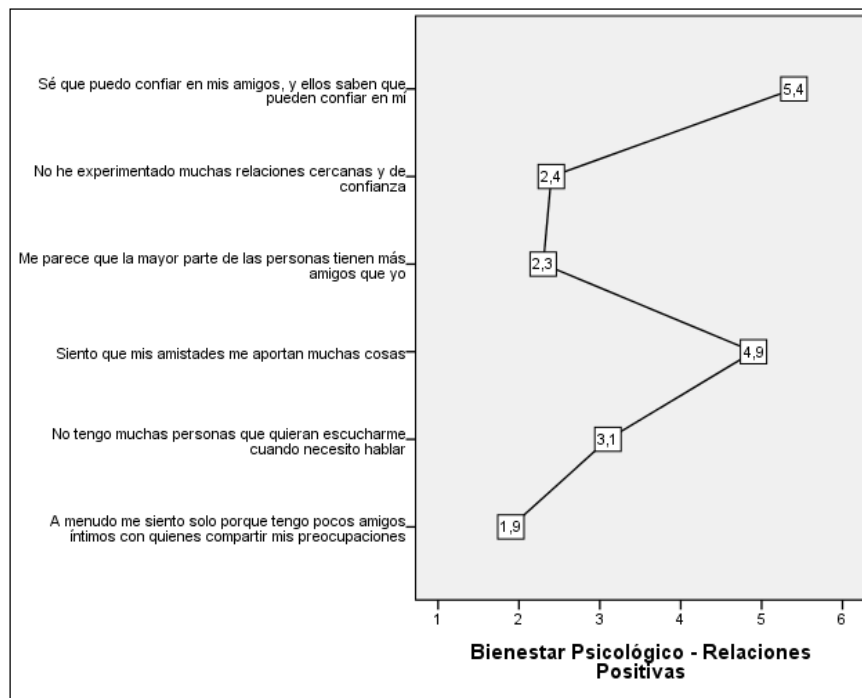


Figura 4. Dimensión de Relaciones Positivas del Bienestar Psicológico

En la figura 4, para la dimensión de relaciones positivas el ítem de menor promedio corresponde a la afirmación “A menudo me siento solo porque tengo pocos amigos con quien compartir mis preocupaciones” (1,9) mientras que el de mayor promedio fue “Sé que puedo confiar en mis amigos y ellos saben que pueden confiar en mí” (5,4).

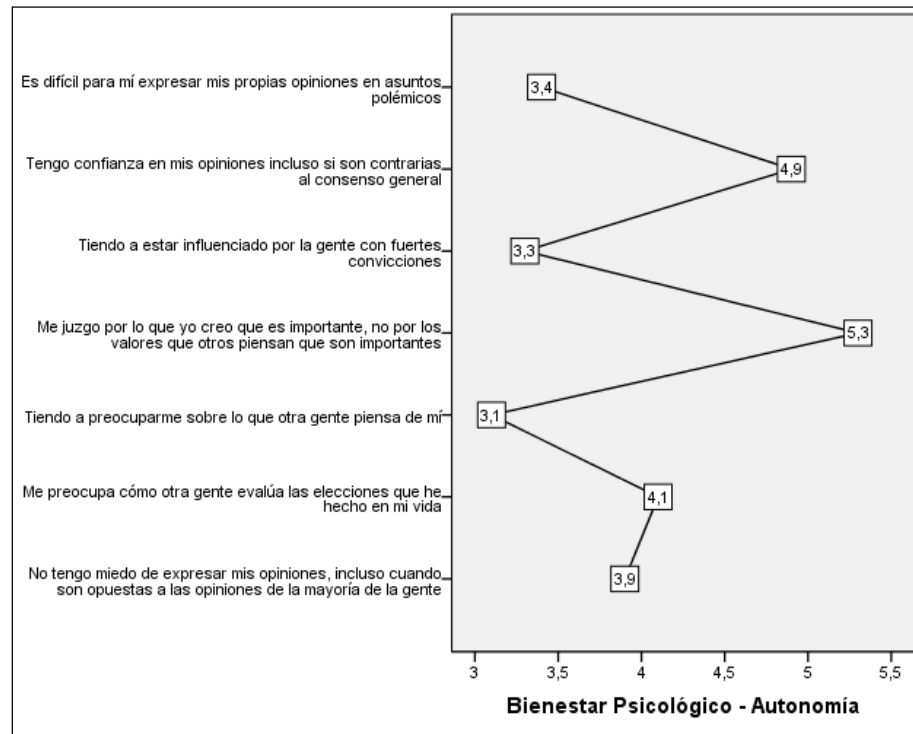


Figura 5. Dimensión de Autonomía del Bienestar Psicológico

En la figura 5, para la dimensión de autonomía el ítem de menor promedio corresponde a la afirmación “Tiendo a preocuparme por lo que la gente piensa de mí” (3,1) mientras que el de mayor promedio fue “Me juzgo por lo que yo creo importante, no por los valores que otros piensan importantes” (5,3).

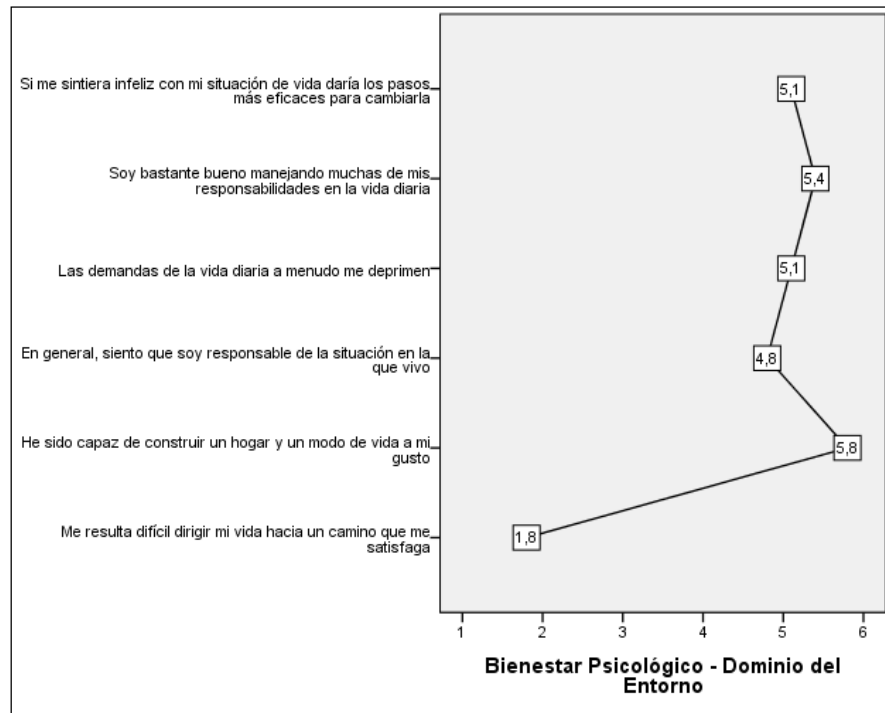


Figura 6. Dimensión Dominio del Entorno del Bienestar Psicológico

En la figura 6, para la dimensión de dominio del entorno el ítem de menor promedio corresponde a la afirmación “Me resulta difícil dirigir mi vida hacia un camino que me satisfaga” (1,8) mientras que el de mayor promedio fue “He sido capaz de construir un hogar y un modo de mi vida a mi gusto” (5,8).

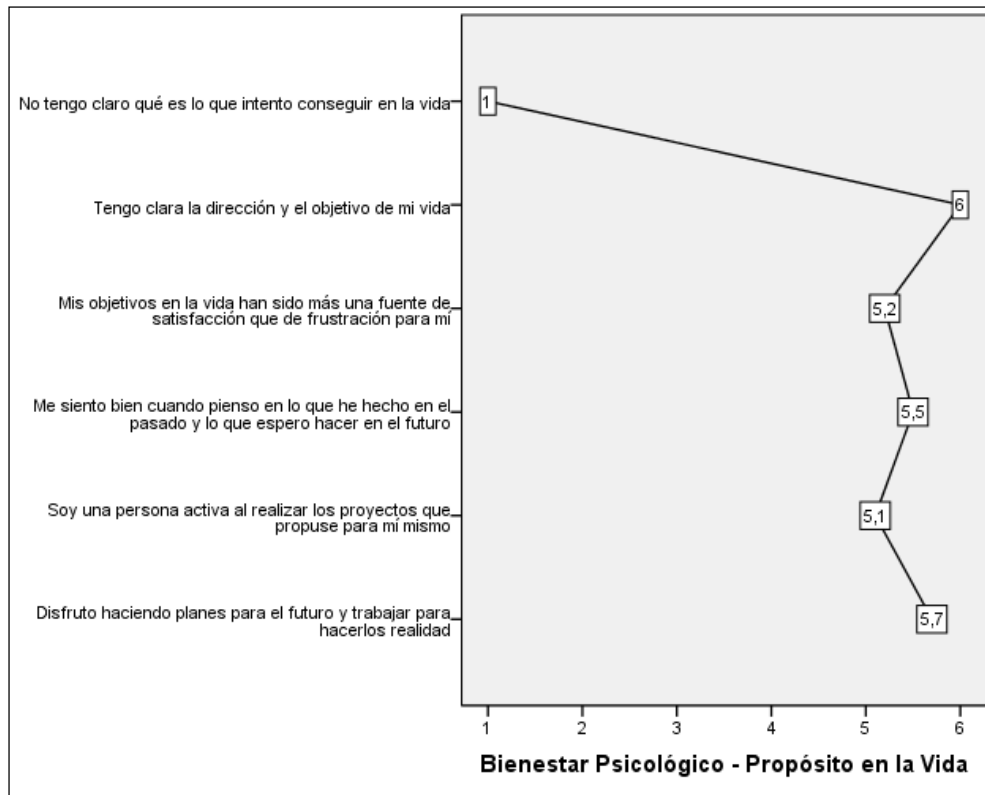


Figura 7. Dimensión Propósito en la Vida del Bienestar Psicológico

En la figura 7, para la dimensión propósito en la vida el ítem de menor promedio corresponde a la afirmación “No tengo claro qué es lo que intento conseguir en la vida” (1) mientras que el de mayor promedio fue “Tengo clara la dirección y el objetivo de mi vida” (6).

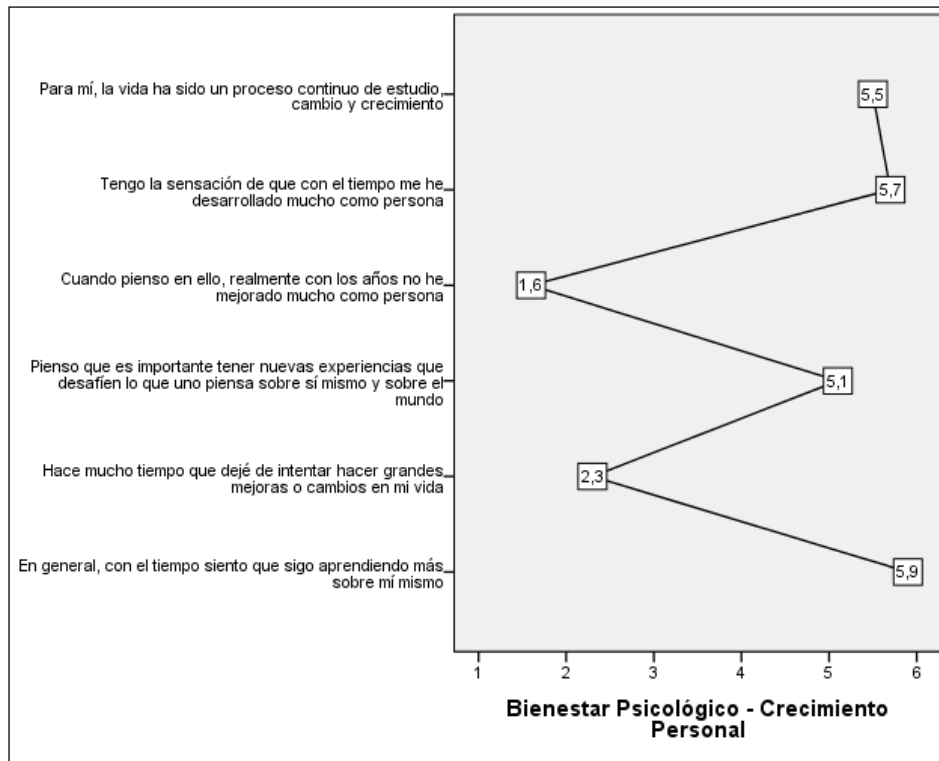


Figura 8. Dimensión Crecimiento Personal del Bienestar Psicológico

En la figura 8, para la dimensión crecimiento personal el ítem de menor promedio corresponde a la afirmación “Cuando pienso en ello realmente con los años no he mejorado mucho como persona” (1,6) mientras que el de mayor promedio fue “En general con el tiempo siento que sigo aprendiendo más sobre mí mismo” (5,9).

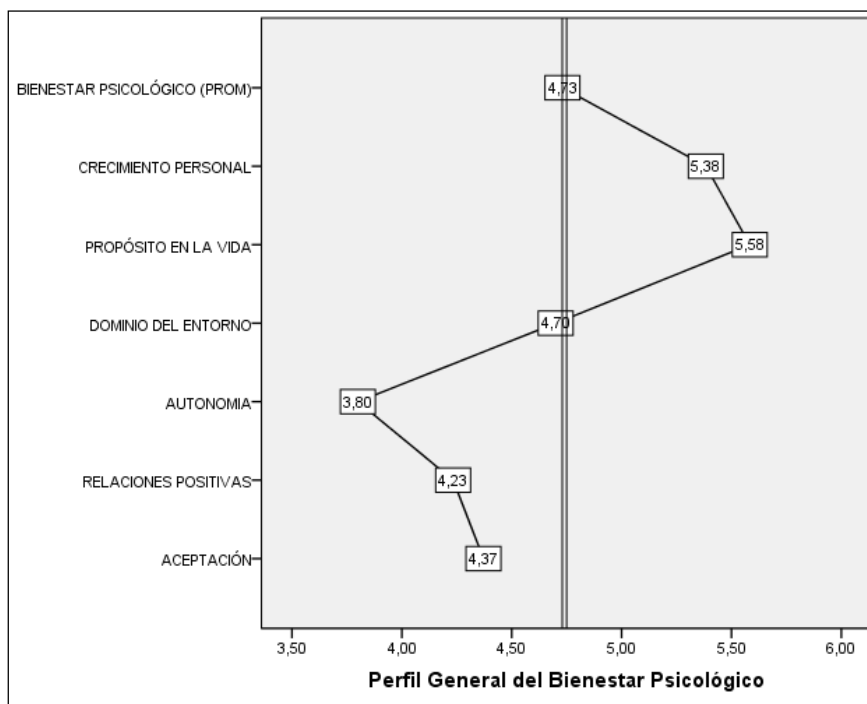


Figura 9. Perfil General del Bienestar Psicológico

En la figura 9, se presenta el Perfil General del Bienestar Psicológico cuyo promedio fue de 4,73 y por tal razón se ha trazado una línea para identificar las dimensiones que se encuentran por debajo y por encima. Los mejores niveles de bienestar psicológico corresponden a las dimensiones del crecimiento personal (5,38) y el propósito en la vida (5,58). La dimensión dominio del entorno se encuentra sobre el promedio general, mientras que las dimensiones de aceptación (4,37), relaciones positivas (4,23) y autonomía (3,8) son las de menor nivel de bienestar psicológico en los participantes. Cabe resaltar que estas tres dimensiones se relacionan especialmente con factores del entorno relacional disfuncional en casos asociados con la exposición al Mobbing.

5.2.2 Escala de Bienestar Social. La Escala de Bienestar Social presentó un nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach (α : .71), el cual es aceptable, con niveles promedio de los ítems que oscilan entre (3,1 y 5,4), tal como se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. Escala de Bienestar Social: Análisis Descriptivo de los Ítems

	Desviación		N
	Media	típica	
Siento que soy una parte importante de mi comunidad.	4,7000	1,41814	10
Creo que la gente me valora como persona.	4,2000	1,47573	10
Si tengo algo que decir, creo que la mayoría de la gente me escucharía.	4,1000	1,37032	10
Me siento cercano a otra gente.	4,3000	1,56702	10
Creo que puedo aportar algo al mundo.	5,2000	1,75119	10
Pienso que lo que hago es importante para la sociedad.	3,4000	2,11870	10
Veo que la sociedad está en continuo desarrollo.	3,8000	2,04396	10
RP87	3,8000	1,47573	10
RP89	3,8000	1,54919	10
RP90	3,6000	1,34990	10
RP91	3,6000	1,34990	10
RP92	3,1000	1,44914	10
RP93	3,5000	1,35401	10
RP95	5,0000	2,10819	10
RP96	5,1000	1,72884	10
RP97	5,4000	1,57762	10
RP99	4,0000	2,30940	10
RP102	3,1000	1,91195	10
RP103	4,6000	2,06559	10
RP105	5,0000	1,15470	10
RP106	5,1000	1,19722	10
RP107	3,5000	1,58114	10

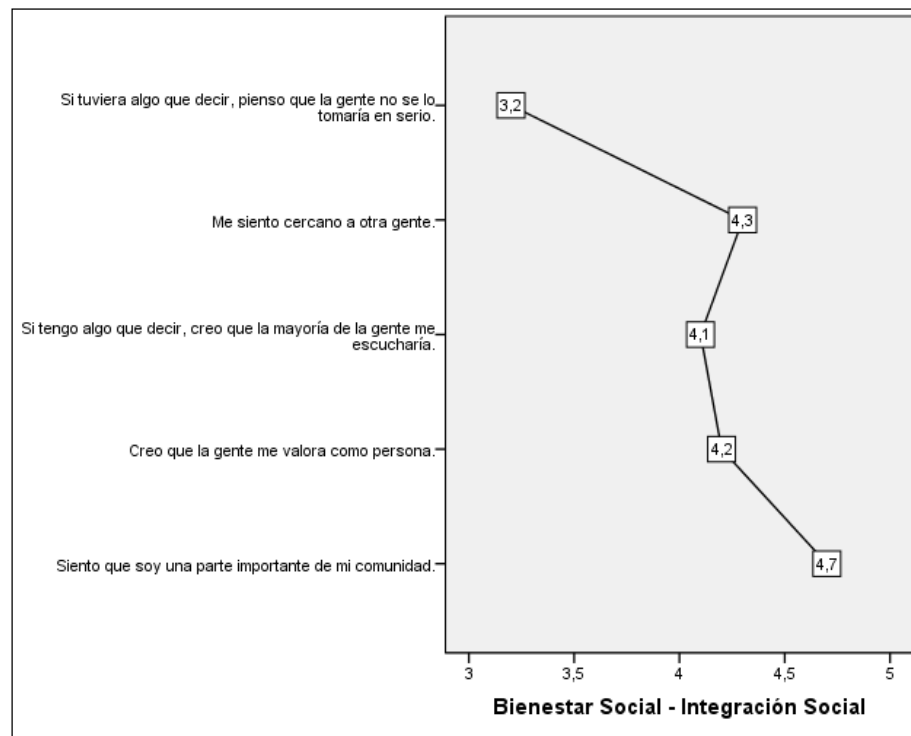


Figura 10. Dimensión Integración Social del Bienestar Social

En la figura 10, para la dimensión integración social el ítem de menor promedio corresponde a la afirmación “Si tuviera algo que decir pienso que la gente no se lo tomaría en serio” (3,2) mientras que el de mayor promedio fue “Siento que soy una persona importante en mi comunidad” (4,7).

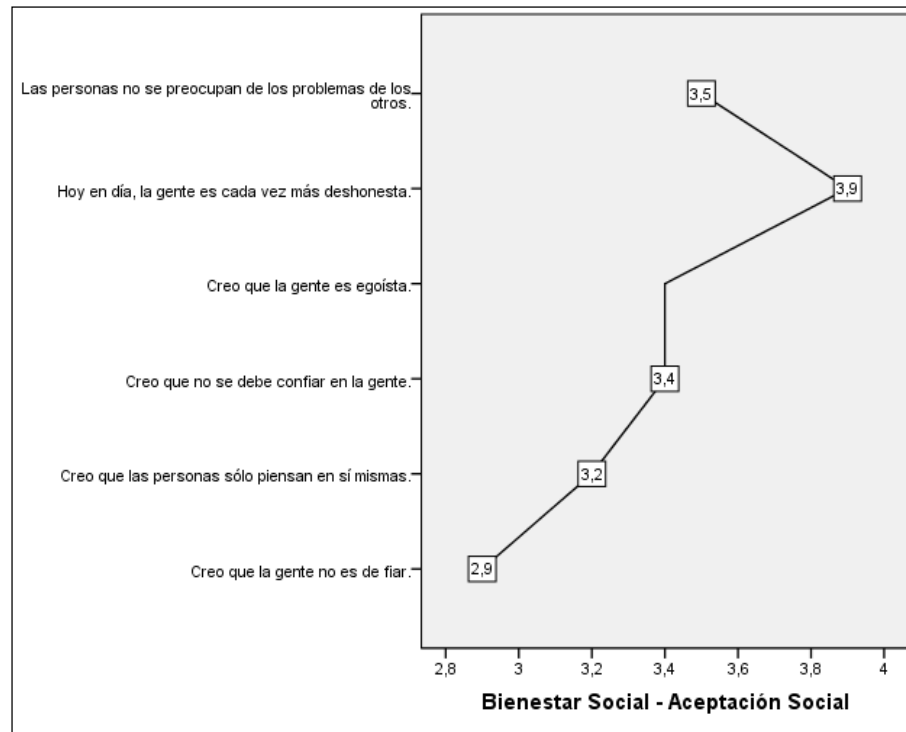


Figura 11. Dimensión Aceptación Social del Bienestar Social

En la figura 11, para la dimensión aceptación social el ítem de menor promedio corresponde a la afirmación “Creo que la gente no es de fiar” (2,9) mientras que el de mayor promedio fue “Hoy en día la gente es cada vez más deshonesto” (3,9).

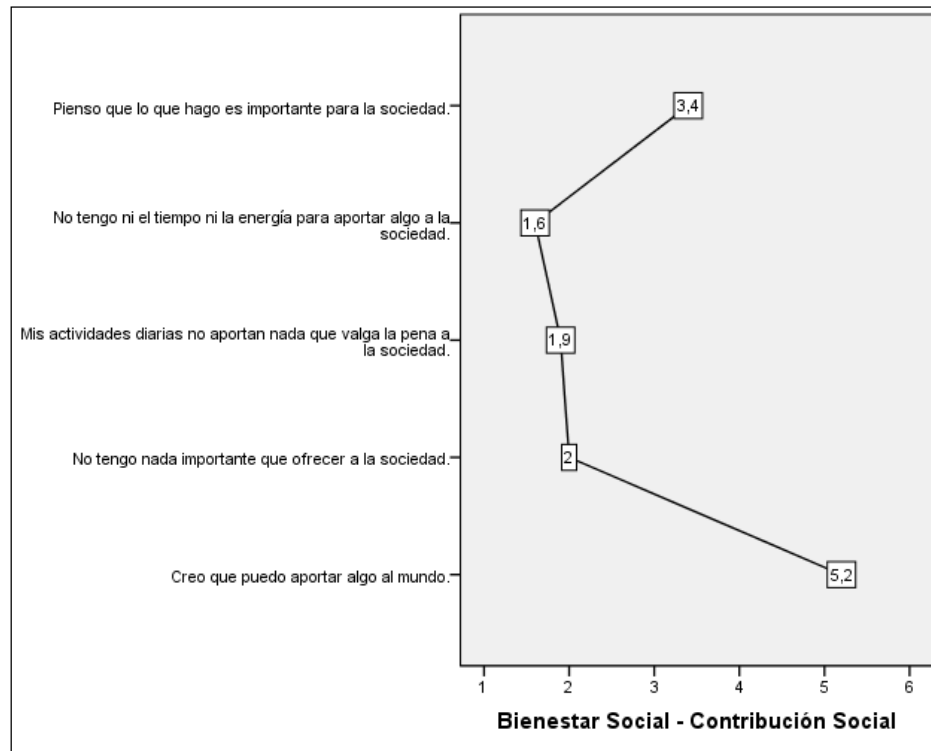


Figura 12. Dimensión Contribución Social del Bienestar Social

En la figura 12, para la dimensión contribución social el ítem de menor promedio corresponde a la afirmación “No tengo ni el tiempo ni la energía para aportar algo a la sociedad” (1,6) mientras que el de mayor promedio fue “Creo que puedo aportar algo al mundo” (5,2).

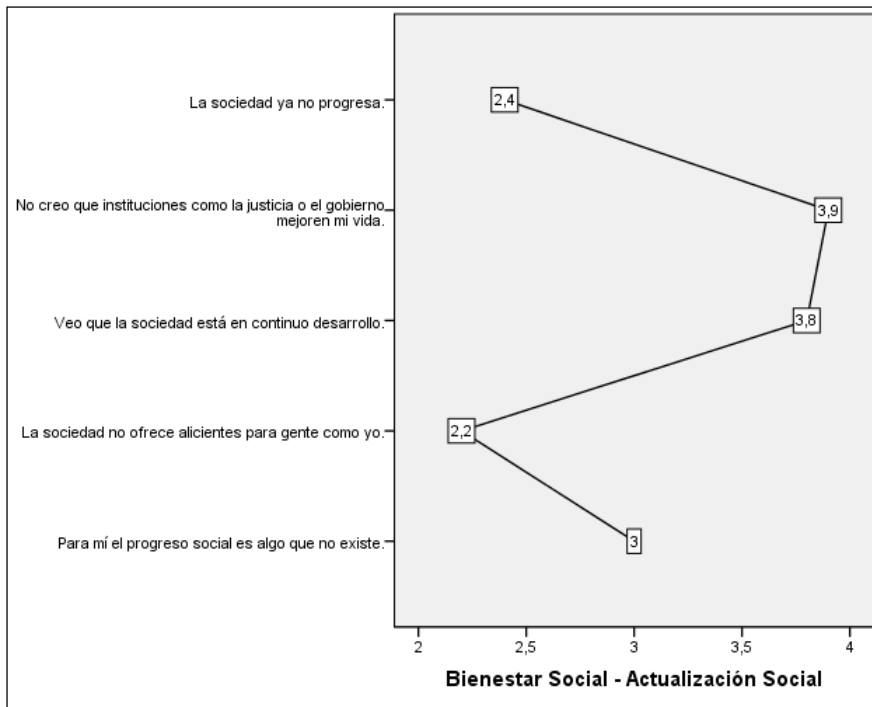


Figura 13. Dimensión Actualización Social del Bienestar Social

En la figura 13, para la dimensión actualización social el ítem de menor promedio corresponde a la afirmación “La sociedad no ofrece alicientes para la gente como yo” (2,2) mientras que el de mayor promedio fue “No creo que instituciones como la justicia o el gobierno mejoren mi vida” (3,9).

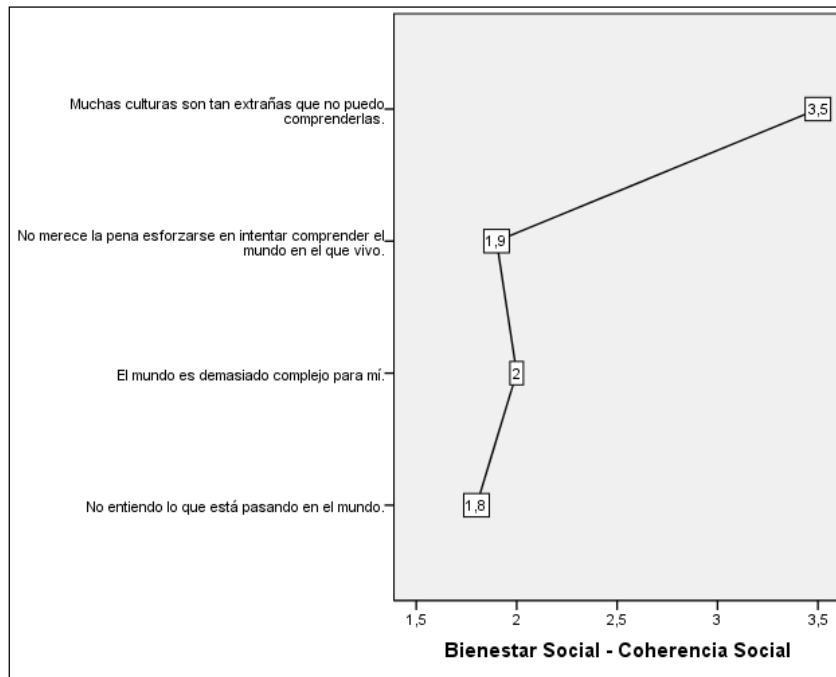


Figura 14. Dimensión Coherencia Social del Bienestar Social

En la figura 14, para la dimensión coherencia social el ítem de menor promedio corresponde a la afirmación “No entiendo lo que está pasando en el mundo” (1,8) mientras que el de mayor promedio fue “Muchas culturas son tan extrañas que no puedo comprenderlas” (3,5).

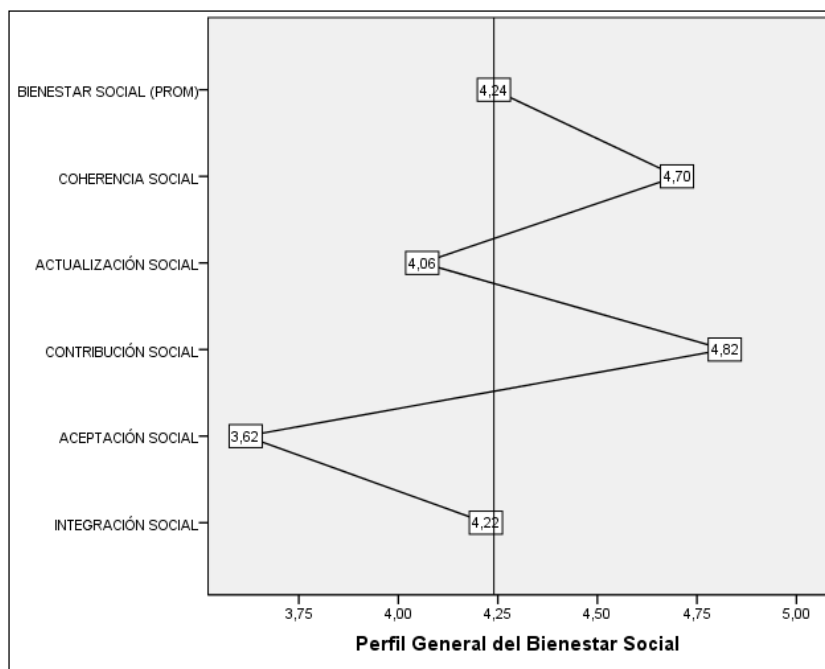


Figura 15. Perfil General del Bienestar Social

En la figura 15, se presenta el Perfil General del Bienestar Social cuyo promedio fue de 4,24 y en consecuencia corresponde a la línea para identificar las dimensiones que se encuentran por debajo y por encima. Los mejores niveles de bienestar social corresponden a las dimensiones de contribución social (4,82) y coherencia social (4,70). La dimensión integración social (4,22) se encuentra sobre el promedio general, mientras que las dimensiones de actualización social (4,06) y aceptación social (3,62) son las de menor nivel de bienestar social en los participantes. Cabe resaltar que particularmente la dimensión de aceptación social es uno de los factores del entorno relacional disfuncional en casos asociados con la exposición al Mobbing.

Complementariamente dentro del análisis del bienestar social se incorporó la Escala de Satisfacción Vital (Cortés, 2013) la cual reportó un nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach (α : .81) el cual se considera adecuado, los ítems de la escala oscilaron con promedios entre (1,5 y 5,7), tal como se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Escala de Satisfacción Vital: Análisis Descriptivo de los Ítems

ESCALA DE SATISFACCIÓN VITAL	Desviación		N
	Media	típica	
Vida Familiar	5,50	1,581	10
Situación Afectiva	5,70	,949	10
Estado de Salud	5,20	1,135	10
Formación Educativa	5,00	1,247	10
Red de Apoyo Social (Amigos / Compañeros)	4,70	1,337	10
Recreación y uso del tiempo libre	5,50	,972	10
Ambiente Laboral	1,60	,966	10
Desempeño de su Rol Docente - Administrativo	1,50	1,080	10
Aspectos Económicos y Financieros	4,20	1,476	10
Desarrollo General de su Proyecto de Vida	4,30	,675	10

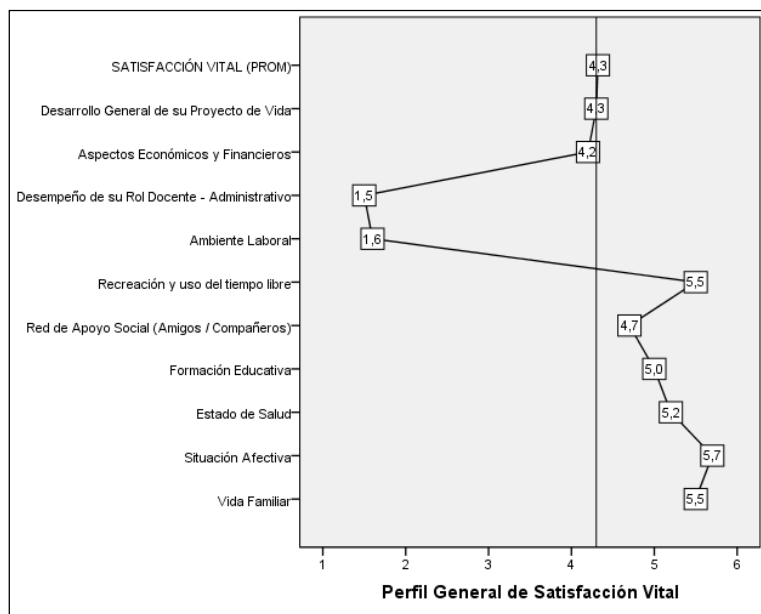


Figura 16. Perfil General de Satisfacción Vital

En la figura 16, se presenta el Perfil General de Satisfacción Vital cuyo promedio fue de 4,3 y se ha trazado una línea para identificar las dimensiones que se encuentran por debajo y por encima. Los mejores niveles de satisfacción vital corresponden a las dimensiones de situación afectiva (5,7), vida familiar (5,5), recreación y uso del tiempo libre (5,5), estado de salud (5,2), formación educativa (5,0) y red de apoyo social (4,70).

Las dimensiones desarrollo del proyecto de vida (4,3) y aspectos económicos (4,2) se encuentran sobre el promedio general, mientras que las dimensiones de ambiente laboral (1,6) y desempeño del rol administrativo – docente (1,5) son las de menor nivel de satisfacción vital en los participantes. Cabe resaltar que particularmente estas dos dimensiones, comprenden factores del entorno relacional disfuncional en casos asociados con la exposición al Mobbing.

5.2.3. Escala Cisneros. De otra parte la Escala Cisneros reportó un nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach (α : .92) el cual es alto y adicionalmente se identificaron niveles promedio de los ítems que oscilan entre (0 y 4,6), tal como se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. Escala Cisneros / Acoso Psicológico: Análisis Descriptivo de los Ítems

ESCALA CISNEROS: ACOSO PSICOLÓGICO			Correlación
	Media	Desviación típica	elemento- total corregida
01. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él	3,00	2,261	,305
02. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen «invisible»	3,00	1,886	,058
03. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme	3,90	1,792	,717
04. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética	,80	,919	,441
05. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	4,60	1,713	,692
06. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia	1,80	2,486	,471
07. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido	2,80	2,440	,735
08. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias	3,10	2,601	,687
09. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno	3,80	2,251	,897
10. Me abruma con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada	4,30	2,111	,686
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito	,80	1,229	,316
12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad	,20	,422	,344
13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente	,10	,316	,106
14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo	,30	,675	-,285
15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga	4,10	2,183	,445
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos	3,80	1,751	,855
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo	4,00	2,055	,881
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	4,30	1,703	,890
19. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros	3,40	2,119	,764
20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.)	1,90	1,524	,299
21. Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos	,40	,843	,287
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo	2,90	1,853	,390
23. Se intenta buscarme las cosquillas para «hacerme explotar»	3,70	1,947	,586
24. Me menosprecian personal o profesionalmente	4,20	2,300	,744

ESCALA CISNEROS: ACOSO PSICOLÓGICO			Correlación
	Media	Desviación típica	elemento- total corregida
25. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.	,70	1,889	,198
26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal	,00	,000	,000
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios	1,50	1,509	,334
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio	,80	1,135	,186
29. Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme	2,00	1,333	,758
30. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme	,50	,850	,087
31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí	,10	,316	-,316
32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada	,80	1,619	-,046
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo	2,10	2,378	,660
34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.	4,20	2,898	,372
35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación	1,50	2,550	-,033
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo	4,40	2,366	,333
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables	4,40	1,647	,787
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada	2,90	1,912	,392
39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional	4,40	2,171	,736
40. Intentan persistentemente desmoralizarme	4,00	2,625	,491
41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada	3,50	2,068	,528
42. Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar «pillarme en algún renuncio»	3,80	2,044	,533
43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas	,50	1,581	,074

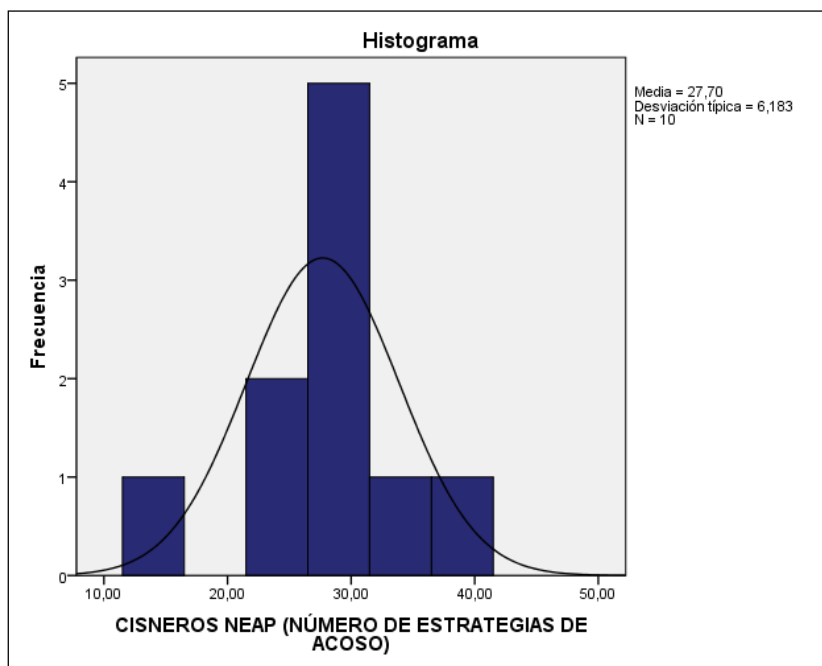


Figura 17. Escala Cisneros: NEAP – Estrategias de Acoso Psicológico

La figura 17, presenta la distribución de los puntajes derivados con el número de estrategias de acoso psicológico presentes en los participantes. Es importante tener en cuenta que el puntaje máximo teórico es de 43 y en este caso el promedio de estrategias reportadas fue de 27, el cual es sensiblemente superior si se compara con el promedio teórico que correspondería a la mitad del puntaje máximo, es decir 21,5. Esto indica que en la muestra de estudio se están reportando niveles de acoso superiores a los esperados.

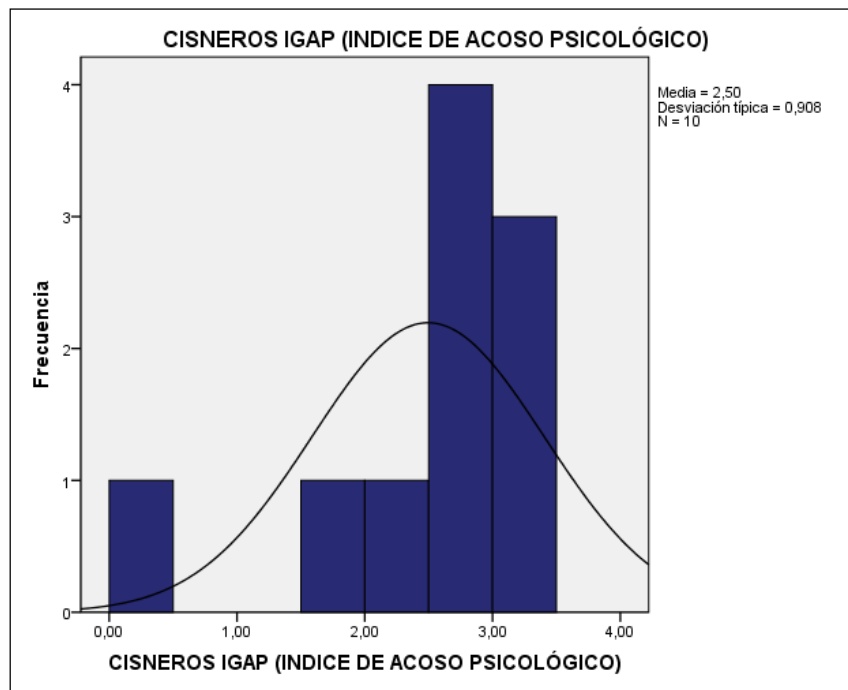


Figura 18. Escala Cisneros: IGAP – Índice de Acoso Psicológico

La figura 18, presenta el Índice IGAP el cual corresponde a la puntuación promedio del nivel de acoso psicológico reportado en la escala teórica que oscila entre 0 y 6. En tal sentido se observa que el promedio es de 2.5 el cual se encuentra sobre el promedio teórico. Esto indica que aunque el número de estrategias en promedio fue superior a la tendencia teórica, la intensidad del acoso se encuentra en niveles promedio, sin embargo este aspecto también es crítico, dado que lo ideal sería que no se presentara el acoso psicológico.

6. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de las situaciones particulares de mobbing en una Institución de Educación Superior, en congruencia con los objetivos trazados en el presente estudio y especialmente frente al objetivo general orientado al análisis de la incidencia del Mobbing en el bienestar subjetivo, psicológico y social, la estabilidad laboral del trabajador y el clima organizacional, a partir del estudio cualitativo y cuantitativo de casos particulares, como insumo para la formulación de políticas en detección, intervención, mitigación y prevención.

En primera instancia desde el objetivo específico enfocado hacia la argumentación conceptual del mobbing desde la sociología relacional, cabe resaltar que la perspectiva del abordaje problémico del mobbing se ajustó bajo el Modelo de la Sociología Relacional de Donati (2006), articulándose con la propuesta del análisis complementario de los niveles de bienestar subjetivo, psicológico y social, la estabilidad laboral del trabajador y el clima organizacional, constituyéndose además, como referente central para la formulación de una propuesta que permita enriquecer el modelo administrativo aplicado la dirección del talento humano orientado no solamente a los procesos de orden administrativo, sino que también implemente el desarrollo de políticas y programas que permitan un afrontamiento y reducción del mobbing en la organización unido a la promoción del bienestar y la calidad de vida. Estos elementos comprendieron el desarrollo del marco conceptual del estudio.

En relación con el segundo objetivo específico referente a la comprensión del mobbing a partir del análisis de situaciones particulares, se estableció una perspectiva

de abordaje metodológico ajustada al análisis de las diez situaciones particulares de mobbing objeto del presente estudio. En consecuencia a partir del análisis de contenidos de la entrevista semiestructurada, se evidenciaron diferentes categorías de análisis asociadas con las situaciones particulares de Mobbing, según las cuales se identificó un estilo disfuncional en las relaciones establecidas entre los colaboradores afectados y algunos de sus jefes inmediatos. En particular, se presentaron problemas asociados con el uso inadecuado de los estilos de comunicación no asertivos, el manejo inadecuado de las relaciones de poder, la afectación de la integridad, la asignación de funciones no ajustadas al cargo, la generación de presión y tensión laboral permanente en los tiempos de ejecución de las actividades asignadas, la baja valoración del desempeño y todo ello genera una serie de efectos que se enmarcan en la baja motivación, la depresión, problemas de somatización, bajo sentido de pertenencia y un modelo nocivo en el relacionamiento laboral.

En referencia con la formulación del tercer objetivo específico en el cual se enmarca la descripción y análisis del bienestar y su relación frente a las situaciones particulares de mobbing, el estudio permitió identificar que:

1. Se presentó una mayor incidencia en casos particulares identificados en mujeres (70%) en comparación con los de los hombres (30%), con una tendencia central entre los 35 y 45 años.
2. Se identificaron niveles superiores a los promedios en diferentes muestras normativas reportados en relación con el nivel de Acoso Psicológico medido en la Escala de Cisneros (27 puntos siendo superior al teórico esperado de 21 puntos), con una intensidad moderada; brindando evidencia contrastable de los elementos reportados en la entrevista semiestructurada. En este sentido las situaciones de mayor reporte son: *Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada, Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada, Se amplifican y dramatizan de manera injustificada*

errores pequeños o intrascendentes, Me menosprecian personal o profesionalmente, Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo y Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables.

3. Estos resultados derivados del análisis del acoso laboral de la Escala de Cisneros, son consistentes con el bajo nivel de satisfacción laboral reportado por los trabajadores expuestos a las situaciones particulares de mobbing asociadas con un entorno disfuncional, siendo a su vez las dimensiones de menor valoración (1.5 y 1.6 puntos en una escala de 1 a 6) a diferencia de los niveles de satisfacción que reportan los trabajadores en las dimensiones de orden afectivo, familiar y social (superiores a 4 puntos en la escala de 1 a 6).
4. En el marco del bienestar social, la dimensión de menor valoración correspondió a la aceptación social (3,6) la cual fue la única inferior a 4 puntos en una escala de (1 a 6) y desde la perspectiva del bienestar psicológico se evidenciaron los menores niveles en las dimensiones de autonomía y relaciones positivas; siendo consistentes con los resultados reportados en las categorías del análisis de contenidos de las entrevistas semiestructuradas.

Frente al abordaje analítico del cuarto objetivo específico que plantea la necesidad de analizar la dinámica relacional del mobbing frente a sus implicaciones en la estabilidad laboral y el clima organizacional, cabe anotar que los hallazgos tanto cualitativos como cuantitativos, permitieron brindar evidencia de la naturaleza “disfuncional” de las relaciones en las cuales se presentan estas situaciones particulares de mobbing en la Institución Educativa. A diferencia de lo que se puede creer comúnmente, cuando se presentan situaciones particulares de mobbing, no se reducen solamente a la relación entre el colaborador y sus jefes, sino que a su vez, crean un marco contextual laboral negativo que afecta las relaciones con los pares y con los demás actores del entorno laboral afectando incluso la dimensión personal de la víctima.

En síntesis, la presencia del mobbing afecta negativamente la estabilidad laboral no solamente en términos de las garantías contractuales del trabajador sino que se relaciona con la sensación de permanente exclusión e incertidumbre ante el futuro laboral inmediato. Por tal motivo cuando una persona es expuesta a la situación particular del mobbing pierde gradualmente su nivel de pertenencia, motivación, autoeficacia, productividad y proyección laboral. Este proceso de pérdida creciente se asocia con un sentimiento de “desesperanza aprendida” según el cual el trabajador fortalece la creencia irracional de que “haga lo que haga las cosas seguirán igual o peor”. En consecuencia se desarrolla una atmósfera negativa que decremента la calidad y calidez del clima organizacional.

Finalmente, en respuesta al quinto objetivo específico relacionado con la formulación de políticas de detección primaria, intervención oportuna, mitigación y prevención del mobbing se ha formulado la propuesta titulada “Creación de la Dirección de Empleados desde el Enfoque Relacional en una institución de educación Superior”, la cual se presenta detalladamente en el siguiente apartado.

7. PROPUESTA DE CREACION DE LA DIRECCIÓN DE EMPLEADOS DESDE UN ENFOQUE RELACIONAL EN EL MARCO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

7.1 JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta tiene como propósito central aportar al fortalecimiento de la calidad en la Institución educativa, en su marco relacional con el bienestar y la calidad de vida de sus empleados.

A partir de la investigación desarrollada sobre el análisis de situaciones particulares de mobbing, se identificó la posibilidad de realizar un rediseño a nivel organizacional que constituya una alternativa integradora que incluya el desarrollo de los procesos de gestión del talento humano, con la promoción del bienestar subjetivo, psicológico y social, que articule a su vez el aseguramiento de las condiciones laborales, y garantice la prevención y manejo de conflictos promovidos por el acoso laboral.

Las evidencias recogidas en la investigación base de esta propuesta, develan la conveniencia y urgencia que representa la creación de una Dirección de Empleados que funcione bajo un Modelo de Acción Relacional, que permita la disminución de casos

de moobing y a su vez ayude a la promoción de una cultura del respeto a nivel institucional.

7.2 OBJETIVO GENERAL

Formular un proceso de Creación de la Dirección de Empleados desde un Enfoque Relacional en el marco de las Instituciones de Educación Superior ajustado a las particularidades de la Institución base de estudio, que permita integrar la gestión administrativa con el desarrollo de programas y servicios, para intervenir sobre las situaciones particulares de mobbing y promover la salud ocupacional, el bienestar, la calidad de vida, la competitividad y el mejoramiento continuo del clima organizacional.

7.2.1. Objetivos específicos

1. Desarrollar un diagnóstico organizacional de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (DOFA) que actualmente presente la Dirección del Talento Humano de la Institución educativa.
2. Desarrollar un estudio de caracterización del perfil ocupacional y el estilo de vida de los empleados de la Universidad, que permita conocer, comprender y diferenciar, las actividades, intereses y opiniones sobre el clima laboral y la dinámica relacional de los trabajadores.
3. Implementar estrategias de fortalecimiento de las relaciones positivas y la construcción proactiva de una cultura organizacional de comunicación

asertiva y promoción del sentido de pertenencia institucional, como estrategias para el afrontamiento de las situaciones particulares de mobbing.

4. Formular programas y campañas orientadas a erradicar las situaciones particulares de mobbing, así como promover la salud ocupacional, el bienestar, la calidad de vida, la competitividad y el mejoramiento continuo del clima organizacional.

7.3 REFERENTES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS

Esta propuesta se diseñó con base en lo que Donati (2006) denomina “*Pragmática Relacional*”, y se ancla en los siguientes supuestos:

1. *No existen sujetos y objetos aislados, sino tramas relacionales en las que los sujetos y objetos se definen relacionamente.*
2. *Intervenir significa operar sobre esas tramas de relaciones para cambiarlas mediante la promoción de efectos emergentes, también llamados “efectos de red”.*
3. *Es preciso tener en cuenta la relación que se crea entre quien interviene y lo sujetos sobre los que actúa.*

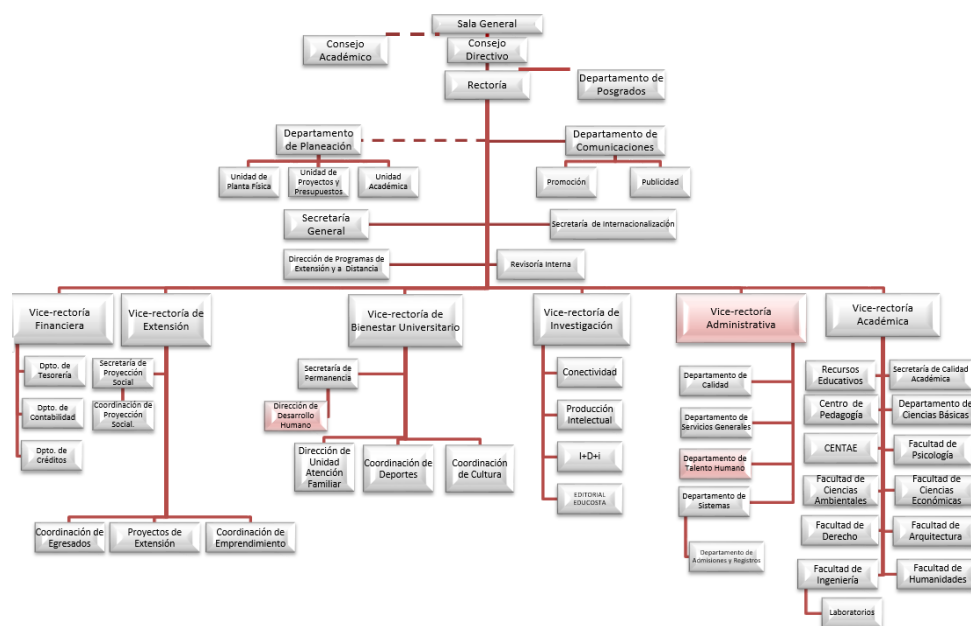
Así mismo, se concibe esta propuesta bajo el análisis contemporáneo del *Mobbing*, el cual incluye no solo a sus modalidades de expresión, sino las implicaciones en el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores. En tal sentido, Blanco y Díaz (2006) plantean que existe una relación directamente proporcional entre el Bienestar Social y la Salud Mental, por lo que se hace de vital importancia el desarrollo en las organizacionales de políticas institucionales que promuevan el Bienestar, que

fortalezcan el acceso a experiencias de vida satisfactorias y que a su vez consoliden la autoestima como la valoración positiva de la vida.

7.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional en la cual se desarrolló la investigación y sobre la cual se pretende intervenir, se presenta a continuación:

Organigrama Actual de la Institución de Educación Superior

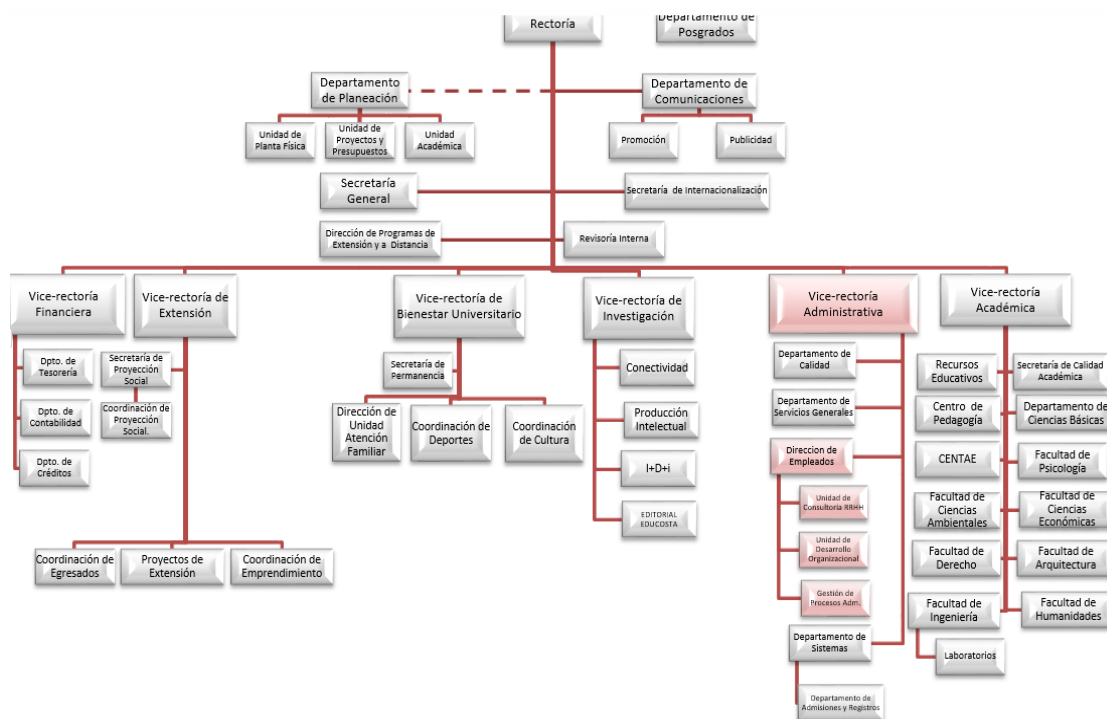


7.5 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta pretende incluir en la organización nuevas instancias que propendan a la prevención del acoso laboral, mejoramiento del clima laboral, desempeño laboral, prevención del acoso laboral y la calidad de las relaciones entre los trabajadores de la Institución educativa.

Estas instancias que se proponen se resaltan en el siguiente esquema organizacional:

Propuesta de Modificación del Organigrama Actual de la Institución de Educación Superior



7.6 IMPLEMENTACIÓN LA PROPUESTA

Esta propuesta se deberá implementar desarrollando las siguientes fases:

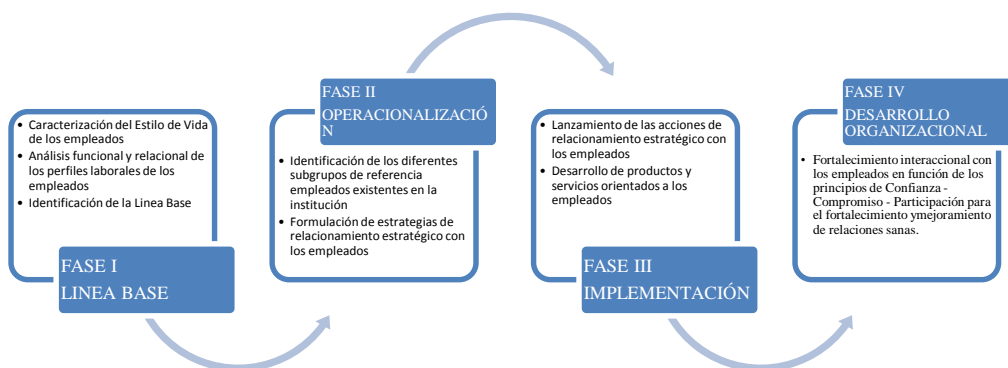


Figura 19. Diagrama Funcional del Proceso de Implementación de la Propuesta



Figura 20. Pirámide Relacional: Autoridad – Urgencia – Legitimidad

Para garantizar el buen desarrollo y resultado de la propuesta, se plantea como pilares los aspectos de poder representado en la autoridad, la legitimidad como reconocimiento del otro, y la urgencia entendida como la necesidad imperante de restablecer las relaciones.

7.7 IMPACTO ESPERADO

Con la creación de la Dirección de empleados bajo un Modelo de Acción Relacional, se pretende generar una gestión institucional basada en la confianza y el diálogo directo y equilibrado con los trabajadores.

Desde el Enfoque Relacional, se espera que el modelo motive a los trabajadores a establecer redes relacionales sanas y por consiguiente, invita a reestablecer aquellas relaciones afectadas por fenómenos como el mobbing o acoso laboral, interviniendo en la relación y no en la víctima o el victimizador.

Se espera que la dirección propicie las relaciones sanas, y aporte a la salud, bienestar, calidad de vida, la felicidad y al fortalecimiento del autoestima de los empleados. Así mismo, se espera que a partir del respeto mutuo y por ende del reconocimiento del otro, la Institución educativa pueda: 1. prevenir las situaciones de moobing, 2. manejar desde la relación la incidencia del moobing en la Institución, y 3. disminuir hasta eliminar los casos de acoso laboral.

De forma congruente, el desarrollo de esta propuesta permitirá a la Institución posicionarse como una organización consciente del valor de su recurso humano, de la promoción de relaciones sanas y productivas que potenciaran la dimensión personal, social y profesional de sus trabajadores, lo cual se verá reflejado en un mejor desempeño laboral y por ende en procesos administrativos y académicos de alta calidad.

Se resalta que con la implementación de esta propuesta la Institución mejore en los siguientes aspectos:

1. Expectativas realistas. Aceptar a la otra persona tal y como es, sin pretender que se comporte del modo que nosotros queremos.
2. Buena comunicación. Esto implica: estar cuando hay que estar, mostrar interés, saber escuchar y ser generoso compartiendo nuestras experiencias y opiniones personales.
3. Flexibilidad. Las relaciones evolucionan conforme lo hacen las personas que las integran. No tiene sentido el: “Ya no es como antes...” Las personas cambian y no podemos pretender que alguien se comporte o reaccione siempre del modo que preferimos.
4. Espacio personal. Cada persona ha de tener un espacio exclusivamente para sí mismo, para cuidar de sí mismo.
5. Responsabilidad. Cuando uno da su palabra a alguien que aprecia, la cumple.

6. Confrontaciones limpias. En la mayoría de las relaciones surgen discusiones y conflictos. En ese momento hay que tener en cuenta las siguientes actitudes:
7. Mostrar calidez. Todos necesitamos cariño y éste lo encontramos precisamente en nuestras relaciones más cercanas.
8. Independencia. Necesitamos libertad para desarrollar nuestras actividades y para mantener distintas relaciones con quienes nos rodean. Una única relación no puede ni debe acapararnos.
9. Tomarse el tiempo necesario. Las relaciones “crecen”. Con el tiempo las personas se conocen mejor y aumenta la confianza entre ellas, pero cada uno va a su ritmo.
10. Ser auténtico. Las relaciones saludables se cultivan por lo que uno es, no por lo que aparenta.

REFERENCIAS

- Abello, R. A., Amarís, M., Blanco, A., Madariaga, C., Díaz, D., & Arciniégas, T. (2008). Bienestar, autoestima, depresión y anomia en personas que no han sido víctimas de violencia política y social. *Investigación y Desarrollo*, 16(2): 214 - 231. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/indes/v16n2/v16n2a04.pdf>
- Aparicio Cabrera, A. (2011). Bienestar subjetivo del consumidor y concepto de felicidad. *Argumentos*, 24(67): 67-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59521370004>
- Barón Duque, M. et al. (2004). La espiral del Mobbing. España: Universidad de Sevilla.
- Blanco, A. & Díaz, D. (2005). El bienestar social: su concepto y medición. *Psicothema*, 17(4): 582-589. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72717407>
- Blanco, A. & Díaz, D. (2006). Orden social y salud mental: Una aproximación desde el bienestar social. *Clínica y Salud*. 17(1): 7-29. Recuperado de: <http://scielo.isciii.es/pdf/clinsa/v17n1/v17n1a01.pdf>
- Buzzetti, M. (2005). *Validación del Maslach Burnout Inventory (MBI), en dirigentes del Colegio de Profesores A.G. de Chile*. Escuela de Psicología, Universidad de Chile
- Congreso de la República de Colombia (2006). Ley 1010. Imprenta Nacional: Bogotá
- Cortés, O. (2013) *Lineamientos del Programa de Bienestar Laboral de los Docentes y Directivos Docentes del Sector Educativo Oficial del Distrito de Barranquilla*. Barranquilla: Editorial Universitaria de la Costa Educosta. Recuperado de: <http://www.bienestarlaboraldocente.com/>

- Donati, P. (2006). *Repensar la Sociedad*. (1era. Ed.). Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, S.A.
- Duque M. (2011) *La Espiral del Mobbing*. Recuperado de: <http://acosolaboral.net/escritoresmobbing/el-poder-en-el-mobbing-miguel-baron-duque/>
- Einarsen, S. (2000). Bullying and harassment at work: Unveiling an organizational taboo. En M. Sheehan, S. Ramsey y J. artick (eds.): *Transcending boundaries. Integrating people, processes and systems* Brisbane: The School of Management, Griffith University.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the Scan-dinavian approach. *Aggression and violent behavior*, 5 (4), 379-401.
- Einarsen, S., y Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Fernández-López, J. A., Fernández-Fidalgo, M. & Cieza, A. (2010). Los Conceptos de Calidad de Vida, Salud y Bienestar Analizados desde la Perspectiva de la Clasificación Internacional del Funcionamiento (CIF). *Revista Española de Salud Pública*, 84(2): 169-184. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17012512005>
- Fidalgo, A &Peñuel, I. (2004) La Escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Revista Psicothema*, 16, 615.
- Fisas, V. (2011). *El Perfil de los Conflictos del Siglo XXI*. Recuperado el 6 de noviembre de 2012, en http://escolapau.uab.cat/index.php?option=com_content&view=article&id=2408;Itemid=&lang=es

- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. México: Printice Hall.
- Hirigoyen, M-F (2001). *El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso*. Pujol i Valls, Núria; tr. (1 ed., 3 imp. edición). pp. 300.
- Instituto de Paz de los estados Unidos, Universidad de Georgetown, Universidad de los Andes, CINEP, Programa por la Paz. (2012). *Lecciones para los diálogos de Paz en Oslo y La Habana*. Bogotá y Washington.
- Konrad, Lorenz (1971). *Sobre la agresión: el pretendido mal*. Siglo XXI Editores.
- Kurtenbach, S. (2005). *Análisis del Conflicto en Colombia*. Bogotá: Gente nueva.
- La Sagrada Biblia {XXXX}. *Libro del Génesis*. Capítulo 2, Versículos 16-17. Editorial Reina Valera. Quinta Edición.
- Lipsky, D. (2003). *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict*. (1era Ed). Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Luhman, N. (1995). *El Poder*. 1era. Ed. España: Editorial Anthropos
- Lumahn, N. (1996). *Confianza*. Barcelona: Antropos. / Usaid. (2006). *Modelo de Gestión ética para entidades del Estado*. Bogotá: Inventio
- Modelo de Relacionamiento Empresarial CREO (2013). *Tercer Congreso Pacto Global*. Recuperado de: <http://www.pactoglobal-colombia.org/Pagina-Pacto/memorias/Otras/Edu-resp/12-Modelo-Relacionamiento-Empresarial-CREO.pdf>
- Organización de Estados Americanos OEA (2005). *Definición del Conflicto*. Recuperado de: <http://www.oea.org>
- Peña, F. & Sánchez S. (2007). *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing*. Mexico: Ediciones Eón.

- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Madrid, España: Autor.
- Redorta, J. (2006). *Emoción y Conflicto. Aprenda a manejar las Emociones*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A
- Requena Santos, F. (2000). Satisfacción, Bienestar y Calidad de Vida en el Trabajo. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 92: 11-44. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99717881002>
- Revilla S., M. G. & Pérez Durán, M. (2012). Bienestar y Calidad de Vida del Venezolano en el Contexto de la Sociedad de la Información: Realidad o Utopía. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 8(22): 64-92. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70923776004>
- Robbins S.P., Judge T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ed 13. México: Pearson.
- Rodríguez-Fernández, A. & Goñi-Grandmontagne, A. (2011). La estructura tridimensional del bienestar subjetivo. *Anales de Psicología*, 27(2): 327-332. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16720051008>
- Ruiz, J. (2004). *Técnicas de Negociación*. Escuela Sindical, Facultad Derecho Universidad de Chile. Recuperado el día 18 de junio de 2013, recuperado de <http://www.slideshare.net/decisiones/tecnicas-de-negociacion-presentation#btnNext>
- Ryff, C. (1989a). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful aging. *International Journal of Behavioral Development*, 12, 35-55.
- Ryff, C. (1989b). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.

- Ryff, C., y Keyes, C. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Ryff, C., y Singer, B. (1998). The contours of positive health. *Psychological Inquiry*, 9(11), 1-28.
- Ryff, C., y Singer, B. (2002). *From social structure to biology*. En C. Snyder y A. López (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 63-73). Londres: Oxford University Press.
- Sabino, C. (1995). *El Proceso de Investigación*. 2da. Ed. Bogotá: Editorial Panamericana.
- Sandoval-Estupiñán, L. Y. y Garro-Gil, N. (2012) La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa. *Educ. Educ.* 15(2), 247-262.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. 10ª Ed. Bogotá: 3R Editores.
- Trujillo Flores, M., Valderrabano Almegua, M. & Hernández Mendoza, R. Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas
- Vargas-Mendoza, J.L. (2009). *Manejo del Conflicto*. Apuntes para un seminario. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Vaughan, H. (2008). *Psicología Social*. 5ª. Edición. Madrid: Editorial Médica Panamericana, S.A
- Vergara, Gabriela, 2009. "Conflicto y emociones. Un retrato de la vergüenza en Simmel, Elías y Giddens como excusa para interpretar prácticas en contextos de expulsión." En A. Scribano, C. Figari, comps. *Cuerpos, subjetividades y conflictos: hacia una sociología*. Buenos Aires: CLACSO y CICCUS, 35-52.

ANEXOS

ANEXO A

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA ANÁLISIS DE CASOS PARTICULARES DE MOBBING EN LAS ORGANIZACIONES

FORMATO DE VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS

- **Título de la Investigación:**

EL MOBBING EN LAS ORGANIZACIONES: ANÁLISIS DE CASOS PARTICULARES EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

- **Programa:** *Facultad de Educación, Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas*

- **Universidad:** *Universidad de la Sabana*

- **Autor:** *Esther María Antequera Manotas*

- **Planteamiento del Problema:**

¿Cómo afecta la presencia del Mobbing al bienestar subjetivo, psicológico y social, la estabilidad laboral del trabajador y el clima organizacional, en el contexto de una Institución de Educación Superior?

- **Objetivo General de la Investigación:**

Analizar la incidencia del mobbing en el bienestar subjetivo, psicológico y social, la estabilidad laboral del trabajador y el clima organizacional, a partir del estudio cualitativo y cuantitativo de casos particulares, como insumo para la formulación de recomendaciones y políticas orientadas a la detección primaria, intervención oportuna, mitigación y prevención de esta problemática, aplicada al contexto de una Institución de educación superior.

- **Síntesis Conceptual de la Investigación**

En la actualidad el acoso psicológico en el trabajo conocido como Mobbing, ha cobrado mayor importancia en las organizaciones, teniendo en cuenta su complejidad, prevalencia e incidencia. El propósito central de la presente investigación consiste en analizar el impacto que tiene el Mobbing sobre el bienestar subjetivo, psicológico y social, la estabilidad laboral del trabajador y el clima organizacional, en el contexto de una Institución de Educación Superior. Para su comprensión y vinculación con la realidad que afronta una Institución de Educación Superior, se ha desarrollado una aproximación teórica orientada principalmente desde el marco de la sociología relacional y articulado funcionalmente con las aproximaciones del bienestar subjetivo, psicológico y social, así como con los referentes teóricos y empíricos del mobbing en las organizaciones. El abordaje metodológico es histórico – hermenéutico y comprende una perspectiva mixta (cualitativa – cuantitativa) de análisis de situaciones particulares. Con este trabajo se pretende mostrar la complejidad relacional de la disfuncionalidad del mobbing a partir del análisis de las situaciones particulares, en consecuencia se espera que la Institución Educativa – objeto de este estudio

– pueda tener herramientas adicionales para el manejo y solución de este tipo de conflicto y así poder construir instituciones con ambientes saludables para sus trabajadores.

Konrad Lorenz, utilizó por primera vez el término inglés mobbing para referirse a la agresión de un grupo de animales pequeños gregarios que molestaban a un animal solitario de mayor tamaño (Lorenz, 1991). A su vez un médico sueco quien se encontraba estudiando el comportamiento social infantil en ambientes diferentes al salón de clases tomó el término de Lorenz para identificar un comportamiento altamente dañino de pequeñas pandillas de niños, de casos dirigidos en contra de un único niño (Heinemann, 1992). En situaciones de mobbing, el deterioro y resquebrajamiento de las relaciones es evidente. Teniendo en cuenta lo anterior, desde la Sociología Relacional – planteada por Pierpaolo Donati, (2011) – podemos afirmar que las relaciones son constructivas, su término hace referencia a la vinculación entre seres humanos de manera positiva. Por lo tanto, según este autor, toda relación llevada de manera negativa y que genere conflicto, es vista como una patología.

El mobbing corresponde a una problemática que involucra diferentes factores psicológicos, sociales, éticos y jurídicos con serias consecuencias personales, sociales, culturales, económicas y políticas; por consiguiente, para su estudio y comprensión es necesario la evaluación de las relaciones y sus características, enmarcadas en un contexto laboral con incidencia en aspectos personales, sociales y culturales en la vida de la víctima. Teniendo en cuenta la importancia de la estabilidad emocional, física y psicológica de un empleado dentro de la empresa donde labora, es de gran importancia el estudio de este fenómeno para generar propuestas que puedan ser implementadas dentro de la organización, no sólo a nivel preventivo sino de intervención.

Las Instituciones de Educación Superior (IES), podrían beneficiarse de este estudio porque permitirá reconocer el mobbing como una problemática organizacional que debe ser tomada en cuenta, para implementar estrategias que permitan su detección primaria, su intervención oportuna, su mitigación gradual a partir del mejoramiento del clima laboral y el fortalecimiento de las relaciones laborales y personales, que lleven en un futuro a su prevención integral.

- ✓ **Técnica:** Entrevista Semi-estructurada
- ✓ **Nombre del Instrumento:** Protocolo de Entrevista Semi-estructurada para el Análisis de Casos Particulares de Mobbing en las Organizaciones
- ✓ **Objetivo del Instrumento:** Desarrollar una aproximación semi-estructurada para analizarla incidencia del mobbing en el bienestar subjetivo, psicológico y social, la estabilidad laboral del trabajador y el clima organizacional, a partir del estudio cualitativo y cuantitativo de casos particulares, como insumo para la formulación de recomendaciones y políticas orientadas a la detección primaria, intervención oportuna, mitigación y prevención de esta problemática, aplicada al contexto de una Institución de educación superior.
- ✓ **Descripción del Instrumento:** El protocolo de entrevista semi-estructurada presenta una estructura basada en el análisis estructural y funcional del Mobbing desde la perspectiva teórica de la Sociología Relacional – planteada por Pierpaolo Donati, (2011) y articulada con los factores asociados a las dimensiones analíticas de Iñiqui Piñuel (2004) en su modelo de evaluación del mobbing y su incidencia sobre los niveles de bienestar psicológico, subjetivo y social.

INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS JUECES EXPERTOS

Apreciado Juez: Para la evaluación del instrumento tenga en cuenta que la calificación que usted le dé al ítem corresponde a una toma de decisión que se realiza según los siguientes criterios:

- ✚ Si la pregunta obtiene una puntuación promedio entre 0 y 2.9→ ELIMINAR LA PREGUNTA
- ✚ Si la pregunta obtiene una puntuación promedio entre 3.0 y 3.9→MODIFICACIONES DE FONDO
- ✚ Si la pregunta obtiene una puntuación promedio entre 4.0 y 4.4→MODIFICACIONES PARCIALES
- ✚ Si la pregunta obtiene una puntuación promedio entre 4.5 y 5.0→CONSERVAR LA PREGUNTA

La evaluación se llevará a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios de calidad que deben cumplir las preguntas del instrumento:

- **Coherencia:** Si tiene conexión lógica con el tema y el objetivo.
- **Pertinencia:** Si corresponde o no al tema y objetivo.
- **Relevancia:** Si el ítem es importante, si se debe tener en cuenta por su impacto.
- **Observaciones:** Por favor escriba todas aquellas consideraciones que considere pertinentes.

Recuerde que la calificación mínima por ítem es de 0.0 y la máxima 5.

TABLA GENERAL DE EVALUACIÓN DE LAS PREGUNTAS

FORMATO DE EVALUACIÓN POR JUECES					
<i>DIMENSIÓN</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>COHERENCIA</i>	<i>PERTINENCIA</i>	<i>RELEVANCIA</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
INFORMACIÓN GENERAL DEL TRABAJADOR	¿Hace cuánto trabaja en la empresa donde está actualmente, que cargo desempeña?				
	¿Está conforme con el cargo asignado, jefe, salario y condiciones laborales?				

FORMATO DE EVALUACIÓN POR JUECES					
<i>DIMENSIÓN</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>COHERENCIA</i>	<i>PERTINENCIA</i>	<i>RELEVANCIA</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
IDENTIFICACIÓN DE LA EXPOSICIÓN A LA SITUACIÓN PARTICULAR DE MOOBING	¿Piensa usted que es víctima de acoso laboral en la empresa donde labora por parte de su jefe o compañeros? ¿Por qué?				
	Recuerde una situación problemática sucedida en su sitio de trabajo que haya tenido que solucionar recientemente, que pasó allí?				
	¿Sintió en algún momento acoso laboral por parte de algún miembro de la empresa?. ¿Cómo salió de esa situación?				
	¿Cuál es el problema más complicado con que se haya enfrentado en la vida laboral?				

FORMATO DE EVALUACIÓN POR JUECES

<i>DIMENSIÓN</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>COHERENCIA</i>	<i>PERTINENCIA</i>	<i>RELEVANCIA</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
<p align="center">ANÁLISIS RELACIONAL DE LA INTERACCIÓN DEL TRABAJADOR CON SU JEFE Y SUS PARES</p>	¿Qué es para usted el poder? ¿Considera que en las situaciones que ha mencionado el poder ha sido un factor relevante?				
	¿Lo han amonestado enviando alguna vez a su Hoja de Vida, memos alusivos a incompetencia laboral o algo parecido?				
	¿Qué cosas le molestan de su jefe o la persona que está acosándolo? ¿Por qué?				
	¿Lo ha comentado con el/ella?				
	¿Plantearon soluciones juntos?				
	¿Piensa que su jefe es justo con usted? ¿Por qué?				
	¿Con qué clase de personas trabaja usted mejor?				

FORMATO DE EVALUACIÓN POR JUECES					
<i>DIMENSIÓN</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>COHERENCIA</i>	<i>PERTINENCIA</i>	<i>RELEVANCIA</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
FACTORES ASOCIADOS CON EL AFRONTAMIENTO DE LAS SITUACIONES PARTICULARES DE MOBBING	¿Se siente capaz de seguir afrontando la situación con su jefe?				
	¿Cómo le parece trabajar tiempo extra y estar disponible?				
	¿Existe alguna causa por la cual usted no desee ir más a trabajar?				
	¿Siente que su trabajo no es valorado? ¿Por qué?				
	¿Cómo cree que se puede superar el acoso?				
	¿Lo ha intentado?				
	¿Ha buscado asesoría en la empresa?				
	¿Tiene alguien de confianza a quien puede contar sus dificultades?				
	¿Cómo se siente cuando puede expresar su problema?				
	¿Cree que la situación tiene solución?				

ANEXO B

ESCALA DE CISNEROS

Apéndice Escala Cisneros®								
¿Cuáles de las siguientes formas de maltrato psicológico (ver lista de preguntas 1 a 43) se han ejercido contra Ud.?								
<p><i>Señale, en su caso, quiénes son el/los autor/es de los hostigamientos recibidos</i></p> <p>1 Jefes o supervisores 2 Compañeros de trabajo 3 Subordinados</p> <p><i>Señale, en su caso, el grado de frecuencia con que se producen esos hostigamientos</i></p> <p>0 Nunca 1 Pocas veces al año o menos 2 Una vez al mes o menos 3 Algunas veces al mes 4 Una vez a la semana 5 Varias veces a la semana 6 Todos los días</p>								
Comportamientos	Autor/es	Frecuencia del comportamiento						
1. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él	[]	0	1	2	3	4	5	6
2. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen «invisible»	[]	0	1	2	3	4	5	6
3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme	[]	0	1	2	3	4	5	6
4. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética	[]	0	1	2	3	4	5	6
5. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	[]	0	1	2	3	4	5	6
6. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia	[]	0	1	2	3	4	5	6
7. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido	[]	0	1	2	3	4	5	6
8. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias	[]	0	1	2	3	4	5	6
9. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno	[]	0	1	2	3	4	5	6
10. Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada	[]	0	1	2	3	4	5	6
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito	[]	0	1	2	3	4	5	6
12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad	[]	0	1	2	3	4	5	6
13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente	[]	0	1	2	3	4	5	6
14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo	[]	0	1	2	3	4	5	6
15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga	[]	0	1	2	3	4	5	6
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos	[]	0	1	2	3	4	5	6
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo	[]	0	1	2	3	4	5	6
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	[]	0	1	2	3	4	5	6
19. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros	[]	0	1	2	3	4	5	6
20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.)	[]	0	1	2	3	4	5	6
21. Intentan aislar de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos	[]	0	1	2	3	4	5	6
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo	[]	0	1	2	3	4	5	6
23. Se intenta buscarme las cosquillas para «hacerme explotar»	[]	0	1	2	3	4	5	6
24. Me menosprecian personal o profesionalmente	[]	0	1	2	3	4	5	6
25. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.	[]	0	1	2	3	4	5	6
26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal	[]	0	1	2	3	4	5	6
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios	[]	0	1	2	3	4	5	6
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio	[]	0	1	2	3	4	5	6
29. Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme	[]	0	1	2	3	4	5	6
30. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme	[]	0	1	2	3	4	5	6
31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí	[]	0	1	2	3	4	5	6
32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada	[]	0	1	2	3	4	5	6
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo	[]	0	1	2	3	4	5	6
34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.	[]	0	1	2	3	4	5	6
35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación	[]	0	1	2	3	4	5	6
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo	[]	0	1	2	3	4	5	6
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables	[]	0	1	2	3	4	5	6
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada	[]	0	1	2	3	4	5	6
39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional	[]	0	1	2	3	4	5	6
40. Intentan persistentemente desmoralizarme	[]	0	1	2	3	4	5	6
41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada	[]	0	1	2	3	4	5	6
42. Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar «pillarme en algún renuncio»	[]	0	1	2	3	4	5	6
43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas	[]	0	1	2	3	4	5	6
44. En el transcurso de los últimos 6 meses, ¿ha sido Ud víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continuada (con una frecuencia de más de 1 vez por semana)? (ver lista de preguntas 1 a 43)	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no							

ANEXO C

ESCALAS DE BIENESTAR PSICOLÓGICO, SOCIAL Y SATISFACCIÓN VITAL

ESCALA DE BIENESTAR PSICOLÓGICO DE RYFF

A continuación se presenta una serie de afirmaciones con las que usted puede estar de acuerdo o en desacuerdo. Utilizando la siguiente escala de 1 a 6 siendo (1) el menor nivel de acuerdo y (6) el mayor nivel de acuerdo. Por favor indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada de las afirmaciones.

Escala de Respuesta

Completamente de Acuerdo (6) / Moderadamente de Acuerdo (5) / Levemente de Acuerdo (4) /

Levemente en Desacuerdo (3) / Moderadamente en Desacuerdo (2) / Completamente en Desacuerdo (1)

1. Cuando repaso la historia de mi vida estoy contento con cómo han resultado las cosas
2. A menudo me siento solo porque tengo pocos amigos íntimos con quienes compartir mis preocupaciones
3. No tengo miedo de expresar mis opiniones, incluso cuando son opuestas a las opiniones de la mayoría de la gente
4. Me preocupa cómo otra gente evalúa las elecciones que he hecho en mi vida
5. Me resulta difícil dirigir mi vida hacia un camino que me satisfaga
6. Disfruto haciendo planes para el futuro y trabajar para hacerlos realidad
7. En general, me siento seguro y positivo conmigo mismo
8. No tengo muchas personas que quieran escucharme cuando necesito hablar
9. Tiendo a preocuparme sobre lo que otra gente piensa de mí
10. Me juzgo por lo que yo creo que es importante, no por los valores que otros piensan que son importantes
11. He sido capaz de construir un hogar y un modo de vida a mi gusto
12. Soy una persona activa al realizar los proyectos que propuse para mí mismo
13. Si tuviera la oportunidad, hay muchas cosas de mí mismo que cambiaría
14. Siento que mis amistades me aportan muchas cosas
15. Tiendo a estar influenciado por la gente con fuertes convicciones
16. En general, siento que soy responsable de la situación en la que vivo
17. Me siento bien cuando pienso en lo que he hecho en el pasado y lo que espero hacer en el futuro
18. Mis objetivos en la vida han sido más una fuente de satisfacción que de frustración para mí
19. Me gusta la mayor parte de los aspectos de mi personalidad
20. Me parece que la mayor parte de las personas tienen más amigos que yo
21. Tengo confianza en mis opiniones incluso si son contrarias al consenso general
22. Las demandas de la vida diaria a menudo me deprimen
23. Tengo clara la dirección y el objetivo de mi vida
24. En general, con el tiempo siento que sigo aprendiendo más sobre mí mismo
25. En muchos aspectos, me siento decepcionado de mis logros en la vida
26. No he experimentado muchas relaciones cercanas y de confianza
27. Es difícil para mí expresar mis propias opiniones en asuntos polémicos
28. Soy bastante bueno manejando muchas de mis responsabilidades en la vida diaria
29. No tengo claro qué es lo que intento conseguir en la vida
30. Hace mucho tiempo que dejé de intentar hacer grandes mejoras o cambios en mi vida
31. En su mayor parte, me siento orgulloso de quien soy y la vida que llevo
32. Sé que puedo confiar en mis amigos, y ellos saben que pueden confiar en mí
33. A menudo cambio mis decisiones si mis amigos o mi familia están en desacuerdo
34. No quiero intentar nuevas formas de hacer las cosas; mi vida está bien como está
35. Pienso que es importante tener nuevas experiencias que desafíen lo que uno piensa sobre sí mismo y sobre el mundo
36. Cuando pienso en ello, realmente con los años no he mejorado mucho como persona
37. Tengo la sensación de que con el tiempo me he desarrollado mucho como persona
38. Para mí, la vida ha sido un proceso continuo de estudio, cambio y crecimiento
39. Si me sintiera infeliz con mi situación de vida daría los pasos más eficaces para cambiarla

ESCALA DE BIENESTAR SOCIAL

Keyes (1998), Adaptada por Blanco & Díaz (2005)

A continuación se presenta una serie de afirmaciones con las que usted puede estar de acuerdo o en desacuerdo. Utilizando la siguiente escala de 1 a 6 siendo (1) el menor nivel de acuerdo y (6) el mayor nivel de acuerdo. Por favor indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada de las afirmaciones.

Escala de Respuesta

Completamente de Acuerdo (6) / Moderadamente de Acuerdo (5) / Levemente de Acuerdo (4) /

Levemente en Desacuerdo (3) / Moderadamente en Desacuerdo (2) / Completamente en Desacuerdo (1)

1. *Siento que soy una parte importante de mi comunidad.*
2. *Creo que la gente me valora como persona.*
3. *Si tengo algo que decir, creo que la mayoría de la gente me escucharía.*
4. *Me siento cercano a otra gente.*
5. *Si tuviera algo que decir, pienso que la gente no se lo tomaría en serio.*
6. *Creo que la gente no es de fiar.*
7. *Creo que las personas sólo piensan en sí mismas.*
8. *Creo que no se debe confiar en la gente.*
9. *Creo que la gente es egoísta.*
10. *Hoy en día, la gente es cada vez más deshonesto.*
11. *Las personas no se preocupan de los problemas de los otros.*
12. *Creo que puedo aportar algo al mundo.*
13. *No tengo nada importante que ofrecer a la sociedad.*
14. *Mis actividades diarias no aportan nada que valga la pena a la sociedad.*
15. *No tengo ni el tiempo ni la energía para aportar algo a la sociedad.*
16. *Pienso que lo que hago es importante para la sociedad.*
17. *Para mí el progreso social es algo que no existe.*
18. *La sociedad no ofrece alicientes para gente como yo.*
19. *Veo que la sociedad está en continuo desarrollo.*
20. *No creo que instituciones como la justicia o el gobierno mejoren mi vida.*
21. *La sociedad ya no progresa.*
22. *No entiendo lo que está pasando en el mundo.*
23. *El mundo es demasiado complejo para mí.*
24. *No merece la pena esforzarse en intentar comprender el mundo en el que vivo.*
25. *Muchas culturas son tan extrañas que no puedo comprenderlas.*

ESCALA DE SATISFACCIÓN VITAL

(Cortés O., 2013)

A continuación se presenta una serie de afirmaciones relacionadas con su Nivel de Satisfacción en diferentes aspectos de la vida. Utilizando la siguiente escala de 1 a 6 siendo (1) el menor nivel de satisfacción y (6) el mayor nivel de satisfacción. Por favor indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada de las afirmaciones.

Escala de Respuesta

Completamente Satisfecho(a) (6) / Moderadamente Satisfecho(a) (5) / Levemente Satisfecho(a) (4) /

Levemente Insatisfecho(a) (3) / Moderadamente Insatisfecho(a) (2) / Completamente Insatisfecho(a) (1)

1. Vida Familiar
2. Situación Afectiva
3. Estado de Salud
4. Formación Educativa
5. Red de Apoyo Social (Amigos / Compañeros)
6. Recreación y uso del tiempo libre
7. Ambiente Laboral
8. Desempeño de su Rol Docente
9. Aspectos Económicos y Financieros
10. Desarrollo General de su Proyecto de Vida