

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

Influencia de la Comunicación No Violenta para prevenir el  
Mobbing dentro de una Empresa Privada  
Proyecto de Investigación

Alejandra María Bimos Zambrano

Psicología

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciada en Psicología

Quito, 25 de noviembre del 2018

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Influencia de la Comunicación No Violenta para prevenir el Mobbing  
dentro de una Empresa Privada**

**Alejandra María Bimos Zambrano**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

María Cristina Crespo Andrade, M.A

Firma del profesor

---

Quito, 25 de noviembre del 2018

### **Derechos de Autor**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Alejandra María Bimos Zambrano

Código: 00130066

Cédula de Identidad: 1722943493

Lugar y fecha: Quito, 25 de Noviembre de 2018

## RESUMEN

El mobbing es un conjunto de comportamientos negativos de parte de un agresor hacia la víctima. Existe una serie de factores que explican este tipo de conductas, como factores ambientales, familiares, de personalidad, etc. La víctima baja su rendimiento laboral y puede desarrollar problemas psicológicos y físicos. Para poder detener el mobbing se ha investigado acerca de la comunicación no violenta, que es un tipo de comunicación que permite un mejor desarrollo y expresión de ideas, controla internamente las acciones que van a tener con las personas de su alrededor, hace que el ambiente sea de armonía y mejora la comprensión de las necesidades de los demás.

Palabras clave: mobbing, comunicación no violenta, acoso laboral, comportamiento, salud.

## **ABSTRACT**

Mobbing is a set of negative behaviors on the part of the aggressor towards the victim. There are a number of factors that explain this type of behavior, such as environmental, family, personality, etc. The victim lowers their work performance and can develop psychological and physical problems. In order to stop mobbing, it has been investigated about non-violent communication, which is a type of communication that allows a better development and expression of ideas. It internally controls the actions that one might have with people around them, makes the environment be of harmony and it improves the comprehension of the needs of others.

Key words: mobbing, non-violent communication, workplace harassment, behavior, health.

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	<b>11</b>
<b>METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>44</b>
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	<b>49</b>
<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>52</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>55</b>
<b>ANEXO A: CARTA PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES</b> .....	<b>60</b>
<b>ANEXO B: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> .....	<b>61</b>
<b>ANEXO C: HERRAMIENTAS PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</b> .....	<b>63</b>

## INTRODUCCIÓN

### Antecedentes

El mobbing es el término científico que describe el comportamiento individual o de un grupo de personas en donde se establecen diversas relaciones interpersonales de acoso y hostigamiento que, por lo general, se da entre 2 o más integrantes de un mismo equipo de trabajo (García, 2014). También es conocido como “acoso psicológico” que genera un clima laboral desfavorecedor entre el personal de trabajo bajando su rendimiento dentro de la organización (Dickson, 2005).

Trujillo, Valderrabano y Hernández (2007), consideran que el mobbing es un conjunto de factores sociales, éticos, psicológicos y emocionales inestables que pueden repercutir en los comportamientos hacia una persona.

Históricamente, en el año de 1976, Brodsky fue el primer autor que habla acerca del trabajador hostigado dentro del lugar de trabajo (Cobo, 2013). Después de unos años, Konrad Lorenz (1991) utiliza por primera vez la palabra “mobbing” (término inglés), para referirse al ataque constante de un grupo de animales pequeños a un animal solitario.

Al principio de los años 80 empezó a observar un comportamiento parecido dentro de diferentes organizaciones en el mundo laboral. Se decía que no se debía utilizar el término “bullying” porque este se refería a la violencia física y sus principales características eran basados en agresiones o violencia física, haciendo que el término “mobbing”, tenga un significado más allá que lo físico, ya que la mayoría de veces se basa en comunicación destructiva psicológica y emocional que pueden estar o no acompañadas de violencia física (Lorenz, 1991).

Leymann (1996), propuso mantener el término “bullying” para las agresiones sociales que se dan entre los niños y adolescentes dentro de una escuela y el término

“mobbing” para las relaciones y conductas adultas en organizaciones. Leymann considera que una persona es objeto de “mobbing” si es que está expuesta a al menos una acción negativa en su contra cada semana durante un periodo de tiempo que tiene como mínimo de 6 meses (Leymann, 1996). Este fenómeno dentro del trabajo tiene varias consecuencias para la víctima, tanto psicológicas, sociales, emocionales y económicas, por lo cual, es vital analizar este tipo de fenómeno dentro de las diversas organizaciones para evitar distintos impactos a futuro (Jiménez, 2014).

El “mobbing” puede surgir de parte de cualquier persona por creer que es “superior” a los demás, muchas de las veces la falta de educación también es un factor que influye dentro de las personas para que desarrollen este tipo de conductas agresivas, pues no saben cómo dirigirse con respeto a los demás o controlar sus impulsos de ira, envidia, celos, etc (Cobo, 2013). El mobbing existe dentro de cualquier género, raza o rango organizacional y cada empresa es responsable de dar las herramientas que los empleados necesitan para poder detectar este mal a tiempo y así que se evite un daño más grave a la persona (Dickson, 2005).

Barón-Duque (2004), presenta en su hipótesis que las personas que tienen estos comportamientos agresivos hacia sus compañeros de trabajo solo desean conseguir más poder y explica que este tipo de conductas se utiliza en algunas organizaciones para ir subiendo de puesto y así adquirir más influencia frente a los demás trabajadores.

A lo largo de los años, se han implementado varias tácticas para poder prevenir el mobbing y sancionar a los agresores que son responsables de tener conductas inaceptables hacia las víctimas; algunas empresas han creado campañas de concientización que se enfocan en tener “cero tolerancia” a este tipo de conductas o agresiones (García, 2014). Muchas de estas empresas han puesto en marcha algunos proyectos en donde aplican más diálogo entre el personal y con sus supervisores para



que se pueda disminuir el mobbing entre el personal y sus supervisores (Rosenberg & Seils, 2011).

Algunos de estos métodos han servido, pero se necesita algo permanente, que cambie la estrategia de las empresas y se implemente desde que el primer día de trabajo de los empleados y para que esto funcione se necesita primero fomentar una comunicación no violenta que esté en constante interacción entre el personal de la organización (Namie, 2003).

Actualmente, no existen estudios que relacionen la comunicación no violenta para la prevención del mobbing dentro de las empresas. Este tipo de comunicación está basada en los principios de la no violencia, es decir, que todos los seres humanos somos compasivos por naturaleza, y todos los pensamientos o acciones de agresión son aprendidos mientras crecemos y son mantenidos por la sociedad (Benders, 2017).

### **Problema**

El mobbing es un tipo de intimidación casi invisible para los compañeros de trabajo pues la mayoría de las veces tiende a no ser físico, sin embargo, produce varios daños psicológicos en la persona (Cobo, 2013). Muchas de las organizaciones no ofrecen ningún tipo de asesoramiento a las personas que sufren mobbing, pues creen que los adultos tienen la edad suficiente para resolver esta clase de problemas sin la necesidad de ayuda extra, sin tomar en cuenta que puede tener un gran impacto en su vida, ya que este tipo de agresiones son psicológicas y tiene distintos motivos estratégicos que pueden hacer improductivo o impedir el éxito de la persona afectada en el lugar de trabajo (McAvoy & Murtagh, 2003).

El mobbing lo que pretende es disminuir la resistencia de la víctima para poder forzarla a abandonar el puesto de trabajo o lograr algún objetivo que de una ganancia para el acosador (Namie, 2003). Las personas que tienen estos comportamientos

destruktivos hacia las víctimas logran deteriorar el rendimiento que tiene el trabajador dentro de la empresa, mediante estrategias que lo desestabilicen psicológicamente; y así es como poco a poco la víctima es acusada de tener un bajo rendimiento, productividad, días de ausencia, comportamientos o conductas inaceptables; siendo todo esto producto de lo inestable emocionalmente que está por no saber a quién recurrir para poder hablar acerca de este problema (Trujillo, Valderrabano, Hernández, 2007).

Según Namie (2003) la mayoría de agresores ocupan puestos superiores dentro de una empresa, y realizan este tipo de agresión hacia su personal para evitar la futura competencia, realzar su experiencia y puesto, además de conseguir ganancias personales a expensas de las demás personas, ya que llega un punto en donde solo les importa recibir más o tener más dinero, y no se fijan en todo el daño psicológico y a veces físico que hacen a las demás personas que forman también parte de su empresa.

Hay que tener muy en cuenta que las acciones y relaciones entre los empleados que trabajan dentro de una empresa se describen mediante un término conocido como “comportamiento organizacional” el mismo que se rige mediante reglas establecidas por los cargos superiores y la administración es la encargada de ver si es que todo se cumple según las reglas establecidas para llegar con más eficiencia a completar los objetivos de la organización (Trujillo, Valderrabano, Hernández, 2007).

La cultura organizacional de una empresa también es uno de los factores que influyen para que el mobbing se pueda evidenciar en distintos comportamientos como sobrecarga de tareas, burocratización, rigidez, estilos de dirección autoritaria, fomentar la competencia, crear inseguridad personal, falta de liderazgo, entre otros (McAvoy & Murtagh, 2003).

**Pregunta de investigación**

¿Cómo y hasta qué punto la comunicación no violenta puede prevenir el mobbing en una empresa privada?

**Propósito del estudio**

El propósito es analizar cómo podríamos implementar la comunicación no violenta dentro de las empresas para prevenir el mobbing y hasta qué punto sería eficaz para mantener al personal seguro y tranquilo dentro de su puesto de trabajo, dando los resultados esperados para llegar al objetivo de la empresa y cada día ir disminuyendo los índices de los diferentes abusos o intimidaciones de parte de las personas que ocupan cargos superiores en una organización hacia su personal.

**Significado del estudio**

Este estudio se enfoca en la investigación de los beneficios que daría la implementación de la comunicación no violenta en las organizaciones para poder prevenir el mobbing dentro de ellas. Aunque han existido otro tipo de intervenciones para prevenir este tipo de agresiones físicas o verbales, ninguna ha sido totalmente efectiva, por ende, al analizar los beneficios de la comunicación no violenta, se podría saber si es que, al implementarla en las organizaciones, el mobbing podría disminuir.

**REVISIÓN DE LA LITERATURA****Fuentes**

La información de este trabajo de titulación fue recogida de diferentes fuentes, se procedió a buscar en fuentes como EBSCO, ProQuest, Google Scholar, libros, revistas, entre otros. Las palabras claves utilizadas fueron mobbing, comunicación no

violenta, acoso laboral, comportamiento, salud, entre otras, las cuales son esenciales para describir el tema de esta tesis.

### **Formato de la Revisión de la Literatura**

El diseño de la revisión de la literatura se llevará a cabo por medio de temas investigados en las diferentes fuentes académicas anteriormente mencionadas.

### **Mobbing**

Desde hace algunos años la salud laboral es un tema que ha causado preocupación al individuo y a la empresa en general, muchas de las organizaciones quieren disminuir todos los riesgos físicos y psicológicos que hacen que el empleado decaiga en su salud, ya que disminuye el rendimiento dentro del trabajo; por ende, se centran en dar la mayor cantidad de comodidades dentro de la organización (Moreno-Jiménez & Hernández, s/f). Sin embargo, hay muchas situaciones negativas que los empleados deben sobrepasar dentro de su trabajo, como el mobbing, una clase de violencia psicológica producida dentro del ámbito laboral involucrando a una o más personas dentro de la empresa (Martínez, 2012).

Según la Administración Californiana de Salud y Seguridad Ocupacional, existen 3 diferentes tipos de violencia. La primera es la violencia tipo I en donde el agresor no tiene ningún tipo de relación con la empresa o con sus empleados (por ejemplo cuando un hacker roba información confidencial de la empresa y la hace pública, es conocido como criminal); la segunda, en donde el agresor tiene algún tipo de relación con la empresa en donde sucede la agresión (por ejemplo cuando un proveedor (cliente) incumple lo estipulado en un contrato) (LeBlanc & Kelloway, 2002).

El tercer tipo de violencia en donde se ubica el mobbing, es cuando el agresor es parte de la empresa (por ejemplo, cuando un compañero de trabajo tiene conductas

inapropiadas que afectan psicológicamente a la víctima) siendo diferenciado este tipo de violencia por la intencionalidad y el tipo de conducta que tiene el agresor dentro de la empresa con la víctima (LeBlanc & Kelloway, 2002).

Se estima que del 100% de trabajadores activos, un 10% o 15% del total, pasa por este tipo de acoso laboral o reporta haber sido agredido psicológicamente por un periodo de tiempo dentro de su lugar de trabajo (Nielsen, Matthiesen, & Einarsen, 2010). Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las mujeres tienen más prevalencia de ser acosadas laboralmente, esta situación afecta más a mujeres con un porcentaje de 11,8% en comparación a los hombres que tienen un 6,1% (Caparrós, 2014).

Como ya se mencionó, en el año de 1976, Brodsky fue el primer autor que habla acerca del trabajador hostigado dentro del lugar de trabajo, y en la década de los 80, Lorenz, fue el primer científico que empleó por primera vez el término “mobbing” para poder referirse a este tipo de situaciones negativas (Lorenz, 1991). Este término se acerca a la definición de “acoso moral”, la palabra “mob” viene del latín “mobile vulgus” que en su traducción se refiere a la muchedumbre, multitud y “to mob” se refiere al acoso, atropello y al ataque psicológico a una persona en específico estando rodeado de una multitud (Hirigoyen, 2001).

### **Conceptos de Mobbing**

El mobbing es un término que tiene varias definiciones y a continuación se mencionarán algunas. Según Caparrós (2014) el mobbing es definido como las acciones que tienen las personas etiquetadas como “hostigadores”, con el fin de causar miedo, o desanimar o desmotivar a un trabajador en específico, lo que puede afectar negativamente a su desempeño laboral e incluso puede causar algún tipo de enfermedad física en la víctima por estrés, ansiedad, etc. En el año 1990, Leymann se refirió al

mobbing como la interacción de una o varias personas que utilizan comunicación hostil en contra de alguien, arrastrando a la víctima a una posición de indefensión (Leymann, 1996).

El mobbing también es considerado un conjunto de varias conductas o comportamientos negativos de parte del agresor hacia la víctima como ignorar las opiniones de las otras personas, criticar constantemente, dar a conocer rumores de un compañero de trabajo con los demás colegas, tratar de persuadir o intimidar para que la víctima deje el trabajo, quitar la responsabilidad del trabajo a la persona haciendo que sienta que es incapaz de realizar actividades más complicadas, reemplazar las tareas de un trabajador por algo que no le satisface profesionalmente, tener enfrentamientos constantemente, etc (Hershcovis, Reich & Niven, 2015).

Según Neuman (2012) el término “mobbing” se crea para poder definir y separar estas conductas violentas, diferenciando de las demás agresiones laborales físicas, permitiendo percibir este tipo de comportamientos negativos y tomar medidas para prevenirlos. Muchas de las veces, este tipo de agresiones pasan desapercibidas ya que el agresor o los agresores tratan de intimidar a la víctima por medio de situaciones o estrategias que no llamen la atención de ningún otro compañero de trabajo que no tenga las mismas intenciones que ellos o de algún supervisor (Cobo, 2013).

### **Tipos y Fases del mobbing**

El mobbing tiene tres diferentes tipos, las agresiones más comunes ocurren entre los compañeros de trabajo de una misma área laboral, pero también existen agresiones que se dan entre diferentes niveles jerárquicos o áreas (Moreno, Rodríguez, Garrosa, et al., 2004) . El mobbing ascendente se caracteriza cuando una persona que ocupa un cargo superior a otra persona se ve amenazado por algunos subordinados, este tipo por lo general ocurre cuando un supervisor es incorporado a la empresa desde la parte

externa, es decir, la persona no tuvo la oportunidad de crecer y ascender dentro de la misma empresa (Lind, Glaso, Pallesen, et al., 2009).

Otra situación común de mobbing es cuando un compañero de trabajo es ascendido y tiene responsabilidad de supervisar a sus antiguos compañeros. Las agresiones pueden darse por problemas personales o porque el agresor no acepta las nuevas normas ni a su nuevo supervisor (López & Vásquez, 2003).

El mobbing horizontal se da cuando los agresores se encuentran en el mismo grupo de trabajo, en este caso, la víctima es agredida por un empleado de su mismo nivel jerárquico, esto afecta a las personas que son diferentes, física o psicológicamente débiles, con bajo autoestima y que no puede pararse firme frente a sus compañeros (Hirigoyen, 2001).

El último tipo es el mobbing de tipo descendente ahora conocido como “bossing”, siendo la forma más habitual de estas agresiones, se caracteriza porque la persona de un nivel más alto jerárquicamente ostenta su autoridad a través de desprecios, agresiones verbales, discriminación en el ámbito psicológico, falsas acusaciones, etc (Hirigoyen, 2001). Muchas de las veces se da porque el agresor quiere destacar entre sus subordinados o simplemente por el hecho de querer que la persona abandone la empresa “voluntariamente” y así se evita tener que despedirlo de una manera legal asumiendo el costo establecido o la liquidación estipulada por la ley según los años de trabajo (Moreno-Jiménez & Hernández, 2013) .

Daza, Bilbao & García-Silva (1998), afirmaban que este problema social se desarrolla en 4 diferentes fases. La primera fase es la “fase de conflicto” en donde se empiezan a notar los enfrentamientos de intereses entre las personas, problemas interpersonales, mala actitud, comportamiento, percepción de amenaza y estilos de vida.

El conflicto puede nacer de pequeñas discusiones y comúnmente no se resuelve rápido porque en la mente del agresor no se encuentran posibles soluciones (Jiménez, 2014).

Al principio la víctima no suele darse cuenta de que está ocurriendo ya que la relación empieza a volverse tensa sin ningún motivo y aquí es en donde la víctima se siente indefensa porque no sabe cómo actuar para defenderse sin causar mayor problema dentro del trabajo o con sus demás compañeros (Cobo, 2013). En esta fase se recalca el hecho de que siempre van a existir diferentes tipos de problemas dentro de las organizaciones y hay que aprender a resolverlos de la forma más satisfactoria, a pesar de que es posible que algunos problemas se agudicen y den paso a la siguiente fase causando más daño psicológico y físico en la víctima (Leymann, 2009).

La segunda fase es en donde se da el mobbing o la estigmatización, esta fase comienza por la adopción de conductas negativas, estrategias y diferentes modalidades de comportamiento de parte del hostigador hacia la víctima, lo que al comienzo puede empezar con dos personas, con el paso del tiempo puede involucrar a muchas más personas contra la misma víctima (Daza, Bilbao & García-Silva, 1998).

La mayoría de las veces existen estos comportamientos negativos porque el hostigador carece de escrúpulos o de sentimiento de culpa, haciendo que la víctima se sienta amenazada, causando actitudes de evitación o negociación que dificultan el reconocimiento del caso y favorecen la prolongación de este (Lind, Glaso, Pallesen, et al., 2009).

En esta fase el agresor espera desestabilizar a la víctima sacándole en cara sus errores, le asigna funciones que no tienen nada que ver con su área de trabajo, y le hace sentir miedo con sus actitudes desafiantes, el objetivo de esta fase es dejarle claro a la víctima que cualquier intento de defenderse o recurrir a alguien más ante estas situaciones de abuso solo perjudicará más la situación (Leymann, 2009).



La tercera fase comprende las intervenciones de la empresa, y qué medidas toma la organización para mejorar la comunicación interna, depende mucho del lugar en donde se encuentren, su legislación, normas constitucionales, y el estilo de cultura organizacional que tenga la empresa (Daza, Bilbao & García-Silva , 1998).

La víctima empieza a entrar a una zona mental que se llama “espiral del mobbing”, la cual se caracteriza por tener un conjunto de retroalimentaciones negativas, aparición de síntomas psicopatológicos, ineficacia laboral, elementos que refuerzan el hostigamiento de manera progresiva; y es en este momento es en donde los supervisores empiezan a notar algo distinto dentro de los comportamientos de la víctima y del agresor, porque la víctima pierde total interés en sus funciones y comienzan a ir más seguido al médico, para encontrar la solución al malestar físico que siente (Barón, Munduate & Blanco, 2003).

La última fase, es la de marginación o exclusión de la vida laboral, la cual se caracteriza por tener varias ausencias al trabajo o el abandono permanente, de parte de los afectados por problemas psicológicos o físicos, quedando excluidos del mundo laboral a consecuencia de sus experiencias pasadas y del temor que sienten al pensar que existe la posibilidad de tener que pasar por lo mismo de nuevo; por ende hay muchas personas que prefieren no volver a trabajar ni convivir con cierta clase de personas por pensar que serán iguales a los acosadores (Daza, Bilbao & García-Silva, 1998).

En esta etapa las consecuencias del mobbing son mucho más notables, empiezan a aparecer trastorno psicológicos como trastorno bipolar, depresión, trastorno obsesivo, conductas antisociales como adicciones a drogas, alcohol, conductas como suicidios, separaciones, y daños fisiológicos, como hipertensión, etc (Barón, Munduate & Blanco, 2003).

## **Factores desencadenantes de mobbing**

El origen de este tipo de conductas negativas pueden resultar diversas, la mayoría de veces comienzan desde fuertes encuentros entre el hostigador y la víctima, por envidia, celos o coraje por encontrar a la persona más atractiva, con mayor cantidad de títulos, buenas relaciones interpersonales con todos los empleados, afinidad con supervisores, etc (Neuman, 2012).

Piñuel (2001) afirma que existen 3 diferentes condiciones para que el mobbing pueda ocurrir, la primera es el secreto de las actuaciones, en donde los agresores tratan de hacer todo sin llamar mucho la atención, la segunda es la vergüenza o culpabilización a la víctima, haciéndole sentir mal a la persona y que piense que no puede ni debe defenderse ante esta situación de abuso, y la tercera son los testigos mudos, que a pesar de percibir toda la situación hacen como si no pasará nada y dejan que la víctima se vaya afectando más. De acuerdo a este autor, a medida que el tiempo sigue pasando y las agresiones van subiendo de nivel, afecta con mayor intensidad a la víctima en la parte psicológica y a veces física.

Según Daza, Bilbao y García-Silva (1998) una de las causas más comunes del mobbing es por la integración de nuevos miembros a una empresa, ya que amenaza el crecimiento profesional e incluso la permanencia de otros dentro de la organización. Cuando este tipo de comportamientos empiezan a surgir y a ser constantes se vuelve un sentimiento placentero para los hostigadores y encuentran satisfacción al comportarse de esta manera sin tomar en cuenta todo el daño psicológico y físico que está causando a la persona afectada (Lind, Glaso, Pallesen, et al., 2009).

Por otro lado, las características del ambiente tienen un papel fundamental en el desarrollo del mobbing y también son consideradas como predictores para este tipo de comportamiento, existen ambientes estresantes por mucha carga laboral son uno de los

principales factores para que el mobbing aparezca, se caracterizan por tener un clima laboral con desacuerdos entre empleados, baja autonomía, metas extensas y poco tiempo para lograrlas, son las características que más suceden dentro de las empresas (Bowlin & Beehr, 2006).

Además, el tipo de liderazgo también influye mucho como un factor situacional que hace que el mobbing se pueda desarrollar, ya que muchos líderes tienen un comportamiento abusivo hacia sus trabajadores haciendo que ellos se tensionen, no tengan apertura para poder desahogar sus emociones y descarguen todo su estrés acumulado con sus compañeros de trabajo o general con las personas que tienen a su alrededor (Hepworth & Towler, 2004).

Einarsen y Hauge (2006), afirman que a pesar de que este tipo de agresión tenga diferentes formas o maneras de ser causado, se podría resumir en lo que ellos llaman “un modelo causal” que tiene tres componentes, el primero se basa en los factores sociales y organizacionales, el segundo componente en la personalidad de la víctima y del agresor y el tercero en las relaciones interpersonales.

El primer componente es enfocado en todos los empleados de la organización y el ambiente que ellos promueven o crean, tanto en grupo como individualmente, teniendo varias características que influyen dentro de varias agresiones, pues lo más importante es que cada individuo sea responsable de sus conductas y pueda establecer una buena relación con sus colegas (Einarsen & Hauge, 2006).

El segundo componente, tiene un enfoque hacia las características personales de las dos partes del problema, la víctima y el agresor, centrándose en ver cuales son los factores de la personalidad que hacen que una persona pueda convertirse en agresor o dejar pasar los abusos y terminar siendo la víctima sin poder actuar contra las injusticias y el tercer complemento se basa en las interacciones que existen entre todos los

empleados de la empresa y cuál es la razón para que personas en específico sean descarga de estrés de los demás o reciban malos comportamientos de sus compañeros de trabajo (Einarsen & Hauge, 2006).

Hay muchas empresas que son permisivas en comportamientos leves o moderadamente agresivos haciendo que cualquier tipo de comentario o acción abusiva no sea vista con gravedad, por ende, no reaccionan ante la misma, tomando todo como si fuera completamente normal y así los agresores siguen actuando de la misma manera sabiendo que no tendrán ninguna consecuencia personal ni alguien podrá tomar medidas que les afecte laboralmente (Bruursema, Kessler & Spector, 2011).

Los ambientes laborales que tienen falta de armonía y apoyo también influyen en el desarrollo de conductas negativas ya que los compañeros de trabajo son considerados como desconocidos y no cuentan con normas claras establecidas (Hirigoyen, 2001).

La estructura dentro de la empresa también es considerada un punto muy importante ya que puede influir en los niveles de agresión o violencia que se de en la empresa. La complejidad que tienen en los grados de división de trabajo, niveles jerárquicos o ambientes inadecuados para trabajar, son parte del desarrollo de esta problemática ya que existe mucha desigualdad e inconformidad dentro de la empresa que hace que los empleados se sientan inferiores y tengan emociones que les hagan actuar de una manera negativa (Tepper, Moss, & Duffy, 2011).

### **Personalidad del agresor y de la víctima**

Al saber cuáles son las características generales que hacen que el mobbing aparezca dentro de la sociedad en las empresas, hay que tomar en cuenta lo mencionado anteriormente respecto a que las características de la personalidad de la víctima y del agresor también tienen un papel fundamental dentro de estas conductas negativas,

muchas de las veces estas características están ligadas a la estabilidad emocional que cada uno de ellos tiene en su vida personal, ya que envuelve una serie de sentimientos y emociones que les hacen actuar de una manera específica con las otras personas (Lind, Glaso, Pallesen, et al, 2009).

Se dice que el agresor tiene una personalidad fuerte, desafiante, siente placer al hacer sentir mal a otros, pretende conseguir lo que quiere y le gusta ser el centro de atención o destacar frente a sus demás compañeros, supervisores o subordinados (Lutgen-Sandvik, 2013). Existe evidencia que estas personas tienen algunos factores en común, típicamente su personalidad es más apegada al narcisismo, enojo, resentimiento y venganza (Hershcovis et al, 2007).

Ferris, Spence, Brown & Heller (2012) afirman que las personas que buscan hacer sentir mal a los demás es porque tienen un bajo autoestima que solo se eleva si hacen daño a las personas de su alrededor para poder sentirse triunfantes, así hacen parecer que no tienen ningún tipo de inseguridad o inestabilidad en su vida.

Este tipo de personas no suele centrarse en actos serviciales o disciplinarios que su puesto de trabajo exige, tiene miedo a perder algunos privilegios dentro de la empresa por la llegada de otra persona, ambición sin límites, necesidad excesiva de que los demás le admiren, se considera especial, tiene constantes fantasías de poder y éxito que no le permite ver la realidad de su trabajo; sino, busca hacer lo que sea necesario para sacar de su camino a cualquier persona que él considere un enemigo que atenta con sus objetivos planteados (González de Rivera, 2002).

De la misma manera, los agresores suelen aparentar tranquilidad al momento de trabajar y saben cómo manipular a su supervisor para que no sospeche nada, al igual que saben como amenazar a la víctima de manera que esta se sienta totalmente

indefensa, sin poder hacer nada ni contar con alguien para que le ayude, ya que el agresor busca separarle del grupo en su totalidad (Hershcovis et al, 2007).

Se sabe que los hostigadores tienen dificultad para sentir culpa, alteración de los sentidos al momento de seguir normas morales, cobardía para poder expresarse de una manera correcta, manipulación, ausencia de una manera de ser empática, sentimiento de grandiosidad al momento de conseguir sus metas, capacidad de encanto superficial, entre otros (Olmedo &González, 2006).

La mayoría de los agresores tienen un desequilibrio y complejos profundos e intensos que le llevan a la persona a actuar inadecuadamente de una manera perversa crean diferentes estrategias para afectar a la víctima, son sujetos con capacidades altas de manipulación, distorsión y perversión, sin importarles el daño que causan sus acciones dentro de la organización a las demás personas (Rodríguez & Zarco, 2006).

Según el Caparrós (2014), algunas de las estrategias que usan los hostigadores para asustar a sus víctimas podrían ser el gritar, insultar o faltar el respeto verbalmente a la víctima cuando se encuentra sola o con personas a su alrededor, asignarle tareas laborales con un plazo imposible de cumplir, sobrecargar de trabajo, amenazar constantemente, quitarle responsabilidad, excluir o discriminar, dar un trato diferente, ignorar, no decir información esencial que esa persona necesita para su trabajo, a controlar intencionalmente encontrando fallas o acusarle de algo que la víctima no tiene nada que ver solo para hacerle quedar mal ante sus jefes directos.

La personalidad del agresor también va ligada a una serie de distorsiones que tienen en su manera de pensar, las distorsiones más comunes pueden ser de justificación en donde el agresor evidencia que sus acciones son porque quiere considerar algo en específico, la verdad absoluta que no aceptan errores, la infalibilidad personal que cree que la persona siempre va a tomar buenas decisiones, la realidad, la impotencia de los

demás, es decir, no les importa que piensen los demás acerca de ellos y finalmente se encuentra la consecuencia de bajo impacto en donde no existirán consecuencias que sean indeseables (Hershcovis, et al., 2007).

El comportamiento de los hostigadores obedece a algunas manifestaciones clínicas que se encuentran dentro de la clasificación de tipo “psicópatas organizacionales no delincuentes”, hablando en términos legales, este tipo de personas siempre buscan abrirse camino al entrar en una nueva empresa con sus habilidades de manipulación y encantamiento, el poder que tienen o que creen tener es lo que les permite acosar a sus compañeros de trabajo y subordinados (Lind, Glaso, Pallesen, et al, 2009).

Muchos de ellos creen que dentro de la empresa son “intocables” o saben manipular de una gran manera a los supervisores para que puedan estar a su lado o simplemente se comportan de una manera abusiva sin llamar la atención, sus principales rasgos de su personalidad son el estilo de vida parasitario, encanto, mentiras constantes, no remordimientos, sentimientos de grandiosidad, etc (Piñuel, 2006).

Por otro lado, la personalidad de la víctima también tiene algunos determinados rasgos, pues no pueden expresar lo que realmente sienten en ese momento o lo que les molesta de los compañeros de trabajo por miedo a que alguien tome una represalias contra el (Martínez, 2012).

Las víctimas siempre pasan en continuo cuestionamiento de ¿por qué a ellos les molestan o acosan si es que no hacen nada para comenzar estas agresiones?. Se desvalorizan como personas y trabajadores, haciendo que su inseguridad aumente, a pesar de estas pocas características, no existe una persona que tenga una personalidad de ser totalmente correcta por eso cualquiera puede experimentar este tipo de conductas negativas y dejar que afecte su vida (Milam, Spitzmueller & Penney, 2009).

Las víctimas piensan que son culpables de las acciones de la otra persona y se autocastigan con frases que bajan su autoestima, empiezan adoptar una postura débil en donde no pueden decir “no”, volviéndose más quejumbrosos, sin carisma, dependientes de alguien que les ayude, se guardan mucho sus pensamientos y eso hace que en algún punto esta persona explote frente a las demás o empiezan a tener el mismo comportamiento de un acosador hacia las personas de niveles jerárquicos inferiores (Milam, Spitzmueller & Penney, 2009).

Algunas de las características de las víctimas son que tienen orientación al trabajo, buen trabajo en equipo, buen humor, pendiente de necesidades ajenas, humilde, constructivo, todas estas son descripciones de la personalidad que los agresores quisieran tener y no pueden, por ende, hacen su vida imposible (Álvarez, 2011).

Cuando la víctima tiene una mejor acogida por parte de sus compañeros que el hostigador en la empresa y mejor rendimiento laboral, el agresor busca quitar muchas de las características de la víctima como afectando negativamente su popularidad, autoestima, talento, felicidad, etc, ya que tienen un nivel de inferioridad y envidia que les hace actuar de una manera diferente, tratando de tener las características del hostigador, sin ver todo el daño que están causando (Lind, Glaso, Pallesen, et al., 2009).

Antes se creía que la víctima era alguien débil ya que no puede decir lo que siente, pensaban que la víctima era la única persona que debía tener fortaleza y poner un alto al acosador pero se dieron cuenta que muchas de las veces es difícil ya que el hostigador tiene estrategias y distintas maneras de conseguir su objetivo a costa de las conductas negativas que tiene en contra de la víctima. (Olmedo & González, 2006)

### **Impactos del mobbing**

Como consecuencia de este constante maltrato psicológico, este se ve transformado en un gran suplicio mental, psicosomático y social, el mismo que puede



ser de 4 tipos y afectar a diferentes ámbitos. El primer tipo es el daño que causa para la comunidad, se da un impacto económico fuerte por todas las consecuencias que existen en la empresa como pérdida de trabajo, costos para asistir enfermedades, pensiones o liquidación (Moreno, Rodríguez, Garrosa, et al., 2004).

Muchas de las personas salen del trabajo y no quieren volver a entrar a otra empresa por miedo a que les suceda lo mismo, el daño psicológico que tienen es muy marcado y necesitan pedir ayuda para poder controlarlo, al igual manera, algunos también son afectados físicamente, con la aparición de enfermedades o al aumenar la negligencia dentro del trabajo por falta de atención, muchos de ellos se quedan con invalidez temporal o para toda la vida (González de Rivera, 2002).

El segundo tipo es el daño que causa a la organización, la afecta sobre el rendimiento de los trabajadores, el desarrollo de su trabajo cotidiano, distorsiona la comunicación interna y la colaboración entre sus empleados interfirieron las relaciones interpersonales (Moreno, Rodríguez, Garrosa, et al., 2004). Se puede disminuir la cantidad y calidad del trabajo, aumento de ausentismo y de accidentes o negligencias dentro de sus áreas laborales ya que no están prestando total atención en lo que hacen por sentirse incómodos o no a gusto yendo a la empresa (Salin, 2003).

El tercer tipo afecta al entorno familiar y social ya que la víctima cambia psicológicamente sus conductas al sentir diversas emociones como consecuencia del estrés en el trabajo al no saber cómo actuar o enfrentar a los acosadores ni a quién pedir ayuda (Moreno, Rodríguez, Garrosa, et al., 2004). En este tipo de impacto es muy importante porque las personas que están a su alrededor o las más cercanas estén pendientes del cambio de actitudes para poder ayudar a la víctima ya que su personalidad empieza a ser inestable, se torna amargado, agresivo con las personas que

tiene cerca, actúa sin pensar, se desmotiva y bajan sus expectativas o ganas de trabajar (Rodríguez & Zarco, 2009)

El cuarto y último tipo de daño, considerado el más importante es para el trabajador afectado, a nivel psíquico empieza a aparecer la ansiedad en la persona y un miedo continuo por la percepción de amenaza cada vez que asiste a su trabajo (Moreno, Rodríguez, Garrosa, et al., 2004). Este tipo de daño puede causar que la víctima empiece a consumir drogas para poder bajar todo nivel de ansiedad y estrés causado por el trabajo y experimentan diversas emociones, sentimientos de fracaso, impotencia o frustración al sentir que no puede enfrentar al agresor, generando que baje su autoestima, depresión o comportamientos suicidas (Hershcovis, Reich, & Niven, 2015).

A nivel físico, se pueden encontrar dolores y trastornos funcionales en diferentes áreas del cuerpo y finalmente a nivel social, se distorsionan las interacciones con las demás personas haciendo interferencia en la vida normal y productiva que antes llevaba (Hershcovis, Reich, & Niven, 2015).

Su círculo social empieza a verse afectado pues las actitudes de las víctimas son muy inestables y a veces agresivas afectando a las personas cercanas con comportamientos inusuales e irrespetuosos (Meseguer, Soler, Sáenz, et al, 2008). Es muy común que existan sentimientos de ira, rencor, venganza contra las personas de su alrededor porque piensan que ellos también son culpables de no hacer nada en contra a sus agresores (Moreno-Jiménez & Hernández, 2013).

### **Prevención del mobbing**

Para prevenir estos conflictos es indispensable que cuenten con diferentes estrategias que mejoren la comunicación interna entre los empleados comenzando por sus líderes y las actitudes o apertura que ellos tienen hacia los trabajadores, tratando de mejorar las relaciones interpersonales y así dar confianza a todo el personal de poder

acudir a ellos si en algún momento tienen algún tipo de problema o han sido testigos de conductas abusivas hacia los demás compañeros de trabajo, etc (Daza, Bilbao & García-Silva, 1998).

Las empresas siempre intentan buscar acciones que prevengan que el mobbing siga creciendo y que las agresiones aumenten de nivel. El primer tipo de prevención se basa en promover un entorno laboral saludable, teniendo una de las intervenciones básicas como la actuación y detección temprana de conductas de acoso, trata de evitar la toma de decisiones rápidas ya que la empresa debe crear un plan a seguir con las medidas que tomarían contra el agresor (López & Vásquez, 2003).

De la misma manera la organización siempre debe estar pendiente de que desde un inicio su cultura organizacional cuente con normas o reglamentos en donde se estipulen los pasos a seguir si es que se encuentra este tipo de agresiones y deben saber qué medios pueden adoptar para sancionar justamente al trabajador que tenga conductas inapropiadas hacia sus compañeros (Bosqued, 2005).

Este tipo de prevención es accesible siempre y cuando exista una estructura jerárquica que de la flexibilidad necesaria a sus trabajadores para tener una buena comunicación interpersonal, empezando desde los supervisores hacia sus empleados, haciendo distintas campañas para que las personas sientan que tienen apoyo de sus autoridades y que harán algo al respecto si es que se dan este tipo de agresiones (Abajo, 2006).

El segundo tipo de prevención está centrado en las acciones que existen en el momento que se encuentran con estas conductas negativas, se empieza a trabajar con los empleados creando estrategias de afrontamiento eficaces ante este tipo de situaciones como recibir el correcto apoyo social, reducir vulnerabilidades y disminuir sus efectos negativos generando más empoderamiento entre sus empleados, es importante que cada

empleado debe tener una persona de confianza quien pueda apoyarlo, pueden ser como personas neutrales que sean presentados al momento que la persona ingrese a trabajar, para que ellos puedan actuar neutralmente en cualquier situación de acoso (Olmedo & González, 2006).

El tercer y último tipo de prevención implica la rehabilitación y recuperación de los trabajadores cuando la situación ya se salió de las manos y las agresiones generaron graves problemas psicológicos, este tipo de acciones son para reparar el daño como asistir a terapias psicológicas y buscar ayuda profesional en caso de tener consecuencias físicas (Piñuel, 2001).

Se comienza evaluando la salud de la persona y trata de disminuir las secuelas que dejó el acoso laboral, pueden hacer reuniones grupales para rehabilitación con personas que también han pasado por situaciones de acoso o agresiones psicológicas que han afectado mentalmente su salud (López & Vásquez, 2003). Con esta rehabilitación se busca que las víctimas puedan recobrar las destrezas y habilidades mentales (Bosqued, 2005).

Las organizaciones deberían tener pruebas psicológicas que ayuden a identificar el tipo de personalidad de cada uno de sus empleados, o hacerles un seguimiento durante el tiempo que llevan trabajando y preocuparse por el ambiente laboral y su bienestar (Piñuel, 2001). La mayoría de las empresas tratan de buscar varias intervenciones para poner en práctica y no dejar que el mobbing incremente dentro del ámbito laboral. Existen algunos tipos de intervenciones que han sido utilizadas cuando se encuentra algún caso de este tipo que puedan reducir los efectos del mismo y aliviar las secuelas psicológicas (Lutgen-Sandvik, 2013).

La creación de una buena interacción ayuda a que los empleados puedan tener una comunicación que enfatice la admiración que cada uno de ellos siente por el otro, el

apoyo y trabajo en equipo, ayuda a que puedan entender y considerar los sentimientos de los demás y así aumentar el compañerismo (Piñuel, 2001). La virtuosidad organizacional se encarga de envolver a la cultura organizacional la misma que debe encargarse de fomentar la excelencia, virtud, dignidad y ética de sus empleados para que puedan convivir en un ambiente de armonía (Lutgen-Sandvik & Hook, 2013).

También algunas de las empresas hacen campañas en contra del mobbing promoviendo buenas relaciones interpersonales, pero no se ha encontrado evidencia que hayan utilizado la comunicación no violenta para reducir y prevenir el mobbing empresarial.

## **Comunicación No violenta**

### **La comunicación**

Es considerada como un proceso en donde se puede transmitir y recibir diferentes datos, información, opiniones e ideas para lograr una buena comprensión de un mensaje (Rosenberg & Seils, 2011). Su etiología viene del latín “communicare”, traducido como “poner algo en común” o “compartir algo”, es considerado como un elemento esencial para generar sociabilidad entre personas, promueve la convivencia, solidaridad, unión y cooperación entre diferentes grupos ya sea en el entorno laboral, familiar o escolar; en donde se mantenga una continua interacción entre individuos (Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid, 2012).

Según García (2014) el enfoque general de la comunicación se basa en que debe tener un emisor y un receptor, en donde cada uno de ellos deben contar con la misma información y entenderla de la misma manera, es importante saber que cuando se malinterpreta un mensaje algunas veces es a causa de la falta de claridad que existe en el emisor al tratar de comunicar su información, ya sea por mal uso del lenguaje o utiliza gestos incongruentes con lo que está tratando de expresar.

Existen 2 tipos de comunicación, la verbal basada en la forma oral y escrita, es decir, cuando la persona habla o dice algo utilizando palabras y la no verbal que es transmitida por distintos gestos o expresiones corporales de cada una de las personas dependiendo la situación en la que se encuentren y las emociones que estén sintiendo en ese preciso momento (Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid, 2012).

Dentro de la comunicación verbal existe un subtipo llamada “comunicación no violenta” también conocida como “comunicación compasiva colaborativa” que hace referencia a la transmisión de cada uno de los mensajes con la mejor de las actitudes, fomentando la escucha activa (Rosenberg, 2009).

### **Origen de la Comunicación No Violenta**

En el año 1960, Marshall Rosenberg, doctor en psicología clínica, conoce a Carl Rogers, psicólogo de formación. Con el paso del tiempo, Rosenberg se convierte en uno de los alumnos de Rogers más destacados. Rogers, en ese entonces trabajaba dentro de un proyecto que implicaba investigar sobre un método de comunicación enfocado en cada individuo, es decir, personalizado (The Center for Nonviolent communication, 2016).

Al ir conociendo más acerca de las investigaciones de su profesor, Rosenberg se interesó por desarrollar un método que involucre la comunicación interpersonal simple, la misma que pueda facilitar y perfeccionar las relaciones humanas y aumentar la empatía de las personas al relacionarse entre sí (The Center for Nonviolent communication, 2016).

### **Objetivos de la Comunicación No Violenta**

Uno de los objetivos más importantes de la comunicación no violenta es librarse de cualquier acto o conversación violenta, no solo se enfoca en la violencia verbal de

gritos e insultos, también incluye a cualquier tipo de violencia discreta que involucre manipulación y chantaje (The Center for Nonviolent communication, 2016).

Desde el momento que entablamos un diálogo con una persona y alguno se empieza a poner a la defensiva intentando que el otro reaccione, entramos inmediatamente a una manera de manipulación que afecta la interacción ya que aparece un sentimiento de amenaza e incomodidad (García, 2014).

Se aspira que fomentando este tipo de comunicación exista una relación más profunda y honesta con los semejantes que nos permita construir una relación más efectiva y sana con las personas que se encuentran a nuestro alrededor con quienes interactuamos cotidianamente (Rosenberg, 2009).

La comunicación no violenta intenta promover la escucha activa, atenta y establecer relaciones de respeto, confianza y empatía entre los practicantes haciendo que ellos lleguen a obtener una mayor comprensión de sí mismos y de lo que les ocurre a los demás (The Center for Nonviolent communication, 2016).

Es importante saber que la aplicación de este tipo de comunicación se basa en la compasión natural de cada uno de los individuos, haciendo que este enfoque pueda servir de una manera más efectiva en cualquier nivel de comunicación como en la familia, organizaciones, terapias, negociaciones, asesoramiento psicológico, relaciones íntimas, conflictos, etc (Rosenberg & Seils, 2011).

### **Características de la Comunicación No Violenta**

Según Rosenberg (2009) la comunicación no violenta se basa en todas las habilidades que relacionan el lenguaje y a la comunicación reforzando nuestras capacidades para seguir siendo humanos y poder llevar un estilo de vida de armonía, tolerancia y empatía entre todos.

De la misma manera, da un importante énfasis en la expresión de sentimientos, necesidades, peticiones, observaciones u opiniones hacia los demás empleando un lenguaje adecuado de forma sana y compasiva (García, 2014). Se intenta que dentro de esta expresión de lenguaje se evite mostrar miedo, vergüenza, intimidación, coerción, posturas de amenaza o acusaciones hacia la otra persona (Rosenberg & Seils, 2011).

La empatía es un elemento fundamental que debe ser ejercida al momento de emplear la comunicación no violenta (García, 2014). Podemos utilizarla para poder comprender mejor a las personas sin olvidar que nosotros vamos primero en cualquier situación y si bien es cierto que es importante ayudar a las demás personas a cubrir sus necesidades y sentirse bien, debemos cubrir nuestras necesidades primero para poder sentirnos bien con nosotros mismos (Rosenberg & Seils, 2011).

Este elemento nos sirve como herramienta para poder sentirnos seguro y hacer que la otra persona se sienta cómoda dentro de la conversación ya que nos enfocamos en los sentimientos y no en juzgar las acciones. Es importante tener en cuenta que debemos dar y recibir empatía, además de tener auto-empatía para aclarar nuestros propios sentimientos y poder expresarnos frente a los demás con la misma seguridad y satisfacción de ser escuchados (García, 2014).

Hay que tener claro que las personas chocan en sus opiniones porque las estrategias que están empleando al tratar de satisfacer sus necesidades dentro de una conversación entran en conflicto por no ser semejantes o tener un mismo objetivo (The Center for Nonviolent communication, 2016).

Por eso es necesario poder identificar las necesidades propias y la de las personas que nos rodean y así tener un punto neutro en donde las dos partes puedan lograr hablar en completa armonía y lograr tener la satisfacción necesaria para sentirse



bien y expresar ese bienestar hacia los demás, eliminando un ambiente hostil dentro del ámbito laboral, estudiantil o familiar (Rosenberg & Seils, 2011).

Muchas de las veces las comparaciones entre las personas también hacen que las personas empiecen a chocar sus opiniones y a ponerse a la defensiva pues existe un lenguaje no verbal que hace que las personas se sientan incómodas al no poder expresar sus opiniones de la manera que ellos quisieran (García, 2014).

La clasificación de las personas dentro de una categoría hace que la violencia surja, pues muchas de las personas categorizan a alguien por su aspecto físico o su personalidad, y esto permite que las actitudes agresivas aparezcan y que la comunicación entre las partes se vea anulada por la falta de confianza y seguridad de la persona agredida (Rosenberg, 2009).

Del mismo modo, la mayoría del tiempo se dan problemas de comunicación entre las personas porque simplifican demasiado el mensaje y a la final el mensaje llega de una manera diferente a la que se quiere transmitir causando malentendidos y desacuerdos en la interacción de las partes (Instituto de comunicación no violenta, 2012).

Cabe recalcar que muchas veces el mensaje llega de una manera diferente por que podemos decir algo con palabras, pero con nuestros gestos expresar lo contrario, aquí también pesa mucho el tono de voz que se utiliza, es muy importante hablar claro y evitar cualquier tipo de rodeos, ser sinceros para que las otras personas sientan confianza y puedan expresarse de una manera honesta y totalmente abierta hacia ti, haciendo que se sienta que se habla desde el corazón y que la persona intenta ponerse en la situación de la otra (García, 2014).

Existen diferentes factores que hacen que hagamos sentir mal a las demás personas y que limitemos la comunicación. Es muy común que esto suceda en el ámbito

laboral, familiar o escolar. Existe una gran tendencia en la sociedad a etiquetar a las personas de una manera que todos puedan entrar en una categoría específica de acuerdo a su clase social, su apariencia física, entre otras cosas que discrimina y afecta a todos (Rosenberg, 2009).

El reproche también es un factor que hace que se genere irritación en la otra persona, eso se puede ver dentro del ámbito familiar cuando los padres reprochan a sus hijos sin medir sus actos o tono de voz causando que los niños sientan emociones negativas y cambien su estado de ánimo, cortando una buena comunicación de tranquilidad y enseñanza (García, 2014).

La comparación y la exigencia son factores que constantemente utilizamos, ya que siempre tenemos la necesidad de compararnos con los demás, sin darnos cuenta de que, eso crea envidia y posteriormente una mala relación de amistad (Rosenberg, 2009).

Por lo tanto, este tipo de comunicación es de gran ayuda a mejorar las relaciones con otras personas y con nosotros mismos, ya que nos permite reorientarnos y reestructurarse de una manera que mejoremos nuestra forma de expresión y de escuchar a los demás (The Center for Nonviolent communication, 2016).

Con el paso del tiempo nos vuelve conscientes de lo que decimos, observamos o sentimos en un determinado momento haciendo que podamos realizar peticiones a los demás de una manera cordial para que se pueda enriquecer nuestra vida y que los demás se sientan valorados (Rosenberg, 2009).

La CNV hace que creemos nuevas relaciones interpersonales basadas en la compasión y en el entendimiento ya que trata de entender los sentimientos de la otra persona y haciendo que esos sentimientos o necesidades valgan igual que los de uno mismo, pues no se hace de menos a nadie (García, 2014).

Según el Instituto de comunicación no violenta (2012) hay que aprender a ser asertivos y negociar para poder llegar a un punto neutro y justo en donde las dos partes se encuentren satisfechos y puedan romper los pensamientos negativos que puedan tener tendencia a depresión o ira, haciendo que la otra persona se inestabilice emocionalmente y cause problemas en las demás relaciones de esa persona, teniendo efecto en su trabajo, escuela u hogar, haciendo que su ánimo o desempeño baje.

Al utilizar la CNV se mejoran drásticamente las relaciones sociales ayudándonos a centrar nuestra atención en la empatía que debemos tener con los demás al intentar entender sus circunstancias sin poner en cuestionamiento nuestros propios valores (The Center for Nonviolent communication, 2016).

Nos permite expresar todos nuestros sentimientos de una manera real, abierta y completamente honesta sin tener miedo a que nos juzguen o nos pongan dentro de una categoría por nuestras acciones o pensamientos, ya que cada persona tiene derecho a pensar y comportarse de cualquier manera siempre y cuando sea con respeto y no atenten con los derechos o valores de las personas que los rodean (BayNVC).

Algunos de los componentes de la comunicación no violenta, son, realizar diferentes observaciones a las actitudes o comportamientos de otras personas sin necesidad de evaluar cada una de ellas, decir todos nuestros sentimientos desde el corazón, tener en claro nuestras necesidades, valores y principios al momento de estar rodeado con otras personas ya sea en un ámbito laboral, familiar o académico y poder expresar todos nuestros requerimientos de una manera positiva, amable y con respeto hacia las demás personas (The Center for Nonviolent communication, 2016).

### **Modelo para implementar la Comunicación No Violenta**

Existe un modelo de pasos a seguir para poder tener una mejor relación y conversación con las personas que están a nuestro alrededor y es imprescindible

interactuar diariamente. Este modelo es conocido como “The NVC Tree of life” que se enfoca a dar diferentes opciones para entablar mejores conexiones entre las personas (Rosenberg, 2009).

En el tronco del árbol se encuentra la empatía por uno mismo, la cual requiere abrirse hacia las opiniones propias de como me estoy sintiendo y cómo se está sintiendo la otra persona o cómo podrá reaccionar si es que yo me expreso de una manera agresiva, se supone que lo más importante de este paso es poder ponerse en el lugar de la otra persona para sacar una conclusión o llegar a un resultado en donde estén de acuerdo las dos partes y sea una manera justa para satisfacer las necesidades mutuas (BayNVC).

En las ramas de este árbol, se encuentra la empatía verbal y no verbal, la misma que conecta con lo que realmente piensas y te hace sentir vivo al tener que dar importancia a las cosas más simples como el bienestar personal que muchas de las veces lo olvidamos por el estrés de la vida diaria (García, 2014).

En la siguiente y última rama, se encuentra la expresión personal, basado en comunicar hacia los demás como nos sentimos al respecto de alguna decisión, si es que nos sentimos incómodos o como afecta en nuestras vidas personales. Estos 3 parámetros hay que tomar en cuenta para poder establecer una comunicación no violenta en el entorno laboral, personal o familiar, ya que es como un círculo en donde ningún aspecto puede ser excluido o de menos importancia, cada uno de ellos son un complemento fijo que se necesita para poder tener un buen sistema de comunicación (The Center for Nonviolent communication, 2016).

Este modelo hace que nos enfoquemos en principios de la comunicación no violenta para poder crear mejores relaciones interpersonales (García, 2014). Estos principios comienzan creyendo que todos los humanos compartimos similares

necesidades y por ende todos debemos estar a un mismo nivel, cada acción y conducta que tenemos en los diferentes medios surgen porque queremos que nuestras necesidades desaparezcan (Rosenberg, 2009).

Las emociones o sentimientos que tenemos aparecen por las necesidades diarias, todos tenemos una capacidad innata de ser compasivos con los demás y por eso disfrutamos el dar algo a cambio sin esperar nada, todos cambiamos a través del tiempo y para poder conseguir paz o transmitirla debemos comenzar por la auto conexión (Kashtan & Kashtan).

### **Intenciones de la Comunicación No Violenta**

Muchas de estas acciones involucran gestos que hacen sentir a la otra persona mal o desubicada, lo que causa malinterpretaciones y pérdida de confianza, haciendo que la conversación se vuelva tensa y puedan empezar problemas entre ellos por codificar y decodificar de una manera diferente el mensaje ya que el contexto del mensaje no llegó de la manera esperada (Rosenberg, 2009).

Al poner en práctica la comunicación no violenta involucra varias intenciones, primero hay que tratar de tener una vida desde el corazón que involucre sentimientos puros para que empiece a surgir la autocompasión, y priorizar la conexión entre las personas (The Center for Nonviolent communication, 2016).

Es muy importante dejar a un lado el criterio que hemos formado de hacer “bien” las cosas o “mal” y hay que tratar de tener un enfoque más hacia hacer algo que necesitemos o que necesite alguien más sin que haya como categorizar dentro de una finalidad buena o mala; pues esto hace que nuestros estándares de resultados puedan ampliarse y crear decepciones o resentimientos con nosotros u otras personas si no logramos cumplirlos (Kashtan & Kashtan).

Segundo, las elecciones se deben realizar con responsabilidad y paz asumiendo las diferentes responsabilidades de nuestros sentimientos y acciones al momento de querer satisfacer nuestras necesidades y ayudar a los demás para que satisfagan las suyas (Barter, 2010).

Debemos tener en claro que debemos tener una forma de vida en donde nos enfoquemos en las necesidades ya cubiertas para poder ser felices y no esperar a tener felicidad con las necesidades que nos faltan por cubrir, pues el ser humano no se da cuenta de lo que tiene en el presente y espera a que algo mejor llegue para realmente poder encontrar un sentido a la vida (Kashtan & Kashtan).

La tercera intención es compartir el poder de preocuparse por los demás usando la fuerza personal para protegerse y proteger sin necesidad de emplearla para castigar o conseguir algún privilegio o beneficio sin consentimiento de las demás personas (Kashtan & Kashtan).

Según García (2014) muchas de las veces lo esencial que debemos hacer es aprender a compartir nuestros recursos para que las otras personas puedan cubrir sus necesidades y ayudarlos a sentirse satisfechos para que ellos sigan ayudando a los demás y así cada una de las personas puedan tener sus necesidades cubiertas y no existan disgustos o enfrentamientos entre ellos ya que tendrían por seguro que cuentan cada uno mutuamente y lo primordial es asegurarse por el bienestar grupal.

A pesar de que la comunicación no violenta represente un tipo de intervención inmediato y eficiente, muchas de las organizaciones no tienen un modelo establecido y no saben cómo actuar frente a algún problema en las relaciones interpersonales ya que su estructura no consta de un protocolo con procedimientos numerados para poner en práctica esta intervención. Es muy útil dentro de conflictos para poder tener estrategias

de mediación, o dar una perspectiva de compasión a las partes del problema (Asociación Canaria de Comunicación No Violenta, 2015).

### **El liderazgo en la Comunicación No Violenta**

A través del tiempo la CNV ha sido utilizada para temas de liderazgo, ya que ser líder significa poder llevar a un grupo de personas por un camino escuchando sus opiniones y tratando de cubrir las necesidades de cada una de las personas para que se sientan satisfechas con lo que están haciendo, además que se necesita tener capacidad de toma de decisiones y resolución de conflictos, teniendo la oportunidad de poner en marcha estrategias de la comunicación no violenta que se enfoca en dar un punto neutro al problema (Barter, 2010).

Según Lehman (2010), un líder es la persona que tiene seguidores porque es la persona que debería hacerles sentir vivos y protegidos, y para que cada una de esas personas pueda sentirse de esa manera necesitan escuchar y unirse a acciones que les permitan cumplir sus objetivos y metas.

Esto lo podrán lograr si es que las personas que les guían tienen una personalidad empática que les proporcionen toda la ayuda y estrategias necesarias para salir adelante evitando cualquier tipo de vulnerabilidad y conflicto personal, es esencial que primero escuchen y después hagan lo que realmente desean, sabiendo los riesgos, estando conscientes de los resultados que quieren obtener y las necesidades que quieren cubrir (García, 2014).

Del mismo modo, Walden (2010) dice que un líder debe estar pendiente de cómo se siente el grupo, es aquí en donde actúan los parámetros que tiene la comunicación no violenta al proporcionar habilidades para una escucha activa y maneras de transformar las críticas en comentarios buenos, sin envidia ni celos.

Dentro de su postura, hace la diferencia entre un jefe y un líder, en donde se refiere a un jefe como la persona que solo se enfoca en que su personal consiga los resultados y metas establecidas de la empresa, mientras que un líder se enfoca en completar la misión de la empresa y la unión entre todo el personal para un buen trabajo en equipo. Walden asegura que los retos son buenos pero que siempre deben ir acompañados de retroalimentación a medida que van avanzando en sus propósitos y trabajos, ya que una de las tareas fundamentales de un líder es por minimizar resistencias y maximizar aprendizajes (Walden, 2010).

### **La Comunicación No Violenta en un Grupo**

La comunicación no violenta no necesariamente debe ser entre dos personas, también puede ser adaptada a un grupo de personas que están en constante interacción entre sí (García, 2014). Al saber que este tipo de comunicación se basa en varios conceptos, herramientas o estrategias para ayudar a cada una de las personas para poder mejorar su manera de interacción y construir relaciones afectuosas, su objetivo principal dentro de un grupo es comunicarse uno con otros sin dañar o afectar los sentimientos de la otra parte (The Center for Nonviolent communication, 2016).

La CNV se enfoca en dar un nuevo enfoque dentro de los grupos y cambiar la perspectiva de la comunicación actual, lo ideal es que haya una constante expresión de las necesidades auténticas de cada uno de nosotros, reconstruir los distintos lazos sociales con las personas de nuestro alrededor, cooperar para llegar a buenos resultados, y hacer que cada una de las relaciones sean totalmente sinceras y humildes (Rosenberg, 2009).

El grupo es capaz de encontrar todas las necesidades que tienen y crear métodos para poder cubrirlas ofreciendo un intercambio totalmente real de sus sentimientos o emociones sin ser juzgados (Instituto de comunicación no violenta, 2012). Lo ideal es



poder resolver cualquier conflicto innecesario creado por tener falta de comunicación y así poco a poco ir aprendiendo a manejar bien los conflictos (The Center for Nonviolent communication, 2016).

Todas las personas deberían crear relaciones de calidad y no de cantidad pues es importante que todos se sientan en confianza y comodidad así estén rodeados de pocas personas pues eso hace que se sientan bien consigo mismos y sigan creciendo personalmente (García, 2014).

Dentro de un grupo es común que la comunicación sea más empleada para cumplir algún objetivo de corto/largo plazo o entregar algún proyecto en específico (García, 2014). Debería existir una persona al mando de cualquier tarea que se asegure que todos sus trabajadores se sientan bien en la elaboración del trabajo indicado para que puedan obtener buenos resultados, y hacer que exista una comunicación constante y fluida desde el principio y se vaya afianzando durante el proceso (Barter, 2010).

Para que la comunicación no violenta pueda tener un buen fin dentro de un grupo y la finalización de un proyecto o tarea como equipo, se necesita tener un plan establecido con objetivos precisos (García, 2014). La elaboración de un plan permite que cada uno de los participantes del grupo pueda comprender mejor el camino por el que debe ir y las metas que debe cumplir, además permite que se cree un instrumento de constante seguimiento permitiendo corregir o tomar medidas si es que sale algo mal durante el proceso (The Center for Nonviolent communication, 2016).

Las prioridades también son esenciales dentro del grupo ya que es importante enfocarse en lo que realmente dará resultados sin que existan distracciones (Rosenber, 2009). Muchas de las veces el apoyo de los inventores es bien recibido porque hace que el personal se sienta importante y les da un poco de presión para que hagan las cosas lo

mejor que puedan porque saben que están bajo vigilancia de la persona que ideó todo el proyecto o está a cargo de conseguir los mejores resultados (García, 2014).

Para que el grupo pueda trabajar de una mejor manera, es esencial que la persona que se encuentre a cargo del proyecto tenga los objetivos precisos y comunique a todo el equipo para que cada una de las personas este al tanto y no existan malos entendidos (García, 2014).

El plan del proyecto debe ser bien establecido para que se pueda comprender y contribuir con los diferentes aspectos que les permitan llegar a la meta establecida, teniendo en cuenta que las prioridades deberían ser controladas, enfocándose en las partes esenciales, sin pérdida de tiempo o de concentración, teniendo como consecuencia estrés, frustración y mal desempeño por lo cual las relaciones entre empleados pueden verse afectadas (Lehman, 2011).

De la misma manera, es muy importante que exista el apoyo de los que están a cargo de todo (supervisores) para que el equipo sienta que están respaldados, hay que recalcar que dentro de un grupo la comunicación es totalmente esencial y que ningún proyecto se va a terminar obteniendo los mejores resultados si es que no hablan entre todos constantemente de cómo se sienten o en qué parte del proyecto están y cómo piensan seguir avanzando (García, 2014).

La comunicación es importante y poner en práctica la comunicación no violenta es mucho más importante ya que implica tener una serie de comportamientos y actitudes que no atenten contra el bienestar de los demás, siempre poniendo primero la escucha activa de las necesidades de la otra persona intentando sentirte bien y hacer que los demás se sientan bien (Barter, 2010).

Dentro de los grupos se mejora cualquier relación social, haciendo que haya más creatividad, estimulando la comunicación fluida éntre las partes a pesar de que puedan

existir varias situaciones conflictivas, es necesario hacer peticiones o dar opiniones claras para evitar malos entendidos entre el equipo (The Center for Nonviolent communication, 2016). Al intentar cumplir o saciar nuestras necesidades y la de los demás, hay que tener en cuenta que los interlocutores deberían hablar el mismo lenguaje y estar en la misma sintonía para que el mensaje se interprete de la mejor forma (Rosenberg, 2009).

Es muy importante tener en cuenta todas las características mencionadas acerca de cómo poner en práctica la comunicación no violenta dentro de grupos ya que este trabajo se basa en cómo hacer que la CNV funcione como una intervención para poder prevenir el mobbing dentro de empresas privadas y ayudar a los empleados a que tengan más fuentes de ayuda y que puedan emplear mejores estrategias para aumentar una mejor comunicación interna en la empresa y que no haya malos entendidos.

### **Estrategias para la promoción de la Comunicación No Violenta**

Según García (2014) algunas de las estrategias que pueden servir dentro de la comunicación no violenta para promover la paz y tranquilidad ante todos y dentro de un grupo son: dedicar un tiempo al día para poder reflexionar acerca de lo que quieres/necesitas y lo que los demás quieren de ti, estar totalmente consciente de que todos somos humanos que tenemos necesidades y errores, pensar acerca de las acciones que hemos tenido durante el día y saber si es que han sido realizadas con buenas intenciones.

Otras estrategias que las personas utilizan pueden ser que en vez de decir a los empleados lo que no deberían hacer, es mejor decir lo que sí deben hacer y antes de contradecir alguna opinión se debe pensar si es que las palabras a utilizar serán correctas (Rosenberg, 2009). De la misma manera, cuando la persona sienta enojo se debe preguntarte a si mismo qué necesidad siente que no está siendo satisfecha y

finalmente, en vez de alabar el trabajo de alguien, es mejor mostrar un profundo agradecimiento por sus acciones (García, 2014).

Como hemos visto durante este capítulo, el mobbing es una situación que se ha venido dando dentro de las empresas sin que las personas hagan algo al respecto. Muchas de las intervenciones se enfocan en dar apoyo a las personas después de que son víctimas de este acoso, sin tomar en cuenta que muchas de las veces quedan secuelas físicas o mentales en la vida de esta persona que pueden ser incurables.

Por ende, es esencial que las personas y las líneas de supervisión de cada una de las empresas se enfoquen en realizar varias acciones que involucren la prevención de cualquier tipo de maltrato y tengan la apertura necesaria para que cualquier empleado pueda acercarse y denunciar cualquier aparición de mobbing.

Finalmente, se necesita que las empresas estén al tanto de las intervenciones que pueden existir sin necesidad de algún castigo específico. Se puede tomar medidas antes de que ocurra algún tipo de acoso, poniendo como prioridad la paz y la calma entre todos su empleados, dando maneras de cómo comunicarse mejor y sobretodo comprender la situación de los demás poniéndose en sus zapatos y tratando de satisfacer todas las necesidades personales y de los demás para que no exista ningún tipo de inconveniente o malas actitudes.

## **METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Diseño y Justificación de la Metodología Seleccionada**

La metodológica seleccionada para este trabajo de investigación es cuantitativa, la misma que tiene una visión objetiva, tangible, con enfoque al estudio de fenómenos cuantificables y sus resultados pueden ser generalizados. Dentro de este tipo de metodología podemos conocer y dar explicaciones de la realidad para poder realizar

cambios que ejerzan control de la misma y se efectúen predicciones para cambiar una determinada situación (Rodríguez, M., & Valldeoriola, 2010). Además, se basará en un pre y post test con un solo grupo utilizando una intervención de Comunicación no violenta.

Según Hernández Fernández y Baptista (2006) el diseño pretest tiene como finalidad controlar el experimento ya que se podrá comparar los resultados previos con los resultados finales y así saber si es que la intervención realizada dentro del grupo cumplió con las expectativas esperadas. Al terminar con la intervención, se esperará un mes para poder realizar un postest con el mismo cuestionario y observar si es que existió alguna diferencia en los comportamientos de los empleados del área de finanzas de la empresa haciendo que el mobbing reduzca y que el clima laboral mejore (Hernández, Fernández y Baptista 2006).

### **Participantes**

Los participantes fueron seleccionados del área de una empresa en donde se han reportado más casos de acoso laboral. Las personas serán de 18 a 60 años de edad y el género no es una variable relevante. Algunos criterios de excepción son que no podrán participar las personas que tengan menos de 6 meses dentro de la empresa y tampoco los que tengan más de 60 años.

Todos los empleados que participarán deben contar con un nivel académico completo, es decir, primaria, secundaria y título de 3er nivel finalizado.

### **Herramientas de Investigación Utilizadas**

La herramienta que se utilizará será el cuestionario LIPT 60 de Leymann, que inicialmente tenía 45 ítems que describen los comportamientos esenciales que un hostigador tiene en contra de la víctima y las clasificó en distintos apartados que se

enfocan en las 5 principales comportamientos que el agresor utiliza en contra de la víctima para poder “destruirlo” profesional y personalmente (Leymann, 1989).

El primer apartado se enfoca en acciones en donde el agresor tiene el mando en las actividades que la víctima debe hacer limitando la comunicación (preguntas 1-11), el segundo apartado se basa en aislar a la víctima de sus compañeros de trabajo tratando de que nadie le hable limitando el contacto social (preguntas 12-16), el tercer apartado es el desprestigio que tiene la víctima delante de sus compañeros de trabajo, existen bromas de mal gusto o burlas sobre la víctima (preguntas 17-31), el cuarto apartado se enfoca en la desacreditación de las capacidades profesionales o laborales de la víctima (preguntas 32-38) y el quinto apartado son acciones que comprometen la salud del trabajador (preguntas 39-45) (Leymann, 1989).

A pesar de que la clasificación de Leymann es precisa para saber si una persona es víctima de mobbing, en el año 1999 el Instituto de Psicoterapia e Investigación Psicosomática de Madrid, amplió este cuestionario y aumentó 15 conductas adicionales que tenían los agresores hacia las víctimas (preguntas 46-60). Además el Instituto de Psicoterapia optó por dar más amplitud de respuesta (González de Rivera & Rodríguez-Abuin, 2003).

### **Procedimientos de recolección y Análisis de Datos**

Se pedirá permiso al gerente de para poder realizar esta investigación dentro de su empresa. Al contar con el permiso, se hablará con el departamento de Recursos Humanos y se pedirá que nos digan si es que han recibido quejas de los trabajadores en contra de algún compañero de trabajo por ser víctima de mobbing, se revisarán todas estas denuncias y se escogerá el área con la mayor cantidad de quejas para poder realizar la intervención.

Al tener la información de gerencia, se observó que el área de finanzas es el área de la empresa que más denuncias de mobbing ha tenido, por lo cual se procede a convocar a una reunión a las líneas de supervisión para poder contarles acerca de la intervención que planeamos llevar a cabo con el personal de esta área. Posteriormente, cuando los supervisores esten al tanto de lo que se hará, se realizará cartas de invitación a todas las personas que conformen la parte de finanzas, para que sepan los horarios en los que se darán las charlas y el taller práctico.

Una vez que todos esten informados y se haya recibido las cartas de invitación y consentimiento informado firmado por cada uno de los empleados, se procederá a poner en marcha la metodología propuesta de pretest en la sala de reuniones general de la empresa para que haya el suficiente espacio para el personal y que puedan asistir con tranquilidad los dos meses a las charlas y al taller práctico.

En el pretest se aplicará el cuestionario LIPT 60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization), que cuenta con 60 diferentes items al personal del área de finanzas ya que cuenta con la mayor cantidad de denuncias de empleados que han sido víctimas de mobbing por parte de sus compañeros de trabajo o por sus supervisores en los dos últimos años y así poder intervenir con capacitaciones que ayuden a cambiar los factores por los cuáles se da el mobbing dentro de esta empresa.

La intervención se enfocará en un programa de capacitación con todo el personal de ese área. Esta capacitación tendrá un periodo de duración de dos meses, en donde las dos primeras semanas se enfocará en el mobbing, sus características, factores desencadentantes y consecuencias. Las siguientes 3 semanas se tratarán temas relacionados a la comunicación no violenta, y un día habrán exposiciones de los mismos integrantes del área de ejemplos de cómo poner en práctica este tipo de comunicación y

las dos últimas semanas se hará un taller práctico enfocado al trabajo e integración del equipo de trabajo.

Las actividades que se llevarán a cabo serán enfocadas al control de emociones, trabajos de presión, que deban expresar lo que sienten al respecto a una situación, etc. En total serán 24 horas, distribuidas en 2 horas los días sábados y la práctica tendrá un tiempo de duración de 4 horas.

La primera charla abarcará temas como “¿Qué es el mobbing?, sus características principales y ¿cómo el personal puede reconocer si alguien está siendo víctima de este tipo de acoso laboral?, causas del mobbing, personalidad de la víctima y agresor”, la segunda charla se enfocará en todas las “Consecuencias psicológicas y físicas que puede tener la víctima”.

Por otro lado, el mes que se hablará de la comunicación no violenta, será enfocado en dar a conocer este tipo de intervención para mejorar el clima laboral, se tratarán puntos específicos como su definición, características principales, objetivos, CNV en el liderazgo, valores, planteamientos de metas, expresión de necesidades, etc. Además en la última charla, el personal deberá exponer diferentes ideas o estrategias para poner en práctica la comunicación no violenta dentro de la empresa.

Cuando esta capacitación finalice, se dejará pasar un mes en donde todo vuelva a la normalidad, para poder dar de nuevo el cuestionario LIPT 60 y ver si es que las respuestas cambiaron disminuyendo las víctimas de mobbing dando como resultado un mejor ambiente y calidad de trabajo, haciendo que las personas se sientan más cómodas y estables dentro de la empresa.

### **Consideraciones Éticas**

La investigación respetará las consideraciones éticas que tienen relación con el estudio de los individuos. Todos los participantes recibirán una carta de invitación y



tendrán que firmar un consentimiento informado previamente a su participación, el mismo que tendrá especificaciones de los objetivos del estudio. Todos los participantes deben saber que su participación es totalmente voluntaria sin que exista ningún tipo de inconveniente laboral o personal que afecta a las personas que no deseen participar y pueden retirarse a cualquier momento que ellos consideren necesario.

Las respuestas del cuestionario LIPT 60 serán totalmente anónimas y no se darán a conocer a personas externas ya que el objetivo de nuestro estudio es poder recolectar información y realizar una intervención que pueda ayudar a mejorar el clima laboral y las interacciones entre el personal, mas no ejercer algún tipo de consecuencia negativa hacia algún empleado por sus respuestas en el cuestionario.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Se espera que los resultados en el postest que se realizará después de un mes de hacer la intervención, reflejen un gran cambio en las conductas y comportamientos de los empleados del área de finanzas en esta empresa. Como ya se mencionó en el capítulo anterior, la intervención que se hará en la empresa, se basará en charlas informativas acerca del mobbing y de la comunicación no violenta, además de exposiciones por parte del personal y dos distintos talleres prácticos con varias actividades que ayudarán a fomentar la empatía, compasión y buena expresión de las necesidades individuales e ideas para mejorar la interacción entre las personas de este área y la relación con sus supervisores.

Según Rulicki & Cherny (2012) la Comunicación No Violenta tiene un espacio central dentro de las interacciones personales, ayuda a que cada uno piense acerca de su identidad personal y colectiva haciendo consciencia de los sentimientos de las demás personas, por lo tanto, puede ayudar a que se disminuyan conductas agresivas como

gritar, insultar o faltar el respeto verbalmente a la víctima, dando como resultado menos mobbing dentro de las empresas (Caparrós, 2014)

Si es que se crearía una correcta estructura dentro de la empresa que involucre actividades que promuevan la comunicación no violenta, o se implementaría dentro de la cultura organizacional un modelo de intervención que incluya pasos a seguir para actuar de una determinada manera al resolver conflictos entre los empleados, sería completamente eficiente la CNV (Asociación Canaria de Comunicación No Violenta, 2015). Al implementar conductas ideales que los empleados deberían seguir para mejorar las relaciones interpersonales aumentaría la empatía entre los empleados ya que tendrían que convivir con respeto y así mejoraría el clima laboral, uno de los factores que es desencadenante del mobbing.

Las Comunicación No Violenta también es considerada útil para los líderes o supervisores de la empresa, ya que un líder es visto como la persona que debería hacer sentir a los empleados que son escuchados y protegidos, pero para que un líder transmita esta protección hacia sus empleados debe manejarse con un determinado comportamiento que según Lehman (2014) debe ser basado en empatía, comprensión y compasión hacia las necesidades de los demás.

La duración de esta intervención será de 2 meses y ayudará a que exista mejor conocimiento acerca del mobbing y así poder crear más consciencia en los empleados para que piensen en las consecuencias que pueden existir con una “simple” acción o palabra no deseada hacia otro miembro del grupo afectando tanto física como emocionalmente.

El objetivo es lograr que los supervisores y empleados puedan cambiar su actitud y comportamientos con sus compañeros de trabajo, además de entender que cada uno puede tener una perspectiva diferente y siempre se debe escuchar con respeto a

pesar de no estar completamente de acuerdo (Rosenberg, 2009). Además, implementar estrategias de la Comunicación No Violenta ayuda a mejorar cualquier tipo de relación interpersonal ya que aumenta la creatividad, promueve la paz, crea consciencia de que todos pueden cometer errores porque son seres humanos y aumenta un lenguaje fluido que permite a las personas a expresarse de una mejor forma evitando malos entendidos entre interlocutores (García, 2014).

Al realizar el taller práctico que involucró actividades de trabajo en equipo en donde tenían que hablar, llegar a un acuerdo entre todos y expresarse de una manera correcta; se pudo observar la creación de un plan bien establecido con los distintos objetivos que quieren cumplir, siendo mucho más fácil establecer prioridades, aumentar la concentración y mejorar la relación con sus compañeros de trabajo (Rulicki & Cherny, 2012). De esa manera, los empleados se sintieron más conformes con el trabajo y con el trato que recibieron ya que aumentó la tolerancia y comunicación entre ellos, lo que puede dar como resultado disminución de acoso o humillaciones (Formés, 2003).

Finalmente la intervención a pesar de tener varios pasos que ayudarán a llegar al objetivo planteado, los resultados se podrán obtener viendo los cuestionarios LIPT 60 del posttest ya que se podrá evidenciar si realmente los empleados han notado algún cambio conductual en sus compañeros de trabajo. De esta manera, si los resultados son positivos, se sabrá que la investigación contribuyó a distintos aspectos que ayudará a la empresa a disminuir el mobbing en el área de finanzas de la empresa. Se ha tenido en cuenta las prioridades y necesidades esenciales para enfocarnos en lo que realmente servirá a la empresa para que no existan más personas afectadas.

## DISCUSIÓN

### Conclusiones

En este trabajo de investigación se ha demostrado que el mobbing tiene un gran impacto en el ámbito social y laboral ya que es un conjunto de comportamientos negativos que afectan a una persona en específico, causando desde daños psicológicos hasta físicos (Hershcovis, Reich & Niven, 2015). La mayoría de las veces estas conductas negativas pueden pasar desapercibidas ya que uno de los objetivos del agresor es que nadie se de cuenta de sus intenciones hacia la víctima para no tener futuras consecuencias en el trabajo ni recibir llamados de atención por parte de supervisores o compañeros de trabajo (Cobo, 2013).

Existen varios factores que desencadenan el mobbing dentro de una empresa, como el clima laboral, tipo de liderazgo, y uno de los más esenciales las personalidades del agresor y la víctima. Según Olmedo & Gonzáles (2006) la personalidad de las personas es el factor que tiene más peso para el desarrollo del mobbing, ellos se refieren a la personalidad del agresor como manipuladora, ya que tratan de convencer a la víctima para que realice una serie de actividades que le pueden afectar dentro de su trabajo, además de que tienen dificultad para cumplir normas morales, no tienen una correcta expresión de sus ideas, tienen dificultad para sentirse culpables y sienten mucha grandiosidad a comparación de sus compañeros de trabajo.

Por otro lado, las víctimas suelen tener una baja autoestima y les resulta muy difícil poder negarse a realizar actividades que no quieren, por sentir gran nivel de compromiso; además, son inseguras de sí mismas, se desvalorizan constantemente y piensan que deben aceptar las agresiones por miedo a las amenazas (Milam, Spitzmueller & Penney, 2009).

Al tener en cuenta esta información esencial del mobbing, nos podemos dar cuenta que la comunicación no violenta es una intervención que debería ser implementada en las organizaciones de cada una de las empresas para que sus empleados se puedan informar más acerca de sus características y las puedan poner en práctica y así evitar futuros inconvenientes entre el personal o supervisores.

La comunicación no violenta hace énfasis en expresar de una mejor manera los sentimientos, necesidades, opiniones, etc, ya que intenta que las personas puedan expresarse sin miedo o vergüenza frente a los demás, además de controlar su postura y gestos para no dar un mensaje no verbal incorrecto y así evitar la creación de conflictos o malas interpretaciones que lleven a pérdida de confianza entre los empleados o se inicie una relación tensa (Rosenberg, 2009).

### **Limitaciones del Estudio**

Este trabajo de investigación se limitó en el área de una empresa privada en donde existen mayor número de denuncias de acoso laboral por parte de sus empleados.

Se pudo evidenciar que el tema de comunicación no violenta no tiene tantas fuentes en donde se explique la misma como una intervención dentro de empresas y también carece de actividades concretas que se puedan implementar (Asociación Canaria de Comunicación No Violenta, 2015).

Según García (2014) además de poner en práctica una comunicación más tranquila y armoniosa, se trata de cambiar internamente los pensamientos negativos que impulsan a las personas a tener comportamientos que puedan afectar el bienestar de los demás, pero hay que tomar en cuenta que existen otros factores que favorecen la aparición del mobbing y deben ser corregidos con otro tipo de intervenciones.

### **Recomendaciones para Futuros Estudios**

La comunicación no violenta es una intervención que ayuda a las personas para que puedan ser más comprensivas con las necesidades de los demás y así fomentar un mejor ambiente en donde todos puedan expresar de mejor manera lo que piensan, pero es importante que sigan existiendo más investigaciones de diferentes campos o áreas en donde pueda ser fomentada ya que existen pocos estudios en donde se pueda poner en práctica.

Las empresas deberían hacer énfasis en investigar más sobre actividades que puedan realizar que les ayude a incrementar una mejor comunicación entre sus empleados y supervisores, ya que muchos de los conflictos que existen nacen desde malas interpretaciones o una mala expresión del mensaje. Además, estos conflictos pueden desencadenar en mobbing, teniendo más consecuencias para el personal y para la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abajo, F. (2006). *Mobbing: acoso psicológico en el ambiente laboral*. Ed. LexisNexis: 46-61, 154-171, 314-320, 514-524.
- Álvarez, L. (2011). *Clima social de la organización y hostigamiento psicológico. Una lectura cognoscitiva y sociocultural desde los sistemas autoritarios*. Revista Intercontinental de Psicología y Educación, pp. 83-98.
- Asociación Canaria de Comunicación No Violenta. (2015). *Aplicaciones de la CNV*. Obtenido el 19 de septiembre del 2018 de <http://www.comunicacionnoviolentacanarias.com/index.php/informacion-cnv/aplicaciones-de-la-cnv>
- Barón, M., Munduate, L & Blanco, M. (2003). *La espiral del Mobbing*. Papeles del psicólogo; 23 (84). 71-82
- Barter, D. (2010). *The connection between NVC and leadership*. Obtenido el 19 de septiembre del 2018 de <https://www.cnvc.org/nvc-leadership-call-one>
- Bosqued, M. (2005). *Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico*. Ed. Paidós: 119-128.
- BayNVC. (s/f). *What is Nonviolent Communication (NVC)*. Recuperado el 14 de septiembre del 2018 de <http://baynvc.org/what-nvc-is/>
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). *Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 91, 998– 1012.
- Bruursema, K., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2011). *Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behavior*. Work & Stress, 25, 93–107.

- Cobo, Y. (2013). *El mobbing. Hacer visible, lo invisible*. Universidad de Cantabria. Vol. 1: pp 1-34.
- Daza, F., Bilbao, J & García-Silva, J. (1998). *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*.
- Einarsen, S. & Hauge, L. (2006). *Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo*. Revista psicológica del Trabajo y de las Organizaciones, 22, 251-273.
- Ferris, D., Spence, J., Brown, D & Heller, D. (2012). *Interpersonal injustice and workplace deviance: The role of esteem threat*. Journal of Management. Vol 38, 1788- 1811.
- Formés, J. (2003). *Acoso psicológico en el mundo laboral. Responsabilidades y control*. Ed. Intersalud: 11-20, 32-45.
- Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid. (2012). *Manual de la comunicación para investigadores*. Obtenido el 10 de septiembre del 2018 de <http://fuam.es/wp-content/uploads/2012/10/INTRODUCCION.-La-Comunicacion.-Principios-y-procesos.pdf>
- García, S. (2014). *Guía de Comunicación no Violenta en grupos y asociaciones*. El banco del tiempo mundial
- González de Rivera, J. (2002). *El maltrato psicológico: cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Madrid.
- González de Rivera, J., De las Cuevas, C., Rodríguez-Albuin, M., et al. (2002). *El cuestionario de 90 síntomas*. Adaptación española del SCL-90R. Publicaciones de Psicología Avanzada, TEA Ediciones, Madrid.
- González de Rivera, J & Rodríguez-Abuin, M. (2003). *El cuestionario de síntomas de acoso psicológico*. CSAP-40-. Psiquis; 24 (1).



- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (Vol. 3). México: McGraw-Hill.
- Herscovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Sivanathan, N. (2007). *Predicting workplace aggression: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 228–238.
- Herscovis, M., Reich, C., & Niven, K. (2015). *Workplace bullying: causes, consequences, and intervention strategies*.
- Hirigoyen, M. (2001). *El Acoso Moral en el Trabajo. Distinguir lo Verdadero de lo Falso*. Buenos Aires: Paidós.
- Hoel, H. & Salin, D. (2011). *Organizational causes of workplace bullying. Workplace Bullying: Development in the Theory*. Pp. 227-243, Londres: Taylor and Francis.
- Instituto de comunicación no violenta. (2012). *Comunicación no violenta*. Obtenido el 17 de septiembre del 2018 de [https://www.comunicacionnoviolenta.com/apartados/36-Que\\_es\\_la\\_CNV.html](https://www.comunicacionnoviolenta.com/apartados/36-Que_es_la_CNV.html)
- Jiménez, J. C. (2014). *Mobbing: violencia psicológica en el trabajo*. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 27(290), 84-88.
- Kashtan, I & Kashtan, M. (s/f). *Key assumptions an intention of NVC*. Obtenido el 17 de septiembre del 2018 <http://baynvc.org/key-assumptions-and-intentions-of-nvc/>
- LeBlanc, M & Kelloway, E. (2002). *Predictors and outcomes of workplace violence and aggression*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 444-453.
- Leymann, H. (1989). *Investigation into the frequency of adult mobbing using the LIPT questionnaire*. *Arbete, Münniska*.
- Lehman, J. (2011). *The connection between NVC and leadership*. Obtenido el 19 de septiembre del 2018 de <https://www.cnvc.org/nvc-leadership-call-one>

- Lind, K., Glaso, L., Pallesen, S., & Einarsen, S. (2009). *Personality profiles among targets and nontargets of workplace bullying*. *European Psychologist*, 14, 231–237.
- López, M & Vásquez, P. (2003). *Mobbing: Como prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo*. Ed. Pirámide: 49-56, 67-73, 74-83, 221-230.
- Lutgen-Sandvik, P. (2013). *Adult Bullying-a Nasty Piece of Work: Translating a Decade of Research on Non-sexual Harassment, Psychological Terror, Mobbing, and Emotional Abuse on the Job*. ORCM Academic Press.
- Martínez, M. (2012). *El acoso psicológico en el trabajo o mobbing: patología emergente*. *Gaceta internacional de ciencias forenses*. (3) 2-8.
- Meseguer, P., Soler, M., Sáenz, M., et al. (2008). *Acoso psicológico en el trabajo y efectos en la salud de los trabajadores*. *The spanish journal org psychology*. (1) 219-227.
- Milam, A. C., Spitzmueller, C., & Penney, L. M. (2009). *Investigating individual differences among targets of workplace incivility*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 58–69.
- Moreno-Jiménez, B., & Hernández, E. G. (2013). *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar social*. Ediciones Pirámide.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez, A., Garrosa, E., & Morante, M. (2004). *Acoso psicológico en el trabajo: una aproximación*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, III. 277- 289.
- Neuman, J. (2012). *Workplace violence and aggression: When you do not want your Company on the news*. *Work and quality of life*, 343-373.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). *The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 955–979.

- Olmedo, M & González, P. (2006). *La violencia en el ámbito laboral: La problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención*. Acción Psicológica; 4(2): 107-128.
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: SalTerra.
- Rodríguez, A & Zarco, V. (2009). *Riesgos psicosociales en el trabajo*. In Psicología del trabajo. Ediciones Pirámide: pp. 145-168.
- Rodríguez, M., & Valldeoriola, J. (2010). *Métodos de investigación*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Rosenberg, M. (2009). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Argentina. Gran.
- Rosenberg, M., & Seils, G. (2011). *Resolver los conflictos con la comunicación no violenta*. Barcelona: Acanto.
- Rulicki, S., & Cherny, M. (2012). *Comunicación no-verbal: cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos*. Ediciones Granica SA.
- Salin, D. (2003). *Bullying and organizational politics in competitive and rapidly changing work environment*. *Management and Decision Making*, 4(1), 35-46.
- The Center for Nonviolent communication. (2016). *Marshall B. Rosenberg, our founder's BIO*. Obtenido el 10 de septiembre del 2018 de <https://www.cnvc.org/about/marshall-rosenberg.html>
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K., (2011). *Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance*. *Academy of Management Journal*, 54, 279–294.
- Walden, M. (2010). *The connection between NVC and leadership*. Obtenido el 19 de septiembre del 2018 de <https://www.cnvc.org/nvc-leadership-call-one>

## **ANEXO A: Carta para reclutamiento de participantes**

Quito, 25 de noviembre del 2018

A quien corresponda,

Por medio de la presente me permito solicitar su participación en la investigación acerca de “La influencia de la comunicación no violenta para prevenir el mobbing dentro de una empresa privada”. Esta investigación se llevará a cabo a partir del 10 de octubre hasta el 10 de noviembre del presente año, la misma que se enfocará en un programa de capacitación con todo el personal, en donde las dos primeras semanas se enfocará en el mobbing, las siguientes 3 semanas se tratarán temas relacionados a la comunicación no violenta con un día de exposiciones de los mismos integrantes del área con ejemplos de cómo poner en práctica este tipo de comunicación y las dos últimas semanas se hará un taller práctico enfocado al trabajo e integración del equipo de trabajo. En total serán 24 horas, distribuidas en 2 horas los días sábados y la práctica tendrá un tiempo de duración de 4 horas. Adjunto a esta carta se encuentra el consentimiento informado.

En la espera de su confirmación.

Atentamente,

Alejandra Bimos Zambrano

CI: 1722943493

Cel: 0998364213

## ANEXO B: Formulario de Consentimiento Informado



**Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos**  
**Universidad San Francisco de Quito**  
 El Comité de Revisión Institucional de la USFQ  
 The Institutional Review Board of the USFQ  
**Formulario Consentimiento Informado**

**Título de la investigación: La influencia de la comunicación no violenta para prevenir el mobbing dentro de una empresa privada**

**Organización del investigador: Universidad San Francisco de Quito**

**Nombre del investigador principal: Alejandra María Bimos Zambrano**

**Datos de localización del investigador principal: 0998364213**

### DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

**Introducción** *(Se incluye un ejemplo de texto. Debe tomarse en cuenta que el lenguaje que se utilice en este documento no puede ser subjetivo; debe ser lo más claro, conciso y sencillo posible; deben evitarse términos técnicos y en lo posible se los debe reemplazar con una explicación)*

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no. Usted ha sido invitado a participar en un investigación sobre La influencia de la comunicación no violenta para prevenir el mobbing dentro de una empresa privada porque han existido varias denuncias dentro de la empresa sobre mobbing.

**Propósito del estudio** *(incluir una breve descripción del estudio, incluyendo el número de participantes, evitando términos técnicos e incluyendo solo información que el participante necesita conocer para decidirse a participar o no en el estudio)*

Realizar intervenciones que permitan a los empleados cambiar su manera de comportarse con sus compañeros de trabajo y así poder disminuir el mobbing, haciendo que las personas puedan implementar la comunicación no violenta como una manera de expresión al interactuar con las demás personas.

**Descripción de los procedimientos** *(breve descripción de los pasos a seguir en cada etapa y el tiempo que tomará cada intervención en que participará el sujeto)*

La intervención durará 2 meses, primero se aplicará un cuestionario, después se dividirán los procedimientos. El primer mes y medio se realizará una charla cada sábado con una duración de dos horas acerca del mobbing y de la comunicación no violenta y los últimos dos sábados se llevará a cabo talleres prácticos con una duración de dos horas, en donde los empleados puedan interactuar entre ellos y realizar varias actividades que involucre el trabajo en equipo. Finalmente, se dejará pasar un mes, hasta que todo vuelva a la normalidad y se hará un postest con el mismo cuestionario para poder comparar las respuestas y ver si es que la intervención dio resultado.

**Riesgos y beneficios** *(explicar los riesgos para los participantes en detalle, aunque sean mínimos, incluyendo riesgos físicos, emocionales y/o psicológicos a corto y/o largo plazo, detallando cómo el investigador minimizará estos riesgos; incluir además los beneficios tanto para los participantes como para la sociedad, siendo explícito en cuanto a cómo y cuándo recibirán estos beneficios)*

El único riesgo posible puede ser la incomodidad que las personas sentirán al trabajar con distintos compañeros de trabajo.

### Confidencialidad de los datos

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador tendrá acceso.

2) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.

### Derechos y opciones del participante

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

**Consentimiento informado** *(Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieron el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)*

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Firma del participante	Fecha
Firma del testigo <i>(si aplica)</i>	Fecha
Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado	
Firma del investigador	Fecha

## ANEXO C: Herramientas para levantamiento de información

## LIPT - 60

© González de Rivera.

Nombre.....Apellidos.....

Fecha nacimiento.....Dirección.....

CP..... Localidad.....Teléfono.....

Estado Civil.....Profesión.....

Correo electrónico.....

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.

Marque con una cruz (X):

el cero ("0") si **no** ha experimentado esa conducta en absoluto

el uno ("1") si la ha experimentado **un poco**

el dos ("2") si la ha experimentado **moderada o medianamente**

el tres ("3") si la ha experimentado **bastante** y

el cuatro ("4") si la ha experimentado **mucho o extremadamente**:

1 Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.....	0	1	2	3	4
2 Le interrumpen cuando habla.. .....	0	1	2	3	4
3 Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar	0	1	2	3	4
4 Le gritan o le regañan en voz alta.....	0	1	2	3	4
5 Critican su trabajo.. .....	0	1	2	3	4
6 Critican su vida privada.....	0	1	2	3	4
7 Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras .....	0	1	2	3	4
8 Se le amenaza verbalmente.. .....	0	1	2	3	4
9 Recibe escritos y notas amenazadoras.. .....	0	1	2	3	4
10 No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo.. .....	0	1	2	3	4
11 Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas .....	0	1	2	3	4

12 La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted.....	0	1	2	3	4
13 No consigue hablar con nadie, todos le evitan.....	0	1	2	3	4
14 Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus.. compañeros.....	0	1	2	3	4
15 Prohíben a sus compañeros que hablen con usted .....	0	1	2	3	4
16 En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible.....	0	1	2	3	4
17 Le calumnian y murmuran a sus espaldas.....	0	1	2	3	4
18 Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted.. .....	0	1	2	3	4
19 Le ponen en ridículo, se burlan de usted.. .....	0	1	2	3	4
20 Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender.....	0	1	2	3	4
21 Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica.....	0	1	2	3	4
22 Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener.....	0	1	2	3	4
23 Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo.....	0	1	2	3	4
24 Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.....	0	1	2	3	4
25 Ridiculizan o se burlan de su vida privada.....	0	1	2	3	4
26 Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen.. .....	0	1	2	3	4
27 Le asignan un trabajo humillante.....	0	1	2	3	4
28 Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.....	0	1	2	3	4
29 Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.....	0	1	2	3	4
30 Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.....	0	1	2	3	4
31 Sufre acercamientos, insinuaciones o gestos sexuales no deseados.. .....	0	1	2	3	4
32 No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer .....	0	1	2	3	4
33 Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.....	0	1	2	3	4
34 Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.....	0	1	2	3	4
35 Le asignan tareas muy por debajo de su competencia .....	0	1	2	3	4
36 Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes.. .....	0	1	2	3	4



37 Le obligan a realizar tareas humillantes .....	0	1	2	3	4
38 Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.....	0	1	2	3	4
39 Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.....	0	1	2	3	4
40 Le amenazan con violencia física.....	0	1	2	3	4
41 Recibe ataques físicos leves, como advertencia.....	0	1	2	3	4
42 Le atacan físicamente sin ninguna consideración.....	0	1	2	3	4
43 Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.....	0	1	2	3	4
44 Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo.....	0	1	2	3	4
45 Recibe agresiones sexuales físicas directas.....	0	1	2	3	4
46 Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.....	0	1	2	3	4
47 Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador).....	0	1	2	3	4
48 Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.....	0	1	2	3	4
49 Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse.....	0	1	2	3	4
50 Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted .....	0	1	2	3	4
51 Devuelven, abren o interceptan su correspondencia.....	0	1	2	3	4
52 No le pasan las llamadas, o dicen que no está. ....	0	1	2	3	4
53 Pierden u olvidan sus encargos, o los encargos para usted.....	0	1	2	3	4
54 Callan o minimizan sus esfuerzos, logros, aciertos y méritos .....	0	1	2	3	4
55 Ocultan sus habilidades y competencias especiales.....	0	1	2	3	4
56 Exageran sus fallos y errores .....	0	1	2	3	4
57 Informan mal sobre su permanencia y dedicación .....	0	1	2	3	4
58 Controlan de manera muy estricta su horario.. ....	0	1	2	3	4
59 Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades .....	0	1	2	3	4
60 Se le provoca para obligarlo a reaccionar emocionalmente.....	0	1	2	3	4