

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA- CIEPs-

'MAYRA GUTIÉRREZ'

“EFECTOS PSICOLÓGICOS QUE PRESENTAN LOS COLABORADORES AL  
MOMENTO DE SER VÍCTIMAS DE ACOSO LABORAL”

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE

CONSEJO DIRECTIVO

DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

SANDY STEPHANIE DOMÍNGUEZ TELLO

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2018

CONSEJO DIRECTIVO

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

M.A. MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA

DIRECTOR

LICENCIADA JULIA ALICIA RAMÍREZ ORIZÁBAL

SECRETARIA

LICENCIADA KARLA AMPARO CARRERA VELA

LICENCIADA CLAUDIA JUDITT FLORES QUINTANA

REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

PABLO JOSUÉ MORA TELLO

MARIO ESTUARDO SITAVÍ SEMEYÁ

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

LICENCIADA LIDEY MAGALY PORTILLO PORTILLO

REPRESENTANTE DE EGRESADOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



C.c. Control Académico  
CIEPs.  
UG  
Archivo  
Reg.068-2018  
CODIPs.944-2018

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

11 de abril de 2018

Estudiante  
Sandy Stephanie Dominguez Tello  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto SEXTO (6º) del Acta VEINTICINCO GUIÓN DOS MIL DIECIOCHO (25-2018), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 10 de abril de 2018, que copiado literalmente dice:

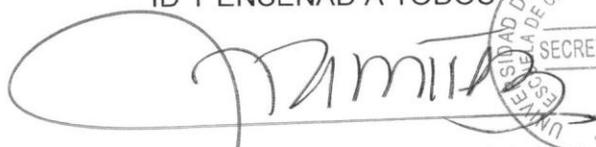
**SEXTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“EFECTOS PSICOLÓGICOS QUE PRESENTAN LOS COLABORADORES AL MOMENTO DE SER VÍCTIMAS DE ACOSO LABORAL”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Sandy Stephanie Dominguez Tello**

**CARNÉ: 201217210**  
**CUI: 2253-90981-0101**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado José Herbert Roberto Bolaños Valenzuela y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”  
  
Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal  
SECRETARIA

/Gaby

UG-87-2018

Guatemala, 17 de abril de 2018

Señores  
Miembros del Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
CUM



Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, la **estudiante SANDY STEPHANIE DOMINGUEZ TELLO, CARNÉ NO. 2253-90981-0101 y Registro de Expediente de Graduación No. EPS-47-2017-I**, ha completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- 10 créditos académicos del Área de Desarrollo Profesional
- 10 créditos académicos por Trabajo de Graduación
- 15 créditos académicos por haber realizado Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- respectivamente.

Por lo antes expuesto, con base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **"EFECTOS PSICOLÓGICOS QUE PRESENTAN LOS COLABORADORES AL MOMENTO DE SER VÍCTIMAS DE ACOSO LABORAL"**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología –CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 07 de marzo del año 2018.

Así mismo se hace constar que el estudiante **FRANCISCO ANTONIO BURGOS AGUILAR, CARNÉ No. 2587-65895-0101**, participó en el mismo proceso de investigación y hará su trámite de graduación cuando complete su expediente de graduación.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Atentamente,



**M.A. MAYRA LUNA DE ALVAREZ**  
**COORDINACIÓN**

UNIDAD DE GRADUACIÓN

Lucia G.  
CC. Archivo

**ADJUNTO DOCUMENTOS SEGÚN ANEXO ADHERIDO.**



**INFORME FINAL**

Guatemala, 06 de abril de 2018

**Señores**

Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Iris Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“EFECTOS PSICOLÓGICOS QUE PRESENTAN LOS COLABORADORES AL MOMENTO DE SER VÍCTIMAS DE ACOSO LABORAL”.**

**ESTUDIANTES:**

**Sandy Stephanie Dominguez Tello**  
**Francisco Antonio Burgos Aguilar**

**DPI. No.**

**2253909810101**  
**2587658950101**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado el 07 de marzo de 2018 por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 06 de abril de 2018, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.**  
**“Mayra Gutiérrez”**



**Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”**  
**9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530**

c. archivo



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



**CIEPs. 018-2018  
REG. 068-2016**

Guatemala, 06 de abril de 2018

**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez  
Coordinador  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs  
Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“EFECTOS PSICOLÓGICOS QUE PRESENTAN LOS COLABORADORES AL MOMENTO DE SER VÍCTIMAS DE ACOSO LABORAL”.**

**ESTUDIANTES:**

**Sandy Stephanie Dominguez Tello  
Francisco Antonio Burgos Aguilar**

**DPI. No.**

**2253909810101  
2587658950101**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 07 de marzo de 2018, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**Licenciada Iris Janeth Nolasco  
DOCENTE REVISORA**



**Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530**

Guatemala, 29 de Mayo de 2017

Licenciado  
Estuardo Espinoza  
Coordinador  
Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs-  
"Estuardo Espinoza"

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "Manual estratégico para prevenir el acoso laboral dirigido al personal administrativo de BATCA sucursal" realizado por los estudiantes SANDY STEPHANIE DOMINGUEZ TELLO, CARNÉ 201217210 Y FRANCISCO ANTONIO BURGOS AGUILAR, CARNÉ 200817477.

El trabajo fue realizado a partir del 12 de abril del 2016 hasta el 29 de Mayo del 2017.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciado José Herbert Roberto Bolaños Valenzuela  
Psicólogo  
Colegiado No.1380  
Asesor de contenido



24 Avenida 35-81 Zona 12  
Calzada Atanasio Tzul  
Guatemala, C. A. 01012  
PBX (502) 2410-3737  
Fax Gerencia (502) 2410-3785  
Fax Mercadeo (502) 2410-3788  
Servicio al Consumidor  
1-801-230-5555

Guatemala 19 de enero de 2017

Licenciada

Miriam Elizabeth Ponce Ponce

Coordinadora

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs-

"Mayra Gutiérrez"

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que los estudiantes Francisco Antonio Burgos Aguilar, carné 200817477 y Sandy Stephanie Dominguez Tello carné 201217210 realizarán en esta institución 40 entrevistas, un grupo focal, 40 cuestionarios la implementación del manual estratégico para prevenir el acoso laboral y finalmente la lista de cotejo como parte del trabajo de Investigación titulado: "Manual Estratégico para prevenir el acoso laboral dirigido al personal administrativo de BATCA Sucursal Guatemala" periodo comprendido del 17 de Noviembre del 2016 al 19 de enero del 2017, en horario de 14:00 a 17:00 horas.

Los estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

Licenciada Nancy Amezcua

Gerente de Recursos Humanos

**BRITISH AMERICAN  
TOBACCO**  
CENTRAL AMERICA  
Sucursal Guatemala

British American Tobacco Sucursal Guatemala

Teléfono: 55108379

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR SANDY STEPHANIE DOMINGUEZ TELLO**

CINDY ROCIO DOMINGUEZ TELLO

MAESTRIA EN CIENCIAS Y DOCENCIA UNIVERSITARIA

COLEGIADO 23679

ARNULFO ALEJANDRO GARCIA GALEANO

MAESTRIA EN FINANZAS

COLEGIADO 3000

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por darme la sabiduría, paciencia y fe para poder finalizar la carrera con éxito.

### **A mis padres**

Por brindarme apoyo y ser mi ejemplo en todos los proyectos de mi vida, por estar siempre a mi lado, enseñarme la importancia y relevancia que tiene el ser constante, luchar por los sueños y metas.

### **A mi hermana**

Por su apoyo incondicional y guiarme durante todo el proceso de mi carrera.

### **A mi mejor amigo**

Por su amistad incondicional durante toda la carrera.

### **A mis compañeros**

Grupo en general con quienes compartí mis cinco años de carrera, les agradezco por ser el mejor equipo de trabajo.

### **A mi casa de estudio**

Por brindarme todos los conocimientos esenciales para poder ejercer mi profesión de la mejor manera.

## **AGRADECIMIENTOS**

A:

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por ser mi casa de estudio y permitirme formarme como profesional en tan prestigioso centro de estudios.

A:

Escuela de Ciencias Psicológicas

Por haberme abierto las puertas del aprendizaje diario

A:

El Consejo Directivo

Por brindarme todo su apoyo durante el proceso académico

A:

El Director

Por todo su apoyo para que cada uno de mis procesos fueron completados en tiempo.

A:

El personal Docente

Por brindarme sus conocimientos diarios en cada una de mis clases recibidas.

## ÍNDICE

Resumen

Prólogo

### CAPÍTULO I.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	6
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Marco teórico	9
1.2.1. Revisión de antecedentes	9
1.2.2. Ámbito laboral	10
1.2.3. Empresas multinacionales	11
1.2.4. Organización local	11
1.2.5. Acoso laboral	12
1.2.6. Tipos de acoso laboral	13
1.2.7. Acoso laboral en Latinoamérica	16
1.2.8. Acoso laboral en Guatemala	17
1.2.9. Efectos psicológicos del acoso laboral	18
1.2.10. Manual, definición y usos	22
1.2.11. Tipos de manuales	23
1.2.12. Beneficios de crear el manual	23
1.2.13. Elaboración del manual	24
1.2.14. Conformación del manual	26
1.2.15. Diseño del proyecto	29
1.2.16. Aplicación del manual	31
1.2.17. Evaluación del manual	31
1.2.18. Estrategias para prevenir el acoso laboral	32

CAPÍTULO II.	33
2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
2.1. Enfoque y modelo de la investigación	33
2.2. Población y muestra	33
2.3 Técnicas	35
2.3.1. Técnicas de muestreo	35
2.3.2. Técnicas de recolección de datos	35
2.3.3. Técnicas de análisis de datos	36
2.4. Instrumentos	36
2.5. Operacionalización de objetivos	38
CAPÍTULO III.	
3 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
3.1. Características del lugar y de la muestra	40
3.1.1. Características del lugar	40
3.1.2. Características de la muestra	40
3.2. Presentación y análisis de resultados	40
3.3. Resultados del grupo focal	45
CAPÍTULO IV.	
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1. Conclusiones	49
4.2. Recomendaciones	50
REFERENCIAS	54
ANEXOS	56

## RESUMEN

**“Efectos Psicológicos que presentan los colaboradores al momento de ser víctimas de acoso laboral.”**

**Por: Francisco Antonio Burgos Aguilar, Sandy Stephanie Domínguez Tello.**

Este estudio fue enfocado a disminuir y prevenir el acoso laboral dentro de la empresa multinacional British American Tobacco Sucursal Guatemala (BATCA) con el objetivo de identificar los tipos de acoso laboral existentes dentro de la organización, conocer los efectos psicológicos y la condición del acoso laboral que presentan las víctimas e implementar el manual estratégico para prevenir el mismo.

La muestra fue de tipo probabilístico y lo conformaron 40 personas en edades de 22 a 40 años de género masculino y femenino. El enfoque de la investigación fue cuanti-cualitativo, se utilizó como técnicas e instrumentos la observación, entrevista, grupo focal, cuestionario y lista de cotejo. Como producto de la investigación se entregó a la empresa un manual estratégico para prevenir el acoso laboral, ya que se evidencio que dentro de ella existían indicios de situaciones que propiciaban diversos tipos de acoso laboral aunque cabe destacar que ninguno se inclinó a situación de acoso sexual.

Se pudo deducir que aunque existe un nivel bajo de acoso laboral dentro de los participantes en su mayoría acoso de tipo horizontal, es un problema latente, si no se le aborda, puede convertirse en situación de riesgo tanto para la empresa como para los colaboradores. Como producto del estudio se aplicó un manual de estrategias para prevenir situaciones de acoso laboral el cual fue recibido con bastante aceptación por el personal administrativo de BATCA, luego de explicar los hallazgos develados durante el estudio y las posibles consecuencias que este tipo de situaciones podrían desencadenar dentro de la empresa, por lo cual se puede decir que el propósito y los resultados del estudio son factibles y acertados ante el propósito de dicha investigación.

## PRÓLOGO

El acoso laboral es un problema que afecta la sociedad guatemalteca y las organizaciones que la conforman. Este problema necesita un trato especial por parte de las autoridades de la empresa no importa su magnitud sea pequeña, mediana o grande, pues al analizar este fenómeno se observa que muchas de las empresas padecen de este fenómeno.

El acoso laboral, es un fenómeno social de características subyugantes presente en gran parte de las organizaciones y empresas de todos los países a nivel mundial. En la psicología industrial al estudiar el comportamiento del ser humano en el ámbito laboral, señala la importancia del establecimiento de las normas de seguridad industrial dentro de la organización, esto se debe a que a través de las normativas se pueden prevenir situaciones de acoso laboral que atenten contra la integridad física, emocional y social de los trabajadores. A su vez es importante identificar los efectos psicológicos que este provoca.

El objetivo del estudio fue implementar un manual en el que se establecieran los procedimientos a realizar por parte de los colaboradores, para promover el bienestar integral, al momento de sufrir de algún tipo de acoso dentro de la organización.

Un aspecto muy importante que se debe mencionar es el compromiso que la gerencia sostiene hacia los colaboradores tanto a nivel organizacional como individual, estos aspectos tienen repercusión tanto a nivel físico, psicológico y social, al tener un impacto directo sobre el individuo, es importante mencionar la seguridad e higiene en el ámbito laboral, lo cual promoverá el bienestar integral del colaborador.

Esto genera un beneficio mutuo, en el cual tanto la empresa como el colaborador cumplan con sus objetivos a nivel individual como organizacional.

## **CAPÍTULO I**

### **Planteamiento del problema y marco teórico**

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

El acoso laboral es un problema latente dentro de las esferas laborales del país, que necesita un abordaje serio y comprometido de los empleadores de cada empresa u organización, sea grande o pequeña, pues al analizar a fondo este fenómeno organizacional se puede observar la cantidad de desventajas que produce tener este tipo de conflictos dentro de una empresa. Partiendo desde lo psicológico hasta llegar al mal manejo de funciones de cada colaborador que sufre de este fenómeno laboral, disminuyendo productividad y afectando directamente la producción y economía de la empresa. En el ámbito laboral, existe un fenómeno sociocultural que es preocupante, desde la línea que estudia la psicología industrial, por el continuo maltrato verbal (y de otros tipos) por parte de agresores hacia distintos colaboradores dentro de la empresa u organización, en distintas jerarquías de las mismas. A este fenómeno le llamamos acoso laboral.

El acoso laboral, es un fenómeno social de características subyugantes presente en gran parte de las organizaciones y empresas de todos los países a nivel mundial. Un país pionero en el estudio del tema ha sido España, dando grandes aportes a partir de los estudios que han realizado distintas personalidades expertas en el tema tal es el caso de Iñaki Piñuel, con su obra *mobbing cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*.

Según Angélica Oseguera Ávalos (2009, Pág. 84) en su texto: "Estudio Comparado de la legislación del Mobbing en Latinoamérica" países como Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela han creado leyes que penalizan a la persona que comete acoso laboral, para disminuir los casos a nivel nacional. En

su exposición reconoce como elementos del acoso laboral: amenazas al estatus profesional, amenazas a la reputación personal, aislamiento, carga excesiva de trabajo y desestabilización.

También llama la atención que sólo Colombia reconoce (legalmente) que el acoso puede darse verticalmente hacia arriba y horizontalmente; el resto de países cuya legislación se comparó limitan la definición al acoso vertical hacia abajo, es decir, de superior a subordinado jerárquicamente (boosing). En el mismo artículo, sin embargo, se argumenta en las reflexiones finales: *“La mayoría de las leyes muestran un contenido reducido en cuanto a la regulación del mobbing, lo que deja fuera aspectos importantes que inciden en el abordaje jurídico más integral de este riesgo psicosocial presente en la realidad laboral actual.”* Es decir, su discusión y abordaje son aún incipientes e insuficientes”. (Piñuel y Zavala, 2001, Pág. 311)

Las consecuencias psicológicas que sufre una persona que ha sido sometida a un proceso de acoso laboral y son catalogadas por los expertos como un trastorno por estrés postraumático. Este tipo de trastornos, provocados por la exposición a un suceso traumático, es una reacción emocional del organismo como defensa mental a situaciones que no puede asimilar.

Leymann define el *mobbing* o psicoterror como “un proceso de destrucción que se compone de una serie de actuaciones hostiles que, tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos”. Por lo tanto, el acoso laboral es algo a lo que todo individuo está expuesto en su área de trabajo.

En Guatemala existe el Código de Trabajo que ayuda a propiciar que se cumplan los derechos del trabajador siempre y cuando el colaborador cumpla con sus obligaciones a cabalidad, pero no hay una ley que penalice el acoso laboral

como tal, en ninguna de las relaciones interpersonales dentro de la esfera laboral y en la dinámica en que ambas partes se relacionan.

Se puede observar en las distintas empresas que se encuentran a lo largo del país el fenómeno de acoso laboral en distintas organizaciones y empresas, lo cual es preocupante para las organizaciones.

La empresa multinacional BATCA, con sucursal en 24 avenida 35 - 81 zona 12, le interesó el tema de acoso laboral, ya que BATCA cuenta con personal administrativo, el cual no tenía conocimiento sobre acoso laboral y los pasos a seguir ante esta situación. Se percibió que el desempeño laboral se podría ver afectado al momento que se presentara una situación de acoso en un colaborador y este no supiera cómo actuar ante dicha situación, lo cual generaría bajas en la producción lo que afectaría la economía de la empresa.

En BATCA, antes del estudio realizado no se contaba con ningún instrumento que aportara sugerencias a dicha situación que ayudara a prevenir y atender casos de acoso laboral.

Por lo tanto, se elaboró un Manual Estratégico para prevenir el acoso laboral dirigido al personal administrativo de BATCA, sucursal Guatemala. El cual tuvo como fin, el abordaje de casos para dar solución directa a dicha situación y propiciar la prevención de futuros casos dentro de dicha empresa.

Las preguntas de investigación que dieron origen al estudio fueron: ¿Cuáles son los efectos psicológicos que presentan los colaboradores víctimas de acoso laboral? ¿Qué tipos de acoso laboral existen dentro de la empresa?, ¿Cómo prevenir que hayan situaciones de acoso laboral dentro de la empresa?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Conocer los efectos psicológicos y la condición del acoso laboral dentro de la empresa British American Tobacco.

### **Objetivos específicos.**

Conocer los efectos psicológicos que presentan las víctimas de acoso laboral.

Identificar los tipos de acoso laboral existentes dentro de la organización.

Diseñar e implementar el manual con las estrategias idóneas.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1 Antecedentes de la investigación**

La primera persona que estudio el **Acoso laboral** como violencia psicológica en el sitio de trabajo como causante de patología se debe al psicólogo alemán, afincado en Suecia, Heinz Leymann en el año 1986 describió en un libro las consecuencias, sobre todo en la esfera psíquica de las personas expuestas a un comportamiento hostil y prolongado en el tiempo por parte de los superiores o compañeros de trabajo.

Este fenómeno ha sido llamado “mobbing”, “atacar en grupo a alguien” o terror psíquico. Ocurre como cismas, donde la víctima es sometida a una estigmatización sistemática, entre otras cosas, injusticias (invasión de los derechos de una persona), que después de algunos años puede significar que la persona en cuestión no está en condiciones de encontrar empleo en su profesión específica.

Los responsables por este trágico destino pueden ser compañeros de trabajo o la administración. (Leymann, 1990, p.4)

### **1.2.2 Ámbito laboral**

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos trabajo, tierra y capital.

Las empresas puedan clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Así, Se encuentran empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo a su constitución jurídica. Existen empresas individuales (que pertenecen a una sola persona) y societarias (conformadas por varias personas). En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas), entre otras.

Las empresas también pueden ser definidas según la titularidad del capital. Así, nos encontramos con empresas privadas (su capital está en manos de particulares), públicas (controladas por el Estado), mixtas (el capital es compartido por particulares y por el Estado) y empresas de autogestión (el capital es propiedad de los trabajadores).

La administración de empresas, por su parte, es una ciencia social que se dedica al estudio de la organización de estas entidades, analiza la forma en que gestionan sus recursos, procesos y resultados de sus actividades.

### **1.2.3 Empresas multinacionales**

Las empresas multinacionales generan una parte importante de la renta mundial. Estas empresas poseen un activo intangible, tecnología, producto, solución organizativa o marca de prestigio, que explotan mediante instalaciones productivas propias situadas en países diferentes. La razón de esta expansión geográfica puede hallarse en los costos de transacción muy elevados que provoca la cesión de este activo intangible a través del mercado, o bien en el deseo de mantener una posición monopolística.

En relación a los productos, *“la expansión supone una entrada progresiva en nuevos campos que, si bien inicialmente giran en torno a la alimentación, hoy ya se extienden a la cosmética y a los fármacos oftalmológicos, grosso modo, en este proceso de expansión y a la vez de diversificación”*. (Molero, 2009, p. 57)

### **1.2.4 Organización local**

Característica de una empresa de dimensiones mínimas es una jerarquía encargada de coordinar y supervisar la actuación de los participantes en ella. Tradicionalmente en la empresa occidental, se ha adoptado una fórmula organizativa que lleva la división del trabajo a límites extremos y postula un comportamiento pasivo de los trabajadores de la base de la pirámide. Contrasta esta solución con la adoptada por las empresas japonesas, donde se fomenta la rotación de los trabajadores y participación en las decisiones.

La actuación de la mano visible que se manifiesta en una empresa exige la presencia de un monitor que ocupa un puesto clave por la importancia de las dos

funciones que le corresponden, la primera es de coordinar las actividades del conjunto de los participantes para que se consiga un todo coherente que asegure la viabilidad y continuidad de la empresa, la segunda es supervisar a los participantes con el fin de evitar comportamientos egoístas o del tipo, free rider, para seguidamente y en función.(Molero, 2009, p.59)

### **1.2.5 Acoso laboral**

En el mundo del trabajo que se vive actualmente han ocurrido cambios importantes que vienen desarrollándose desde hace décadas. En el siglo XXI, las actividades laborales y sus entornos, relaciones laborales, y la propia organización del trabajo experimentan profundas transformaciones. Se producen a veces, en el ámbito laboral cambios significativos, lo cual conlleva al planteamiento de nuevos riesgos laborales y poner en marcha acciones preventivas para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados públicos y privados, cada vez más conscientes de la importancia de determinados riesgos psicosociales y de su influencia a la hora de desempeñar sus tareas laborales.

Según Piñuel y Zabala (2005, p.313), “cualquier empleado del sector público y privado al servicio de las diferentes administraciones puede ser objeto de acoso psicológico o mobbing, es decir, estar expuesto a un ambiente de trabajo donde se desarrollen actuaciones de intimidación, de amenazas y discusiones violentas de forma reiterada”.

“El Acoso laboral es violencia psicológica, comportamientos perversos que una persona o grupo ejercen de forma sistemática y recurrente sobre otra persona en su lugar de trabajo con el fin de dañarle intelectual y emocionalmente y eliminarle de su puesto de trabajo” (Piñuel y Zabala (2005, p.327)

### 1.2.6 Tipos de acoso laboral

Nadie está a salvo del mobbing, que puede afectar indistintamente a cualquiera de los niveles jerárquicos de la empresa, tanto hombres como mujeres. La mayor parte de los autores coinciden en la existencia de las siguientes formas o tipos de acoso:

En función de la relación jerárquica entre víctima y acosador:

- **Acoso Ascendente:** en el que una persona que ostenta un rango jerárquico superior en la organización se ve agredida por uno o varios subordinados. Generalmente se produce cuando se incorpora a la empresa una persona del exterior con un rango jerárquico superior y sus métodos no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección, o porque ese puesto es ansiado por alguno de ellos. Otra modalidad sería aquella en la que un empleado público es ascendido a un puesto de responsabilidad en virtud del cual se le otorga la capacidad de organizar y dirigir a sus antiguos compañeros. La situación se complica si no se ha consultado previamente el ascenso al resto de empleados y éstos no se muestran de acuerdo con la elección, o si el nuevo responsable no marca unos objetivos claros dentro del departamento generando intromisiones en las funciones de alguno o algunos de sus compañeros. En menor proporción puede desencadenarse el mobbing hacia aquellos jefes que se muestran arrogantes en el trato y muestran comportamientos autoritarios. (Piñuel y Zabala, 2005, p.330).
- **Acoso Horizontal.** En este supuesto un empleado se ve acosado por un compañero en el mismo nivel jerárquico, aunque es posible que si bien no oficialmente, tenga una posición de factor superior. El ataque puede producirse por problemas puramente personales, o bien, porque alguno de los miembros del grupo sencillamente no acepta las pautas de

funcionamiento tácitamente o expresamente aceptadas por el resto. Otra circunstancia que da lugar a este comportamiento es la existencia de personas físicas o psíquicamente débiles o distintas, y estas diferencias son explotadas por los demás simplemente para pasar el rato o mitigar el aburrimiento. Una forma específica de este tipo de acoso es el llamado “acoso mixto”, que se da entre compañeros cuando la dirección consiente.

- Acoso Descendente (Bossing). Esta es la situación más habitual. Se trata de un comportamiento en el que la persona que ostenta el poder a través de desprecios, falsas acusaciones, e incluso insultos pretende minar el ámbito psicológico del trabajador acosado para destacar frente a sus subordinados, para mantener su posición jerárquica o simplemente se trata de una estrategia empresarial para deshacerse de aquellos que no queremos despedir por motivos económicos o sociales. Tiene consecuencias mucho más lesivas para la salud que el horizontal o ascendente dado que la víctima no sabe cómo defenderse. (Piñuel y Zabala, 2005, p.328)
- Acoso vertical ascendente (o mobbing inverso): Aunque mucha menos frecuencia, se da cuando la víctima del acoso se encuentra por encima en la escala jerárquica. Puede darse cuando los subordinados no aceptan por alguna razón a la persona que han colocado a su cargo. Un estilo de liderazgo demasiado débil o demasiado autoritario en ocasiones puede estar detrás de este tipo de acoso. Incluso se han dado casos en los que los propios subordinados ejercen mobbing sobre su superior amenazándole con denunciarle falsamente por acoso laboral. (Leymann, Heinz, 1996, p.120)

Acoso multidireccional: Se da cuando se combinan dos o más de las anteriores tipologías. Un ejemplo típico sería cuando tanto la dirección de la empresa como los propios trabajadores quieren provocar un despido, por lo que el acoso se dará desde al menos dos niveles jerárquicos diferentes. (Leymann, Heinz, 1996 p.120)

En función de la motivación del acosador o acosadores:

Acoso laboral para provocar el despido voluntario: Se trata de uno de los casos más habituales de mobbing y es aquel en el que se quiere provocar la baja voluntaria del trabajador para ahorrarse el dinero de un despido improcedente, por lo que se intenta por todos los medios destruir la autoestima de la víctima con el objetivo final de que abandone el puesto voluntariamente. (Leymann, Heinz, 1996 p.125)

- Acoso laboral maternal: Es una forma de acoso laboral particularmente nocivo y cruel consistente en acosar a una mujer que ha quedado embarazada para servir de ejemplo y amenaza al resto de sus compañeras, evitando así que accedan a una baja por maternidad. Como es lógico, más de una se lo pensaría dos veces antes de quedarse embarazada tras ser testigo de las circunstancias de su compañera. En muchas ocasiones también se persigue el despido voluntario. (Leymann, Heinz, 1996 p.125)

En función de otras causas:

- Acoso laboral por conflictos personales: Es una forma de mobbing en la que la víctima es maltratada debido a algún conflicto, discrepancia o discusión que la víctima ha tenido con su acosador o acosadores.

- Acoso laboral por placer: La personalidad dominante, perversa y manipuladora de algunas personas las lleva a maltratar psicológicamente a otros, por pura diversión o para satisfacer sus más retorcidos instintos. Para estas personas, someter, humillar y hundir psicológicamente a su víctima les hace sentir bien. Aunque en ocasiones maltratan a la víctima sin que haya testigos, no les resulta difícil encontrar cómplices rápidamente, dada su facilidad para ganarse la confianza de los demás y manipularlos a su antojo. (Leymann, Heinz, 1996 p.126)
- Acoso laboral sexual: Es un tipo de acoso por motivaciones sexuales, sin embargo en ocasiones la motivación no es únicamente sexual o simplemente se persigue humillar y hacer sufrir a la víctima. Aunque los acosadores sexuales suelen ser hombres, también se han reportado algunos casos de mujeres acosadoras. Los acosadores suelen aprovechar su situación jerárquica sobre la víctima, o bien aprovecharse de su precariedad laboral o falta de recursos para cometer sus actos.

Entre las formas más comunes de acoso sexual encontramos comentarios sexistas, tocamientos no consentidos e incluso intentos de agresión sexual o chantajes en los casos más graves. Dadas sus particularidades, algunos autores sugieren establecer una clara distinción entre el acoso laboral ordinario o mobbing y el acoso laboral sexual. (Leymann, Heinz, 1996. P.127)

### **1.2.7 Acoso laboral en Latinoamérica**

El acoso laboral, uno de los emergentes riesgos psicosociales en el trabajo, es un fenómeno de gran importancia por los efectos que ocasiona al individuo y la

sociedad, así como por el impacto económico y social que genera. El acoso laboral, como un problema que afecta la salud y seguridad de los trabajadores, ha sido motivo de investigación y de regulación legal, sobre todo en la Unión Europea. En Latinoamérica, y en particular en México, el interés por legislar el acoso laboral no ha trascendido, ya que sólo Colombia y Brasil cuentan con leyes específicas que lo regulan. Ante esto, existe la necesidad de realizar estudios relevantes sobre el tema. (Velásquez, 2007, p.2).

Para Velásquez (2007), en Latinoamérica, las leyes que regulan el *acoso laboral*—ya sea en forma específica o general— en su mayoría lo hacen en el ámbito de la función pública, lo que puede constituir un trato discriminatorio e inequitativo y convertirse en una situación de indefensión para los trabajadores de empresas privadas, por lo que sería importante que también se legislará en éste tipo de relaciones de trabajo. p.3.

La mayoría de las leyes muestran un contenido reducido en cuanto a la regulación del *mobbing*, lo que deja fuera aspectos importantes que inciden en el abordaje jurídico más integral de este riesgo psicosocial presente en la realidad laboral actual.

### **1.2.8 Acoso laboral en Guatemala**

En el ámbito laboral, existe un continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros que se comportan con él, cruelmente, con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica, y a obtener su salida de la organización a través de diferentes modalidades, a este tipo de relación se le llama acoso laboral o *mobbing* laboral, y cada vez tiene más frecuencia en las relaciones laborales de los guatemaltecos.

Se calcula, sin profundizar, que en Guatemala aproximadamente el 25 por ciento de la población activa es víctima de este tipo de agresión continuada y silenciosa. Sin embargo, el ordenamiento jurídico guatemalteco no contempla, de manera específica, el acoso moral; no obstante, existen estudios científicos y resoluciones doctrinales y jurisprudenciales que inician un proceso dirigido a dar un tratamiento legal a un problema que cada vez se manifiesta en el ámbito de las relaciones laborales con más frecuencia. (Cuc, 2008, p.3).

### **1.2.9. Efectos psicológicos del acoso laboral**

Las consecuencias psicológicas que sufre una persona que ha sido sometida a un proceso de acoso laboral son catalogadas por los expertos como un trastorno por estrés postraumático. Este tipo de trastornos, provocados por la exposición a un suceso traumático, es una reacción emocional del organismo como defensa mental a situaciones que no puede asimilar. A pesar que suele diagnosticarse normalmente a personas que han sufrido traumas muy severos, como guerras, atentados o agresiones físicas violentas y que puede pensarse que el acoso laboral no corresponde con ataques tan brutales y dañinos, las víctimas de mobbing presentan exactamente los mismos síntomas.

Los más habituales son los siguientes: deterioro de la autoestima y de la confianza en sí mismo, desarrollo del sentimiento de culpa -la persona piensa en los errores que pudo cometer para que le sucedería el caso de acoso-, trastornos psicológicos tales como: insomnio, hipervigilancia, fatiga, cambios de personalidad, dificultades de concentración, irritabilidad, depresión y ansiedad, indecisión y falta de confianza en uno mismo, somatización de la ansiedad de síntomas físicos, recuerdos y sueños recurrentes de los acontecimientos traumáticos, sensación de estar reviviendo la experiencia traumática, alucinaciones y flashbacks, sensación

de malestar intenso al someterse a situaciones parecidas, evitación de los recuerdos, es decir, intentan no pensar ni hablar sobre el tema y evitar las situaciones parecidas esto dificulta la vuelta al mundo laboral, reducción del interés en las actividades cotidianas sociales o de ocio, sensación de desapego respecto a los demás y restricción de las emociones y la vida afectiva, pesimismo y miedo al futuro así como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración

Otros aspectos que reflejan los efectos psicológicos de las personas al momento de ser víctimas de acoso laboral son:

**Desarrollo de la susceptibilidad:** Los individuos acosados se vuelven hipersensibles a las críticas y desconfían de los demás, esperando continuamente que se les ataque. Esto puede desencadenar conductas de evitación, retraimiento o aislamiento o, por el contrario, hacer que desarrollen actitudes hostiles y agresivas hacia los demás.

**Sentimiento de ira y rencor contra los agresores:** que puede generalizar a sus siguientes jefes o compañeros de trabajo.

**Pérdida de contactos sociales:** Las personas que han sufrido acoso laboral pueden padecer depresión, falta de autoestima, desconfianza en los demás, apatía... Todos estos sentimientos les llevan a aislarse, a negarse a seguir manteniendo sus actividades cotidianas y de ocio, ya que no se sienten con fuerzas suficientes para afrontarlas. Poco a poco, pueden ir perdiendo sus redes sociales, aislándose más y más cada día.

Desde el punto de vista laboral, las personas que han sufrido acoso se convierten en trabajadores desmotivados, que relacionan el lugar de trabajo con un ambiente hostil y dañino. Por ello, la mayoría de ellos optan por abandonar su puesto de trabajo, ya sea voluntariamente o mediante un despido forzoso, causado por sus

múltiples bajas, por los errores que el mobbing le ha obligado a cometer o por las calumnias que el acosador ha vertido sobre él.

Por muy doloroso que resulte este abandono, podría pensarse que esta salida del puesto de trabajo supone al menos la salida del túnel en el que se encontraba prisionero el acosado. Por desgracia, esto no es así en todos los casos, ya que hay acosadores que no se conforman y continúan destrozando la vida del acosado mediante informes negativos a los futuros empleadores, en los que continúan vertiendo sus mentiras y calumnias para que al acosado no le sea posible reintegrarse al mundo laboral.

Las consecuencias en el área laboral suponen la destrucción progresiva de la vida laboral de la víctima. Debido al *mobbing* se suele solicitar una baja laboral por estrés, durante la cual la empresa puede llevar a cabo el despido o negarse a abonarle el salario, difundir rumores sobre la víctima y mentir sobre su salida de la empresa. Con ello consigue presentar una imagen negativa de la víctima, lo que contribuye a disminuir su empleabilidad, y que vaya considerándose a sí misma incapaz para trabajar, y mostrando expectativas negativas sobre su rendimiento y desempeño laboral.

La víctima suele sufrir lo que Piñuel y Zabala (2001) denomina 'postración económica'. Desde el primer mes tras el despido, la empresa no le ingresa su sueldo, lo que hace que disminuya considerablemente su nivel económico.

En todo caso, se podría decir que las consecuencias sobre la salud de la víctima dependen de la duración del acoso, la intensidad de la agresión así como su propia vulnerabilidad. El impacto del acoso es más fuerte si se trata de un grupo contra una sola persona que si se trata de un solo individuo, también parece que el acoso de un superior es más grave que el acoso de un compañero. Se han

descrito síntomas clínicos que el acoso produce en la víctima entre los cuales cabe distinguir diferentes estadios (Suárez y otros, 2009):

Estadio de autoafirmación. La víctima detecta el conflicto o el trato despectivo, interpretando que la razón está de su parte y que existe un mal entendido.

Estadio de desconcierto. La víctima se siente desconcertada, duda, no sabe lo que está pasando y comienza a pensar en su probable responsabilidad sobre lo ocurrido.

Estadio de indefensión. En esta fase, la víctima se esfuerza para agradar y para que le tengan en mejor consideración; este esfuerzo termina desencadenando un sentimiento de impotencia e indefensión que culmina en un estado depresivo.

Estadio traumático o de ansiedad. Si el acoso persiste, la víctima suele sentirse vulnerable y presentar un estado de ansiedad, siendo frecuentes las conductas impulsivas y la pérdida de control.

Estadio de estabilización crónica. Es probable que perdure un sentimiento de desvalorización y falta de autoestima, pudiéndose establecer un estado ansioso-depresivo y el trastorno de estrés postraumático.

Cualquier medida que busque evitar posibles situaciones de **acoso** o mobbing laboral, debe partir del derecho que tienen todas las personas al respeto a su intimidad, a la debida consideración de su dignidad y la no discriminación en las relaciones laborales.

#### **1.2.10 Instrumento de aplicación: manual, definición y uso**

Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, corrección de problemas o establecimiento de procedimientos de trabajo. Los manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir

información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. En general, los manuales son frecuentes acompañando a un determinado producto que se ofrece al mercado, como una forma de soporte al cliente que lo adquiere. En este caso, el manual suele tener una descripción del producto y utilización que del mismo debe hacerse, ya sea para obtener un buen rendimiento de éste, como para dar cuenta de posibles problemas y forma de evitarlos.

Los manuales son también frecuentes en lo que respecta a software dedicado al ámbito corporativo. Así, estos proveen toda gama de posibilidades que el programa puede ofrecer, ya sea en su uso cotidiano como en respuesta a situaciones excepcionales. En este caso sirve al técnico en su proceso de comprensión para hacer un buen uso del sistema. No obstante, es difícil que los manuales en estos tiempos se entreguen impresos; por el contrario, se encuentran disponibles en el sitio web de la empresa que los comercializa. (Álvarez, 2006, p.31)

Hoy en día se hace un uso mucho más extendido de la World Wide Web en lo que respecta a la circulación de información con respecto a las instrucciones de uso de un bien determinado. Esta circunstancia se da por hecho tanto desde un punto de vista formal como desde un punto de vista informal. En efecto, además de los manuales que pueda ofrecer la empresa propietaria de los derechos de comercialización del producto, existen muchos elaborados por organizaciones paralelas de igual o hasta superior calidad que los originales. Esta circunstancia hace que la descripción de los procedimientos con respecto a un determinado producto sea de alta calidad.

### **1.2.11 Tipos de manuales**

**Manual de organización:** Documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y auditorías asignadas a cada miembro del organismo.

Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano con la finalidad de lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social. (Álvarez, 2006, p.32)

**Manual de procedimientos:** Son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos básicos para coordinación, dirección y control administrativo, y que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización. (Álvarez, 2006, p.33)

### **1.2.12 Beneficio de crear el manual**

Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas. etc.

Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar uniformidad en el trabajo.

Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

### **1.2.13 Elaboración del manual**

El manual queda relacionado con su autor, en función de la actividad de su creador dentro del proceso de elaboración del mismo.

Por lo tanto, una de las primeras medidas que se debe tomar en cuenta es el diseño de una estructura apropiada, que se implementara, estableciendo una serie de pasos que permitan, en primer lugar, evaluar y controlar el proceso, y posteriormente corregir las incidencias anticipadamente. (Gómez, 2005, p.20)

En primera instancia este proceso consiste básicamente en:

- Dividir la información en partes individuales o “módulos”.
- Establecer las relaciones entre los diferentes módulos.

Se debe realizar posteriormente agrupaciones de información siguiendo unos determinados criterios, cómo enumero a continuación:

- Por localización o idioma: Se agrupa la información por aquellas zonas que se tengan un mismo idioma o afecte a una determinada zona de ventas, por ejemplo.
- Por criterios de producción o servicio: Se ordena en función del modelo, sus diferentes versiones, o dependiendo de sus funcionalidades.
- Por criterio de procesos: Utilizando este criterio se ordena en función de los intervinientes en la construcción del producto, o de la información.

- Por criterio de función: En este caso se organiza la información dependiendo de la función que realiza, es decir, carácter comercial, de producción, de gestión, etc...

Cada organización debe establecer su forma de tratar la información, estableciendo un proceso de gestión documental que le proporcione control sobre la información, y a su vez le sea sencillo, ágil y eficaz.

El uso de la gestión documental, estableciendo normas y prácticas de uso, permitirá establecer entre todos los elementos participantes en la construcción de un manual, una base y estructura, obteniendo diversas ventajas, como son:

- La flexibilidad.
- Ajustes de costos.
- Ajustes en tiempos de producción.
- Favorece la coordinación.
- Favorece la especialización.

*“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.” (Gómez, 2005, p.33)*

Es preciso recordar, que al realizar una estructura de un documento o de un proceso en general, se debe ser abierto y dar oportunidad de incorporar los cambios necesarios a medida que surjan.

El analista del sistema tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. Ya que el coordinador con frecuencia tiene mayor jerarquía que el analista, la coordinación de las revisiones deben hacerse con tacto y diplomacia.

Durante la fase de revisión el coordinador se enfocara los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material
- Proporcionar críticas específicas y constructivas
- Evitar cambios solo por gustos personales.

Posteriormente a la revisión del proyecto del manual deberá someterse a aprobación de las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar el desarrollo del mismo y luego su distribución.

#### **1.2.14 Conformación del manual**

Identificación: Este documento debe incorporar la siguiente información:

Logotipo de la organización. Nombre oficial de la organización.

Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma. Lugar y fecha de elaboración. Número de revisión (en su caso). Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización. Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal. (Gómez, 2005, p.30)

- **Índice o Contenido.** Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.
- **Prólogo y/o introducción.** Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

- **Objetivos de los procedimientos.** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; evaluación del control interno y vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

- **Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos.** Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Dentro de la administración pública los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

- **Responsables.** Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- **Políticas o normas de operación.** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento: Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas. Los lineamientos se elaboran clara y concisamente,

a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo. Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores. (Álvarez, 2006, p.40)

- **Concepto (s).** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- **Procedimiento (descripción de las operaciones).** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.
- **Formulario de impresos.** Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.
- **Diagramas de flujo.** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o

materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

- **Glosario de términos.** Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

Complementando al manual de procedimientos, están las instrucciones de trabajo que completan o detallan los procedimientos, ya que se utilizan para documentar procesos específicos.

### 1.2.15 Diseño del proyecto

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

- **Responsables.** Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le

debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. 'Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos". (Álvarez, 2006, p.50)

- **Delimitación del universo de estudio.** Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él. Para ello es necesario que se realice un estudio preliminar. Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

#### **1.2.16 Aplicación del manual**

Los manuales tienen un costo por ello no se pueden distribuir innecesariamente; cuando se utilizan adecuadamente los manuales, puede lograrse un importante ahorro de costos mediante una distribución reducida.

Es importante hacer hincapié que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan con detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultar tales documentos, por tanto solo a ellos hay que proporcionárselos. (Gómez, 2005, p.35)

Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa ( organización y métodos, sistemas y procedimientos ), elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles de manera permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos.

#### **1.2.17 Evaluación del manual**

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos permanente actualizados por medio de revisiones periódicas.

Si no se actualizan los manuales, se pierde tiempo y dinero que se emplean en su elaboración. “En la mayoría de los organismos sociales se producen cambios con rapidez provocando que la tarea de actualización de los manuales, sea una actividad permanente. En el caso de que los manuales contengan aspectos legales, también deberá someterse a revisión, una vez al año”. (Álvarez, 2006, p.50)

Para llevar a cabo las actualizaciones de los manuales podemos hablar de dos métodos "no planeados" y las "planeadas."

### 1.2.18 Estrategias para prevenir el acoso laboral

**-Identificar el problema:** Cuando el acoso es ejercido por un superior, puede parecer que no lo es, que solo se trata de exigencia laboral.

Según Piñuel y Zabala (2005, p.329), Nadie, por más que sea tu jefe, tiene derecho a denigrarte, insultarte, maltratarte por cuestiones laborales. A veces puede ser muy delgada la línea entre ser exigente y estar traspasando el límite del respeto por el empleado. Analiza tu situación, analiza tus sentimientos y si sientes que están siendo injustos, pueden estar maltratándote.

**-Registrar las agresiones:** Cuando las palabras no sirven, la vía judicial puede ser un vehículo para terminar con el acoso laboral. Trata de registrar las agresiones, si te es posible, grábalas, y si te lastiman acude a un médico laboral para que quede asentada la agresión. Todas las pruebas son necesarias si decides iniciar una demanda por acoso. (Piñuel y Zabala, 2005, p.329)

**-Controlar los enojos:** No debes perder los nervios. El acosador lo único que busca es hacerte enojar. Además que, si el acosador resulta ser un superior, cualquier tipo de enojo de tu parte puede costarte el trabajo. Evita reaccionar a los ataques, mantén la cordura en lo posible. (Piñuel y Zabala, 2005, p.329)

**-Enfrentar al acosador:** Cuando se habla de enfrentamiento, se dice en términos educados y de respeto. Los acosadores son personas con muy poca autoestima, que necesitan expresar su enfado y frustración propia con otra persona. Se debe ser lo más asertivo posible. Debe responder con inteligencia y dejar en claro que no se dejará el acoso.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Técnicas e instrumentos**

#### **2.1. Enfoque y modelo de investigación**

Para realizar el proyecto de investigación se usó el enfoque Mixto que consistió en recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos para responder a un problema complejo, el cual permitió desarrollar las técnicas e instrumentos abordados dentro del estudio que se realizó, utilizando la observación, grupo focal y lista de cotejo propias de la investigación cualitativa además de la realización de un cuestionario que pertenece a la parte propia de la investigación cuantitativa.

Los instrumentos y técnicas han sido diseñados específicamente para el personal de BATCA, tomando en cuenta los datos obtenidos mediante la experiencia de cada uno de los participantes, además se proporcionan graficas que validan de forma numérica la información obtenida junto con la descripción y análisis general de los resultados.

#### **2.1. Población y Muestra:**

Considerando la jerarquía de la empresa que se puede resumir en los siguientes niveles:

- (I) Junta Directiva
- (II) Supervisores de Área
- (III) Asistente de RRHH y de Gerencia.
- (IV) Personal operativo

La elaboración del manual se realizó con base en los aportes de:

Supervisores de Área (9 Colaboradores): De quienes se recibieron aportes en lo referente a la distribución de información del manual al personal que tienen a cargo.

Personal Operativo (29 Colaboradores): Al menos uno de cada área de la empresa, de este grupo se recibieron aportes sobre las vivencias que han tenido durante su estadía en la empresa.

Personal de RRHH (2 Colaboradoras): De quienes se pudo conocer aspectos como procesos de gestión humana para el enriquecimiento del proceso de Investigación. En total, para la primera fase de recolección de datos, que se realizó por medio de cuestionarios, se obtuvo la información para realizar el manual.

En la segunda fase de recopilación, de grupo focal, tuvo por objetivo: obtener información de la dinámica grupal en cuestión de la temática acoso laboral, con el fin de identificar cuáles son las inquietudes más comunes dentro de los grupos y de esa forma utilizar esa información en la elaboración del manual, se contó con la colaboración de:

- Colaboradores (operativo)
- Personal administrativo
- Personal de Recursos humanos.

Los grupos se realizaron con mujeres y hombres en distintos rangos o niveles jerárquicos.

Los instrumentos que se utilizaron dentro de la investigación evaluaron las características importantes que se desglosan de la investigación con el fin de proporcionar información puntual a cerca de las principales causas que propician

el fenómeno de acoso laboral y de esta forma adecuar estos hallazgos dentro del manual.

## **2.2 Técnicas**

### **2.2.1 Técnica de muestreo**

La técnica de muestreo que se utilizó fue de tipo probabilístico en virtud de la cual las muestras fueron recogidas en un proceso, por medio del cual se les ofreció la misma oportunidad de ser seleccionados.

### **2.2.2 Técnicas de recolección de datos**

#### **Observación:**

La observación fue una técnica de mucho beneficio dentro del estudio realizado, ya que evidenció características propias del lenguaje no verbal que es una herramienta de mucho beneficio para el psicólogo, puesto que se puede deducir si la información dada concuerda dentro de la veracidad o falsedad de lo que el participante está comunicando. En este caso se pudo inferir que los participantes eran elocuentes en la información dada, tanto en el lenguaje verbal como en el no verbal por lo cual la información y resultados presentados son netamente confiables.

#### **Cuestionario**

Los cuestionarios utilizados, ayudaron positivamente al estudio y realización de resultados desarrollado para este proyecto de investigación, esto por diversas razones, una de ellas fue que al realizar preguntas cerradas el participante respondió de forma rápida, lo cual propició que el tiempo de realización fuera breve y poco tedioso para los colaboradores.

Otra de las razones que benefició la elaboración del proyecto fue que al momento de tabular los resultados para realizar las gráficas correspondientes a cada una de las preguntas se identificó fácilmente los resultados obtenidos.

**Grupo focal:** Por medio del grupo focal se logró validar los datos que los participantes aportaron en el cuestionario y observación. Este grupo focal estuvo conformado por hombres y mujeres que laboran dentro de la empresa objeto de estudio conformado por un número de 40 personas, quienes estuvieron anuentes a colaborar activamente con el desarrollo de la investigación.

Al momento de aplicar la técnica a los participantes, se pudo notar que los aportes obtenidos eran los mismos que indicaron anteriormente en la entrevista, por lo cual se pudo definir que la investigación iba encaminada correctamente y que los aportes dados eran relativamente correctos con respecto a las técnicas anteriormente aplicadas, por lo que el grupo focal fue de mucho beneficio en el proceso de validación de datos. A su vez, se pudo observar que los colaboradores no tenían claro los efectos psicológicos que provoca el acoso laboral.

### **2.2.3 Técnicas de análisis de datos**

Como técnica se utilizó la graficación y descripción de los datos obtenidos con el cuestionario. Para el grupo focal se utilizó el análisis del discurso para validar la información adquirida por los colaboradores de BATCA.

## **2.3 Instrumentos**

**Consentimiento informado:** El consentimiento informado fue el instrumento de investigación que nos ayudó a realizar de forma legal la investigación frente al sujeto de estudio, ya que contiene toda la información puntual y relevante sobre lo que se realizó durante el proceso de investigación y la forma en la cual el participante dio su aporte a la misma, (Ver anexo número 1)

**Guía del grupo focal:** La guía del grupo focal contó con las siguientes secciones. a) presentación, b) objetivos del estudio c) definir los participantes del grupo d) preparación de preguntas estímulo, e) selección de moderador de grupo focal, f) reunión, g) interpretación de la información adquirida, h) presentación de la información adquirida, i) hoja de evaluación. El grupo focal estuvo dirigido a los colaboradores del personal administrativo de BATCA y trabajadores de cada área, (Ver anexo número 4)

**Cuestionario:** Fue el instrumento de investigación que ayudó a reafirmar las teorías que se tenían sobre el acoso laboral en la empresa, con una serie de preguntas y otros indicadores que tenían como propósito el obtener información de los consultados. Este instrumento fue estructurado con una serie de interrogantes por medio de las cuales se logró investigar aspectos puntuales sobre el acoso laboral o acoso sexual dentro de la empresa. El cuestionario estuvo dirigido al personal administrativo de BATCA sucursal y colaboradores de cada área, se realizó durante el mes de octubre.

**Manual:** Contiene el objetivo, metodología, procedimiento, definición de acoso y tipos de acoso que existen, que debe ser la información que los colaboradores dentro de la empresa deben de saber, adicional contiene un formulario de recepción de denuncias de acoso laboral y un medidor de denuncias, al final se adjunta un registro de denuncias de acoso laboral para la empresa. (Ver anexo número 6). El manual fue elaborado a partir de los parámetros investigados sobre el contenido que debe llevar dicha herramienta, al tomar en cuenta las necesidades que la empresa demandó y los indicadores que la investigación reveló.

**Lista de Cotejo:** Instrumento que permitió identificar el comportamiento con respecto a actitudes, habilidades y destrezas. Este instrumento conformado por un listado de indicadores de logro en el que se constata en un solo momento la presencia o ausencia de estos, mediante la actuación del participante. (Ver anexo

número 7) la lista de cotejo sirvió para validar de cierta forma la funcionalidad del manual que fue el producto obtenido a partir de la investigación realizada, la cual fue recibida de forma positiva dentro de la empresa.

## 2.4 Operacionalización de objetivos

<b>Objetivos</b>	<b>Variable/ Categorías</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>	<b>Técnicas de análisis</b>
<p><b>General</b></p> <p>-Realizar un manual estratégico como guía de prevención sobre el acoso laboral en el área administrativa en la empresa BATCA.</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>-Identificar los tipos de acoso laboral existentes dentro de la organización.</p>	<p><b>Manual:</b></p> <p>Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática de información sobre procedimientos necesarios que ayudan en la ejecución del trabajo asignado al personal.</p> <p><b>-Acoso laboral:</b></p> <p>Trato hostil al que es sometida una persona en el ámbito laboral.</p>	<p><b>Técnicas</b></p> <p>-Entrevista Cerrada</p> <p>-Grupo Focal</p> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>-Cuestionario de Iñaki Piñuel adaptado a Batca.</p> <p>-Manual estratégico para prevenir el acoso laboral</p> <p>-Lista de cotejo</p>	<p>Análisis del discurso.</p> <p>Descripción de datos</p> <p>Presentación de resultados por medio de gráficas.</p>

<p>-Conocer los efectos psicológicos que presentan las víctimas de acoso laboral.</p> <p>-Diseñar e implementar el manual con las estrategias idóneas.</p> <p>-Identificar la funcionalidad del manual.</p>	<p><b>-Efecto Psicológico:</b> Experimentación de carácter científico su acepción principal presenta al efecto como aquello que se consigue como consecuencia de una causa.</p> <p><b>-Prevención:</b> Anticiparse a una dificultad.</p>		
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia estudiantes

## **CAPÍTULO III**

### **3. Presentación, análisis e interpretación de los resultados**

#### **3.1 Características del lugar y de la muestra**

**3.1.1 Características del lugar:** El estudio fue realizado en British American Tobacco Sucursal Guatemala, ubicada en la 24 avenida 35-81, zona 12, Calzada Atanasio Tzul. La actividad comercial de la empresa es la venta y distribución de cigarrillos.

**3.1.2 Características de la muestra:** Se tomó como muestra cuarenta personas: Nueve Supervisores de área, 29 personas de nivel operativo y 2 personas de Recursos Humanos.

Dentro de los participantes del estudio se pudo observar, que las edades del personal de ventas oscilan entre 24 a 35 años de edad, personas casadas con hijos y de etnia ladina. Su condición económica es media baja con salarios arriba del mínimo, con un nivel de estudio diversificado. Según los datos obtenidos las personas casadas y con hijos son aproximadamente 30 y personas solteras 10, en cuanto a la etnia son aproximadamente 28 ladinos y 12 de etnia indígena.

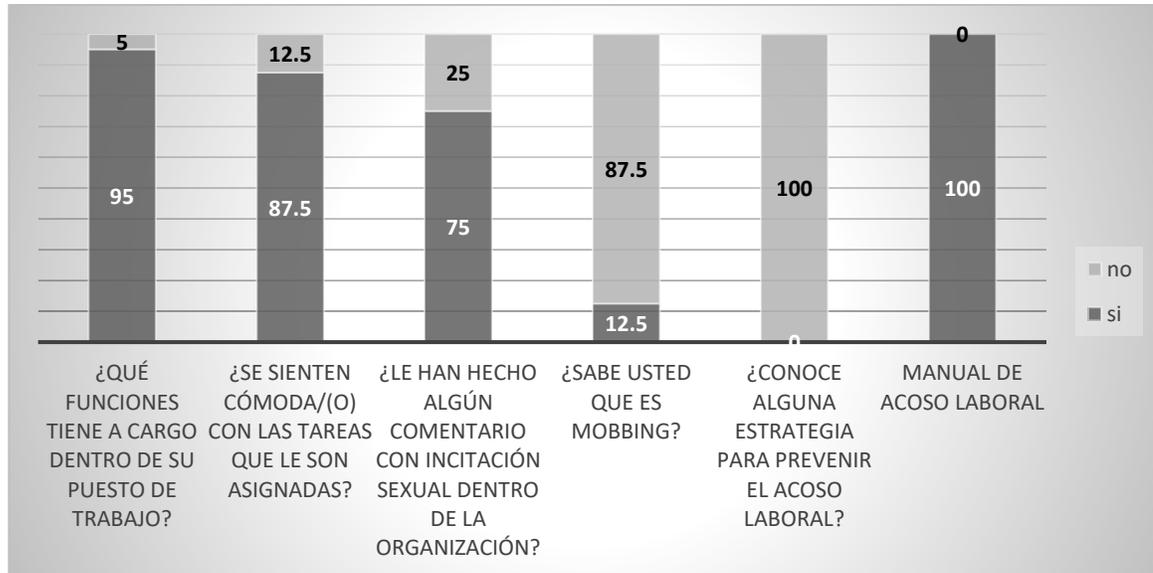
#### **3.2 Presentación y análisis de resultados**

Dentro del estudio realizado, para validar la información obtenida de forma cuantificable, a partir de la guía de observación, cuestionario y lista de cotejo, se han obtuvieron los siguientes datos:

## Cuestionario 1 “acoso laboral”.

Gráfica 1

En porcentajes



Fuente: Cuestionario 1 sobre conocimiento acerca de acoso laboral dentro de BATCA. Aplicado a población objeto de estudio

La gráfica anterior presenta los datos del cuestionario No.1, el cual fue respondido por la población objeto de estudio, que estuvo conformada por 40 colaboradores, quienes participaron en el desarrollo de la investigación.

En la primera pregunta se hizo notar que el 95% de las personas conoce las funciones que desempeña, este porcentaje representa a 38 colaboradores, mientras que el 5% las desconoce, lo que equivale a 2 colaboradores. Esto evidencia que dentro del ámbito administrativo es importante dar a conocer esos aspectos. A su vez se les cuestionó acerca de la comodidad que sienten dentro de la organización, a esto respondieron lo siguiente: el 87.5% indicaron sentirse

cómodos, esto equivale a 35 personas, mientras que el 12.5% indicaron incomodidad, lo que equivale a 5 personas objeto de estudio.

La pregunta número 3 hizo énfasis sobre si en algún momento han recibido un comentario con incitación sexual, el 75% respondió positivamente, equivalente a 30 personas, este es un factor importante, ya que es evidente que se han presentado situaciones de estas dentro de la empresa, motivo por el cual, es necesario que el personal tenga conocimiento sobre ciertas normas a seguir al momento de situaciones similares. El 25% respondió negativamente, equivalente a 10 colaboradores. Este índice demuestra que más de la mitad de la población objeto de estudio está libre de este tipo de acoso, aunque es recomendable hacer las observaciones pertinentes para evitar problemas.

Entiéndase que el acoso sexual puede abarcar un amplio comportamiento, no necesariamente el contacto físico con otra persona, sino también, recibir comentarios ofensivos, comportamientos de discriminación y otros. Es importante tomar en cuenta que estos comportamientos perjudiciales hacia el ser humano provocar un daño terrible en el desempeño de sus funciones laborales y en su carrera dentro de la empresa, situaciones como las anteriores deben ser objeto de análisis dentro de BATCA.

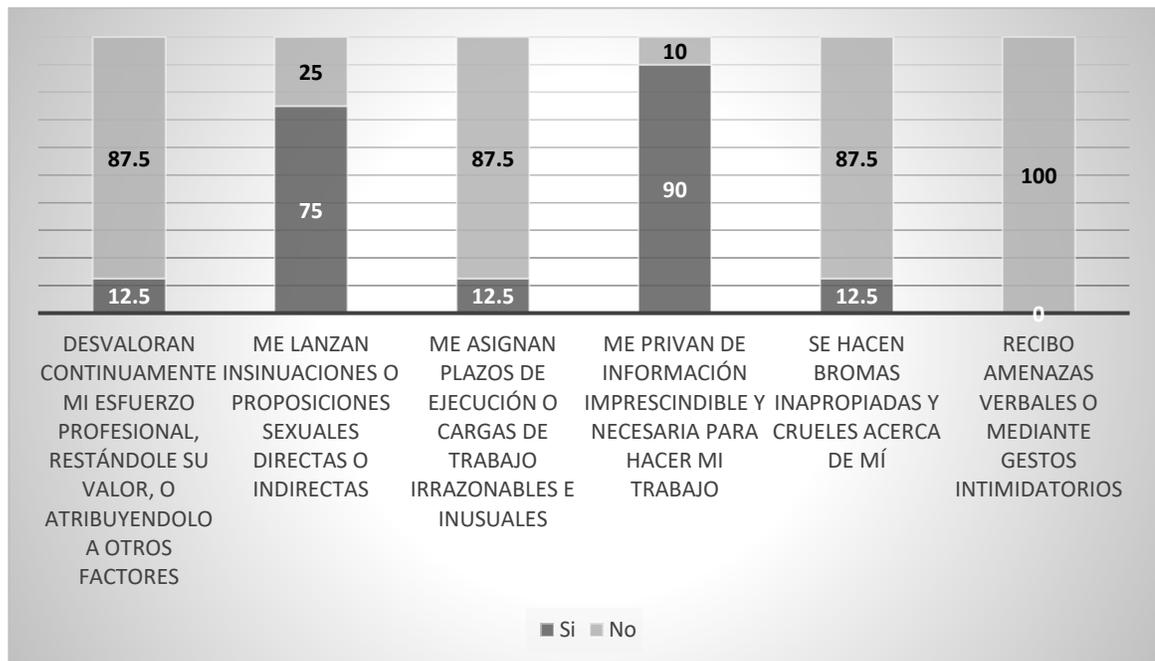
Derivado del cuestionamiento anterior, se preguntó al personal si tenían conocimiento alguno sobre estrategias para prevenir al acoso, a lo cual respondieron lo siguiente: el 100% no posee conocimiento alguno, es decir las 40 personas objeto de estudio, por lo que es importante, evaluar la posibilidad de contar con algún instrumento que implemente aspectos de prevención. Adicional se observó, que las personas no tienen conocimiento alguno sobre los efectos psicológicos que el acoso laboral provoca en ellas al momento de ser víctimas de éste, por lo que es importante, hacerles ver dichos efectos.

Finalmente, se cuestionó acerca de la posibilidad de contar con un manual de prevención a lo que respondieron positivamente el 100% de las personas objeto de estudio lo que equivale a los 40 colaboradores que se tomaron como muestra de estudio, es decir, el total de las personas participantes deben conocer el instrumentos y los efectos psicológicos que el acoso laboral provoca.

### **Cuestionario 2 índices y tipos de acoso laboral dentro de BATCA.**

**Gráfica 2**

**En porcentaje**



Fuente: Cuestionario 2 sobre tipos de acoso laboral existentes dentro de la empresa. Aplicado a grupo focal

El cuestionario número dos evaluó aspectos que no fueron evaluados mediante el cuestionario uno, ya que se tocaron temas tales como: valorización del esfuerzo personal, asignación de cargas de trabajo y uno de los aspectos más

importantes fue evaluar si el personal en algún momento se ha visto amenazado. En virtud de lo anterior, surge el siguiente análisis tomando en cuenta el total de las preguntas realizadas.

En la pregunta número uno se obtuvo lo siguiente: el 87.5% de las personas entrevistadas indicaron que valoran su esfuerzo profesional, esto es equivalente a 35 personas, el 12.5% restante indicaron no serlo, equivalente a 5 personas. Al analizar si las personas han sufrido de proposiciones sexuales directas o indirectas el 75% de las personas respondió positivamente, esto equivale a 30 personas, el 25% respondió negativamente, equivalente a 10 colaboradores, esto quiere decir que han sido objeto de insinuaciones o proposiciones sexuales directas e indirectas.

Los resultados de la pregunta número 3 del cuestionario, en la cual se preguntó si al colaborador le han asignado cargas de trabajo irrazonables e inusuales, el 87.5% de las personas entrevistadas (35 personas), indicaron que no les ha sido asignadas cargas de trabajo irrazonables e inusuales, mientras que el 12.5% (5 personas) restante respondió positivamente a dicha interrogante. Lo que evidencia que ese pequeño porcentaje siente una carga fuerte de trabajo.

Al analizar si la población objeto de estudio es privada de información al momento de realizar sus funciones, se obtuvieron los siguientes datos: el 90% equivalente a 38 personas, indicaron que en muchas oportunidades no les proporcionan la información necesaria para el desarrollo de sus labores, esto perjudica el desarrollo social y laboral de la empresa, ya que entorpece el clima laboral de la misma. Por otro lado, el 10% (4 personas) de los colaboradores estudiados respondieron negativamente a dicha interrogante, estas personas pertenecen al nivel operativo.

Se evaluó si en algún momento han recibido amenazas verbales con gestos intimidatorios, del total de la población estudiada el 95% (35 colaboradores)

respondió negativamente, esto ayuda a mantener la paz y tranquilidad dentro de las instalaciones de la empresa, el 5% equivalente a 5 personas indicaron haber recibido amenazas verbales en algún momento.

Finalmente, se cuestionó sobre la aplicación de medidas de seguridad a ello respondieron de la siguiente manera: el 100% de las personas lo que equivale a las 40 personas objeto de estudio, indicaron que no hay impedimento alguno para poner en práctica algún instrumento que proporcione las medidas de seguridad necesarias para evitar el acoso laboral dentro de la empresa.

Este cuestionario proporcionó información relevante, puesto que mediante el análisis del mismo se logró determinar la importancia que tiene para la empresa en mención el contar con instrumento que sirva de apoyo a los colaboradores para que sea aplicado en situación de riesgo o en situaciones bajo las cuales alguna de las personas pueda estar en peligro. A su vez, se pudo determinar que ha habido en determinado momento proposiciones indebidas hacia algunas personas, esto es de suma importancia, ya que mediante una herramienta administrativa bien estructurada en la cual se definan las medidas a tomar en situaciones de riesgo el personal se sentirá más seguro y confiado.

### **3.3. Resultados del grupo focal**

#### **3.3.1. Grupo focal**

El estudio realizado en empresa multinacional British American Tobacco Sucursal Guatemala (BATCA), tuvo como objetivo demostrar si dentro de la misma existía acoso laboral hacia el personal administrativo. Para determinar si los colaboradores de la empresa padecían de ese problema, se aplicó un instrumento de medición (cuestionario), el cual constaba de una serie de preguntas enfocadas a determinar dicha situación. Se centró el estudio en varias categorías siendo la más importante la psicológica, ya que por medio de ella, se pudo determinar si los

colaboradores tenían conocimiento sobre los efectos psicológicos que éste puede causar sobre ellos. Es importante hacer saber, que el acoso psicológico en el trabajo es una realidad para el mundo laboral y con consecuencias para la sociedad en general, ya que, sus efectos abarcan una amplia y diversa gama de problemas psicológicos y psicosomáticos, y estos influyen de manera importante en la esfera personal y familiar del hostigado y que esto influye de manera determinante en el desempeño de las funciones de los colaboradores.

Para el desarrollo del estudio de la empresa en mención, se desarrollaron tres grupos focales los cuales estuvieron conformados por el siguiente personal: El grupo focal número uno integrado por nueve colaboradores del área de supervisión, el grupo focal número dos conformado por quince colaboradores del área operativa y el grupo focal número tres conformado por 16 colaboradores, siendo dos del área de Recursos Humanos y catorce del área operativa.

En el **grupo focal número** uno se inició con las preguntas de apertura las que permitieron que el personal respondiera a aspectos tales como: funciones que desempeñan y comodidad con las mismas. Seguidamente se desarrollaron las preguntas de introducción las cuales tocaban aspectos como: si se han sentido elogiados al momento de realizar sus funciones, si han recibido malos tratos de parte de sus compañeros de trabajo y por ende si ha escuchado hablar negativamente de un compañero. Al mismo tiempo se evaluaron aspectos como incomodidad dentro de las instalaciones y aspectos sobre incitación sexual o acoso laboral, esto evidenció que un porcentaje importante objeto de estudio indicó haber tenido situaciones de acoso laboral o de carácter sexual.

Finalmente, se desarrollaron las preguntas clave y de finalización en las cuales la mayoría de los participantes no tiene conocimiento acerca de qué es Mobbing o bien si hay diferencia entre acoso laboral y Mobbing. La mayoría de los colaboradores al momento de presenciar o sufrir de acoso laboral expresaron que

se abocarían al área de gestión humana de la empresa para hacer saber la situación. Todo esto indica que es motivo de estudio este punto sustancial dentro de la empresa, ya que sí se tiene interés de parte del personal en abordar el tema.

Para el desarrollo del **grupo focal número dos** se aplicó el mismo sistema del grupo focal uno. La información relevante que se obtuvo de este grupo es: se inició con las preguntas de apertura las cuales permitieron que los participantes expresaran sus funciones, tareas asignadas y horarios de trabajo. Las preguntas de introducción importantes a su vez, permitieron que el personal pudiera responder aspectos relacionados con su comodidad laboral, faltas de respeto hacia ellos, palabras inadecuadas de parte de sus compañeros, incomodidad laboral y acoso sexual o laboral.

Se finalizó con las preguntas clave y de finalización las cuales permitieron que las personas pudieran expresar si conocen qué es acoso laboral o mobbing y si en determinado momento, se diera una situación de tal magnitud cómo lo abordaría, coincidiendo su respuesta con la del grupo focal uno, es decir, lo harían saber al área de Recursos humano.

Para analizar al grupo **focal número tres** se aplicó la misma técnica de los grupos focales uno y dos. La información significativa que se obtuvo del tercer grupo fue la siguiente: sus respuestas coincidieron con los grupos anteriores, ya que indicaron que al momento de sufrir de acoso laboral o sexual lo haría del conocimiento del área respectiva en la empresa. A su vez indicaron que es conveniente contar con un instrumento que permita establecer las directrices necesarias y de prevención para tal situación.

Al realizar el grupo focal las personas objeto de estudio no presentaron características en su lenguaje físico que hicieran desconfiar sobre la veracidad de las respuestas. Se comportaron afables y prestaron interés ante el estudio incluso conforme se fue avanzando en el desarrollo del mismo. Se pudo observar un

lenguaje corporal acorde al lenguaje verbal que cada uno de ellos presentaba y el resultado fue favorable para la investigación que se está presentando.

De todo ello se deriva que tomando en cuenta que se estudió a 40 personas la totalidad de las mismas respondió que en ningún momento ha recibido proposiciones o se han sentido acosados dentro de su área de trabajo. Por lo mismo no tienen impedimento alguno en que se puedan tomar medidas de seguridad para evitar que se puedan presentar situaciones que pongan en peligro la integridad física o psicológica de los colaboradores. Así como evaluar los efectos psicológicos que el acoso puede provocar en la psiquis de los individuos.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

1. El fenómeno acoso laboral como lo describe Iñaki Piñuel en su Libro “Mobbing como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo”, es un problema que, aunque no ha sido tan evidente dentro de BATCA, no debe descartarse pues sí existen ciertos casos aislados, es por ello que el manual preventivo es funcional para la organización.
2. Se evidenció mediante la muestra que la empresa posee ciertas carencias en la promoción de valores organizacionales además de indicios de acoso verbal lo cual podría repercutir de forma negativa para la empresa si no se le da solución.
3. Los efectos psicológicos encontrados en los colaboradores dentro del estudio fueron estrés y ansiedad, ambos generaron incomodidad y en algunos colaboradores falta de compromiso en las tareas asignadas.
4. El análisis estadístico del estudio demostró que existe un nivel bajo en situaciones de acoso laboral, indica que, aunque no es una situación grave, el no darle solución podría repercutir de forma negativa en el futuro Por lo que se implementó un manual en el que se dan a conocer las estrategias para prevenir situaciones de acoso laboral.

## 4.2 Recomendaciones

1. En la empresa objeto de estudio sería de mucha ayuda aplicar diversas actividades informáticas sobre el tema de acoso laboral de forma que todos los colaboradores tienen acceso al manual que previene y denuncia las situaciones de acoso laboral.
2. Es recomendable que se dé seguimiento a situaciones laborales poco satisfactorias como acoso laboral, por medio de la ficha de control en una situación de riesgo tanto para los colaboradores como para la empresa, para acciones y prevenir situaciones de acoso laboral.
3. Es recomendable dar a los colaboradores técnicas apropiadas para evitar situaciones propias de acoso laboral, como intimidación, exceso de funciones y falta de comunicación.
4. Es importante aplicar el “Manual de acción y prevención en situación de acoso laboral” ya que es un instrumento adaptado para las distintas situaciones en las cuales exista riesgo para el personal de la empresa.

## ANÁLISIS GENERAL

Toda estudio requiere de la aplicación de instrumentos los cuales son los elementos de apoyo para el desarrollo de la investigación. Los instrumentos de medición, son las herramientas utilizadas para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema planteado en la investigación, estos facilitan la resolución del problema. Los instrumentos que se aplicaron en esta investigación son los siguientes:

Se aplicó consentimiento informado, este instrumento de investigación, ayudó a realizar de forma clara la investigación frente a los sujetos objeto de estudio, ya que contuvo toda la información puntual y relevante sobre lo que se realizó durante el proceso de investigación en el cual el participante dio su aporte a la misma,

Otro de los instrumentos utilizados, fue la guía del grupo focal, tuvo como objetivo demostrar si dentro de la empresa existía acoso laboral hacia el personal administrativo. Para determinar si los colaboradores de la empresa padecían de ese problema, se aplicó un instrumento de medición (cuestionario), el cual constaba de una serie de preguntas enfocadas a determinar dicha situación. Se centró el estudio en varias categorías siendo la más importante la psicológica, este instrumento se tomó en cuenta a partir de la importancia que le dio Iñaki Piñuel y Zabala en su artículo “la evaluación y diagnóstico de mobbing o acoso psicológico en la organización” publicado en 2006.

Los resultados que se obtuvieron a partir de la aplicación del cuestionario fueron favorables para validar la información que se dio durante los grupos focales, pues ambos instrumentos concordaron en gran porcentaje al comparar la información adquirida.

Para el desarrollo del estudio de la empresa en mención, se desarrollaron tres grupos focales.

El análisis de los resultados fue que las personas objeto de estudio no presentaron características en su lenguaje físico que hicieran desconfiar sobre la veracidad de las respuestas. Se comportaron afables y prestaron interés ante el estudio incluso conforme se fue avanzando en el desarrollo del mismo. Se pudo observar un lenguaje corporal acorde al lenguaje verbal que cada uno de ellos presentaba y el resultado fue favorable para la investigación que se está presentando.

El cuestionario fue el instrumento de investigación que ayudó a reafirmar las teorías sobre acoso laboral que abordan expertos como Piñuel y Zabala en los libros citados dentro del marco teórico, este cuestionario proporcionó información relevante, puesto que mediante el análisis del mismo se logró determinar la importancia que tiene para la empresa el contar con instrumento que sirva de apoyo a los colaboradores para que sea aplicado en situación de riesgo o en situaciones bajo las cuales alguna de las personas pueda estar en peligro. A su vez como resultado de la aplicación del instrumento, se pudo determinar que ha sucedido en determinado momento proposiciones indebidas hacia algunas personas, esto es de suma importancia, ya que mediante una herramienta administrativa bien estructurada, en la cual se definan las medidas a tomar en situaciones de riesgo el personal se sentirá más seguro y confiado.

Como toda investigación en la cual se debe aportar algo en beneficio de la empresa objeto de estudio o de la sociedad, se aplicó un manual de acción y prevención en situaciones de acoso laboral para la empresa. Dicho instrumento está estructurado de tal manera que sea fácil su comprensión y aplicación por parte del personal que labora en BATCA. El manual está conformado por: objetivo del manual, metodología de aplicación, procedimiento de aplicación, definición de

acoso laboral y tipos de acoso que existen. Tomando en consideración que ésta es la información que los colaboradores dentro de la empresa deben saber. A su vez contiene un formulario de recepción de denuncias de acoso laboral y un medidor de denuncias de tal manera que el colaborador cuenta con el instrumento completo para su uso.

Gracias a la información obtenida a través de la revisión bibliográfica en textos, libros, artículos y manuales como el de Álvarez Torres, M. se pudo realizar el manual, con base a una estructura aprobada y anteriormente utilizada por expertos en la elaboración de dicho instrumento o herramienta.

El resultado de la aplicación del manual dentro de la empresa fue favorable puesto que al accionar el instrumento, según el relato de los colaboradores del área de RRHH creo gran impacto pues los colaboradores de la empresa en general han aplicado los procesos preventivos que aborda el manual propiciando un mejor clima laboral.

Finalmente se aplicó una lista de cotejo la que permitió identificar el comportamiento de los colaboradores con respecto a sus actitudes, habilidades y destrezas. Este instrumento, estuvo conformado por un listado de indicadores de logro en el que se constata en un solo momento la presencia o ausencia de estos, mediante la actuación del participante.

Con la aplicación de estos instrumentos, se logró llevar a cabo y con éxito la investigación y a su vez se logró identificar el problema definido al principio de la misma.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2006) Manual de Planeación Estratégica. México: Editorial Panorama
- Bermúdez, G. (2012) El acoso laboral y la seguridad México- España México: Editorial Academia Española
- Código de trabajo (2014) Guatemala
- Cuc, B. (2008) La defensa ante el acoso moral en el trabajo, Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala
- González, D., Graña J. (2009) (en línea) El acoso psicológico en el lugar del trabajo: prevalencia y análisis descriptivo de una muestra multiocupacional. Psicotema Disponible en: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3628> (fecha de consulta junio, 2017)
- Gómez, F. (2005) Cómo hacer el manual de calidad según la nueva ISO 9001:2000 España: Editorial Fund Confemetal
- Leymann H. (1990) Mobbing y terror psicológico en los lugares de trabajo Suecia: Editorial Springer Publisher Company
- Leymann, Heinz, (1996) Mobbing: Persecution au travail Paris, Paris: Editorial Du Sevil
- Molero, H. (2010) Acoso moral y comunicación interna en la empresa. España: Editorial Fragua de Publicaciones
- Oseguera, A. (2009) (en línea) Estudio comparado de la legislación del Mobbing en Latinoamérica. Disponible en: [http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/ppperiod/republicana/pdf/ActaRep08/ActaRep08\\_8.pdf](http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/ppperiod/republicana/pdf/ActaRep08/ActaRep08_8.pdf) (fecha de consulta julio, 2017)
- Piñuel y Zabala I. (2006) La evaluación y diagnóstico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones

- Piñuel y Zabala I. (2001) Mobbing cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo España: Editorial Sal Terrae Santander
- Velázquez, M (2001) La Respuesta jurídico legal ante el acoso moral o mobbing como riesgo psicosocial en el trabajo. Jornadas de salud laboral España: Editorial Universidad Santiago de Compostela

## **ANEXOS**

## Anexo #1

### LISTA DE COTEJO DEL MANUAL DE ACCIÓN Y PREVENCIÓN EN SITUACIONES DE ACOSO LABORAL

**Instrucciones:** Marque con una X, los siguientes aspectos a evaluar según su criterio.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Le fue útil la información que encontró dentro del manual.			
El manual cuenta con objetivo.			
Se encuentran los tipos de acoso laboral dentro del manual.			
Tiene claro el término de acoso.			
Tiene claras las conductas que no constituyen acoso laboral.			
Conoce las medidas preventivas en situaciones de acoso.			
Tiene claras las etapas del proceso, de la denuncia.			
Cuenta con circunstancias agravantes el manual.			
Existe un formulario de recepción de denuncias de acoso laboral.			
Existe un control de registro de denuncias de acoso laboral.			

## Anexo #2

### Consentimiento informado

Consentimiento informado para participar en la realización del proyecto de investigación.

Nombre del entrevistador \_\_\_\_\_

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de realización \_\_\_\_\_

Se le está invitando a participar en una investigación sobre “manual estratégico para prevenir el acoso laboral dirigido al personal administrativo de BATCA sucursal” antes de decir si participara o no debe de conocer y comprender cada uno de los siguientes apartados. Este proceso se conoce como consentimiento informado. Siéntase con absoluta libertad para preguntar sobre cualquier aspecto que le ayude a aclarar sus dudas al respecto.

Una vez que haya entendido de que trata y como se trabajara el estudio, y si usted desea participar, entonces se le pedirá que firme este formulario de consentimiento, del cual se le entregara una copia firmada y fechada.

#### **Justificación del estudio:**

La justificación servirá en la realización de un proyecto de investigación para la Licenciatura en Psicología, de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Escuela San Carlos de Guatemala.

#### **Objeto de estudio:**

Conocer la opinión de los colaboradores sobre el tema de Manual estratégico para prevenir el acoso Laboral dirigido al personal Administrativo de BATCA Sucursal de la ciudad de Guatemala.

**Procedimiento del estudio:**

En caso de aceptar participar en el estudio se acordará una cita para realizar una entrevista la cual durará lo que el entrevistado permita, en el lugar de su preferencia para que pueda relatar su opinión sobre el tema requerido. Dicha conversación se grabará para poder documentar mejor la información recabada.

**Aclaraciones:**

- Su decisión de participar en el estudio es totalmente voluntaria.
- No habrá ninguna consecuencia desfavorable para usted, en caso de no aceptar la invitación.
- Si decide participar en el estudio y posteriormente decide retirarse, se le pide dar a conocer el motivo de su retiro pudiendo informar o no la razón de su decisión la cual será respetada en su integridad.
- No tendrá ningún gasto durante el estudio.
- No recibirá pago por su participación.
- La información obtenida durante el estudio será publicada de manera general manteniendo su confidencialidad individual.
- Si considera que no hay dudas ni preguntas acerca de su participación, puede firmar la carta de consentimiento informado que forma parte de este documento.

### **Anexo #3**

#### **Carta de consentimiento informado**

Yo: \_\_\_\_\_ he leído y comprendido la información anterior y mis preguntas han sido respondidas de manera satisfactoria. He sido informado y entiendo que los datos obtenidos en el estudio pueden ser publicados o difundidos con fines científicos sin identificación de la persona entrevistada. Convengo en particular en este estudio de Investigación recibiré una copia firmada y fechada de esta forma de consentimiento.

---

Firma del Participante

#### **Esta parte debe ser completada por el investigador**

He explicado al señor: \_\_\_\_\_ la naturaleza y los propósitos de la Investigación. He contestado a las preguntas en la medida de mis consentimientos y le he preguntado si tengo alguna duda adicional. Acepto que he leído y conozco la normativa correspondiente para realizar investigación con seres humanos y me apego a ella.

Una vez concluida la sesión de preguntas y respuestas, se procedió a firmar el presente documento

---

Firma del Investigador

## Anexo #4

### Guía de observación

**Instrucciones:** Indique la numeración tomando en cuenta que 1 es no adecuado y 5 instalaciones adecuadas.

INDICADORES	1	2	3	4	5
¿Las instalaciones de Batca son adecuadas para realizar el estudio?					
<b>Instrucciones:</b> Indique la opción que se adecue mejor a la pregunta que se le presenta a continuación.					
¿Cómo es el lenguaje corporal de los colaboradores ante el estudio?	<b>cómod</b> <b>o</b>	<b>Nervios</b> <b>o</b>	<b>Irritad</b> <b>o</b>	<b>Dispers</b> <b>o</b>	<b>Desorientad</b> <b>o</b>
<b>Instrucciones:</b> Indique el porcentaje que se adecue a las preguntas que se le presentan a continuación.					

¿Los colaboradores tienen conocimiento sobre que es el acoso laboral?	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
¿Qué porcentaje de hombres labora dentro de la empresa?	<b>Nada</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
¿Los colaboradores saben cómo actuar ante una situación de acoso laboral?	<b>Nada</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
¿Qué porcentaje de mujeres labora	<b>Nada</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>

dentro de la empresa?					
--------------------------	--	--	--	--	--

**Anexo #5**

**Cuestionario # 1**

**Nombre:**

\_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Puesto de trabajo:**

\_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Responda las preguntas que se le presentan a continuación enfocándose en su área de trabajo.

1. ¿Qué funciones tienen a cargo dentro de su puesto de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿Se sienten cómoda/(o) con las tareas que le son asignadas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿Le han hecho algún comentario con incitación sexual dentro de la organización?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿Sabe usted que es Mobbing?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿Conoce alguna estrategia para prevenir el acoso laboral?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Le parecería que la empresa pudiera contar con un manual de prevención sobre el acoso laboral o sexual?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Anexo #6**

**Cuestionario # 2**

**Nombre:**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Puesto de trabajo:**

Instrucciones: Responda las preguntas que se le presentan a continuación enfocándose dentro de su área de trabajo dentro de la empresa BATCA.

1. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. Me lanzan proposiciones sexuales directas o indirectas.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables e inusuales

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. Me impiden adoptar medidas de seguridad

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## **Anexo #7**

### **Grupo focal**

#### **Preguntas de apertura**

#### **Presentación de los integrantes del Focus Group**

¿Qué funciones tienen a cargo dentro de su puesto de trabajo?

¿Se sienten cómodas/(os) con las tareas que les son asignadas?

¿El trabajo que realizan requiere que se queden laborando después de su horario de salida?

#### **Preguntas de Introducción**

¿En algún momento un trabajador o trabajadora les ha elogiado como se ven?

¿Al momento de entregar un reporte o tarea requerida por un compañero de trabajo les ha faltado al respeto al momento de ser entregada la tarea?

¿Ha escuchado hablar a algún colaborador de manera incorrecta u obscena ante su presencia?

¿Se ha sentido incomodo o incomoda por algún comentario con respecto a su apariencia?

¿Le han hecho algún comentario con incitación sexual dentro de la organización?

¿Ha sido menospreciada(o) por su nivel socioeconómico?

#### **Preguntas Clave y de finalización**

¿Sabe usted que es Mobbing?

¿Cree usted que existe diferencia entre Mobbing y acoso laboral?

¿Cómo reaccionaría usted ante una situación en la que se vea involucrada (o) en algún tipo de acoso laboral dentro de la organización?

¿Conoce alguna estrategia para prevenir el acoso laboral?

¿Si un compañero es víctima de acoso laboral como abordaría esta situación?

¿Qué propondría para terminar con el acoso laboral dentro de su organización?

## **Presentación del Manual de acción y prevención en situaciones de acoso laboral para la empresa British American Tobacco en Guatemala.**

A continuación, se presenta información importante contenida en el Manual de Acción y Prevención en situaciones de Acoso Laboral, el mismo contiene aspectos que se estudiaron y aplicaron al momento de estar llevando a cabo la investigación de campo.

### **Objetivo y Alcance**

#### **A. Objetivo**

Establecer un entorno laboral donde se respete la dignidad y aplique la no discriminación hacia los colaboradores, sin que denoten distinción de edad, sexo, incapacidad física o mental, origen étnico, tendencias políticas, religión u orientación sexual.

#### **B. Alcance y Vigencia**

Las áreas que se van a beneficiar con la utilización del manual serán todos los departamentos que conforman la empresa British American Tobacco en Guatemala. Su vigencia es indefinida, obligatoria e inmediata luego que sea aprobado por Gerencia General.

### **Metodología del Procedimiento**

El siguiente procedimiento elaborado para British American Tobacco. Tiene por finalidad aportar el marco teórico, orientaciones y especificaciones técnicas necesarias para identificar, accionar procedimientos y prevenir situaciones de acoso laboral dentro de la organización.

## **Definiciones Importantes**

- A. **Acoso Laboral:** Situación en la que una persona (o, en raras ocasiones, un grupo de personas) ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (como media unos 6 meses) sobre otras personas o persona, en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona acabe abandonando el lugar de trabajo.
- B. **Maltrato laboral:** Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral.
- C. **Persecución laboral:** Toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.
- D. **Discriminación laboral:** Todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social o que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral.

- E. **Entorpecimiento laboral:** Toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador o empleado. Constituyen acciones de entorpecimiento laboral, entre otras, la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.
- F. **Inequidad laboral:** Asignación de funciones a menosprecio del trabajador.
- G. **Desprotección laboral:** Toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos.
- H. **Acoso sexual:** Se entiende por acoso sexual cualquier comportamiento verbal, psicológico o físico no deseado, dirigido contra una persona por razón de su sexo y con el propósito de atentar contra su dignidad o de crear un entorno intimidatorio, hostil, humillante u ofensivo.
- I. **Chantaje sexual.** En este tipo de acoso se fuerza a una persona a elegir, entre someterse a los requerimientos sexuales del acosador/a o perder (o ser perjudicado/a) en ciertos beneficios o condiciones de trabajo.
- J. **Acoso entre pares, intimidación.** Consiste en actitudes tales como invitaciones sexuales, solicitudes indebidas u manifestaciones verbales, no verbales y físicas de carácter sexual, que tiene por finalidad el coartar

sin razón la actuación laboral de una persona o crear un entorno de trabajo hostil, de intimidación o de abuso

- K. **Acoso sexual ambiental.** Las personas acosadoras fomentan con su actitud o comportamiento un contexto laboral intimidatorio, hostil, ofensivo y humillante para la persona que los sufre, siendo o no conscientes de ello. Puede ser realizado por personas de superior o igual categoría que la víctima, o terceras personas ubicadas de algún modo en la empresa

### **Procedimientos**

La gerencia de la empresa debe:

- Difundir a todos los niveles de la empresa el contenido del manual.
- Fomentar la realización de reuniones departamentales periódicas, en las que los/las colaboradores/as participen activamente y reciban información suficiente sobre funciones, responsabilidades, métodos de trabajo.
- Mantener la fluidez en los canales de comunicación a todos los niveles, ya sea en sentido horizontal ascendente o descendente, de manera que todas las opiniones puedan ser escuchadas.
- Establecer programas de acción dirigidos a todo el personal de la empresa.

Los colaboradores deben tomar en cuenta lo siguiente:

- Tendrán la responsabilidad de ayudar a garantizar un entorno laboral en el que se respete la dignidad.

- Los distintos niveles tendrán la labor de garantizar y prevenir que no se produzcan situaciones de acoso dentro de su área de trabajo.
- Promover la armonía en la conducta de la organización en general con el objetivo de preservar en todo momento la dignidad de la persona.
- Evitar comentarios sobre la vida privada, apariencia y condición sexual de los compañeros de trabajo.
- Evitar dibujos y fotografías de contenido sexual así como agresiones verbales e intimidatorias.

### **Principios Básicos del Manual**

Como todo proceso, donde se encuentran involucradas personas, es necesario reafirmarlo y privilegiar durante todo el proceso la dignidad, respeto y buen trato para cada una de las que estén involucrados. Por ello se deben aplicar los siguientes principios básicos:

#### **Confidencialidad**

El procedimiento de denuncia y tratamiento de Acoso Laboral y/o Sexual, incorpora como base fundamental la confidencialidad de todos los (as) trabajadores (as) que se hagan parte de él. Además, debe ser un elemento fundamental de quien asume la responsabilidad de constituirse como **el mediador de Denuncias**. En dicho proceso, queda estrictamente prohibido filtrar información o hacer cualquier tipo de comentario, que tenga relación con alguno (a) de los (as) trabajadores (as) y/o etapas que contempla este procedimiento. De esta manera, se podrá resguardar la dignidad e integridad de ambas partes y de quienes participen en este proceso.

## **Imparcialidad**

Los (as) mediadores de la Denuncia, deberá mantener una visión objetiva de los procesos (con evidencia objetiva), sin sesgo ni conducta estigmatizadora para ninguna de las partes involucradas. Si esta conducta se presentara deberá inhabilitarse del proceso y asumirá esta función el receptor suplente del establecimiento.

## **Colaboración**

Es deber de cada trabajador (a) colaborar con la investigación, cuando se manejen antecedentes e información fidedigna, que aporten al proceso de investigación.

## **Responsabilidad**

Cada trabajador (a), que realice una denuncia debe tener presente todos los aspectos que involucra su denuncia. Por tanto debe ser realizada con toda la seriedad correspondiente, utilizando el formulario de denuncias elaborado (anexo 1). Además, es necesario que conozca, que frente a una falsa denuncia, basada en argumentos, evidencia u otros, que sean comprobadamente falsos, será objeto de medidas disciplinarias.

## **Personal que debe Intervenir en el Proceso**

### **A. Comité de denuncias:**

1. Dirección de Recursos Humanos
2. Dos mediadores, receptores de la denuncia, que serán las personas designadas para acoger a el/la denunciante, recibir la denuncia de Acoso Laboral y/o Sexual, investigar e informar al comité de denuncia, velando

porque se cumplan los plazos y etapas establecidas en este procedimiento, junto con acompañar al denunciante en todo el proceso hasta su finalización.

Además, la figura de Mediador, deberá llevar un registro con todas las denuncias recibidas, realizar la investigación inicial del caso y cumplir una función de acompañamiento” al denunciante, durante todo el tiempo que dure el proceso.

#### **B. El/la Denunciante**

Es el (la) trabajador (a) que realiza una denuncia, por presunta situación de Acoso Laboral y/o Sexual y que decide formalizar personalmente la situación que le afecta, acercándose al Mediador (a) de Denuncias y transcribiendo “con su puño y letra” los hechos que le afectan, en el “Formulario de Denuncias de Acoso Laboral y/o Sexual” (ver anexo).

#### **C. El/la Denunciado (a)**

Es el trabajador (a), que manifestaría una serie de actitudes, comportamientos hostigadores y humillantes, hacia otro (a) trabajador (a) de la empresa y que ha sido señalado por él (la) denunciante como el responsable de los hechos relatados.

### **Etapas del proceso**

#### **A. La Denuncia**

Se dará a conocer la situación irregular que está experimentando un (a) colaborador (a) y que puede corresponder a una situación de acoso. Esto implica dar inicio al procedimiento de investigación, hechos que pudieran ser constitutivos de acoso. La denuncia deberá ser presentada personalmente por el afectado ante la figura de “Mediador” (a), momento en el cual, el denunciante

deberá, de su puño y letra, consignar en el "formulario de denuncias de acoso laboral y/o sexual" los hechos que estarían constituyendo acoso y firmar el referido formulario.

### **B. Investigación Inicial:**

Recibida formalmente la denuncia, el "Mediador" (a) tendrá un plazo máximo de 5 días hábiles para investigar. Para ello, el "Mediador" (a), deberá recurrir a todas las fuentes de información que estime necesario para esclarecer los hechos que se han denunciado. Una vez concluida esta investigación inicial, el "Mediador" (a), de denuncias deberá informar de su conclusión al denunciante (de manera oral) además de un informe escrito que se añadirá al expediente del colaborador.

Es necesario señalar que en todo momento debe operar el "Principio de Inocencia" el cual implica que todo trabajador sindicado por el denunciante como autor de abuso, será considerado inocente mientras no se compruebe lo contrario.

### **C. Resolución de la Investigación Inicial**

Corresponde a la conclusión preliminar de la etapa de investigación, en el cual el /los(as) "Mediadores" (as) de Denuncia" determina que:

- **Los hechos denunciados no constituyen un tipo de Acoso.** Es decir, puede ser otro fenómeno social, el cual debe intervenirse por otro mecanismo o vía. Por ejemplo, maltrato laboral, mal clima laboral u otra situación, la cual deberá ser informada a su Director y al Departamento de Recursos Humanos de la empresa, mediante un informe.

- **Denuncia Infundada:** Es aquella en la cual no existan antecedentes suficientes para esclarecer los hechos denunciados, razón por la cual la investigación se da por finalizada y los antecedentes se derivan a una base de datos.
- **Falsa Denuncia:** Corresponde a aquella denuncia que se ha basado en argumentos, evidencia u otros, que son falsos. Esta denuncia deberá ser presentada al depto. De Recursos Humanos para determinar las acciones a seguir con el fin de tomar medidas disciplinarias a aplicar en cada caso.
- **Denuncia Fundada:** Existen los antecedentes suficientes que hacen presumir que los hechos denunciados pudieran constituir una Conducta de Acoso Laboral y/o Sexual.
- **Toma de Decisiones:** Considerando que se ha establecido una denuncia fundada, se informará por escrito al depto. De Recursos Humanos quien procederá a tomar las medidas pertinentes, tales como:

**D. Medidas de Resguardo** La toma de decisiones, será determinada por la Dirección de Recursos Humanos, en beneficio del bienestar biopsicosocial del denunciante.

Estas medidas pueden incluir acciones tales como: cambio de Servicio (del denunciado (a) y/o denunciante), cambio de turno (del denunciado (a) y/o denunciante) y/o cualquier otra acción que estime pertinente. En aquellos casos, que la medida de resguardo sea aplicable al

(la) denunciante, es imprescindible que el (la) trabajador (a): Sea previamente informado (a) de las medidas a adoptar y apruebe la medida de resguardo que se le está brindando.

**E. Sobre una falsa denuncia:** Si el comité de denuncia, considera, que en cualquier etapa en la aplicación de este procedimiento, se descubriese que se presenta una falsa denuncia y se comprueba fehacientemente que el (la) denunciante, utilizó maliciosamente el procedimiento y realizó una denuncia falsa, la Dirección de Recursos Humanos es quién determinará las acciones a seguir, con el fin de determinar las medida disciplinarias a aplicar en cada caso.

### **Circunstancias agravantes**

Se tendrán como circunstancias agravantes aquellas situaciones en las que:

- La persona denunciada sea reincidente en la comisión de actos de acoso
- Existan dos o más víctimas
- Se demuestren conductas intimidatorias o represalias por parte de la persona agresora.
- La persona agresora tenga poder de decisión sobre la relación laboral de la víctima.
- La víctima sufra algún tipo de discapacidad física o mental.
- El estado psicológico de la víctima haya sufrido graves alteraciones médicamente acreditadas.
- El contrato de la víctima no sea indefinido, se realice durante el periodo de prueba de la víctima o que su relación con la empresa no tenga carácter laboral.

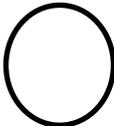
- El acoso se produzca durante un proceso de selección de personal.
- Se ejerzan presiones o coacciones contra la víctima, testigos o personas de su entorno laboral o familiar con el objeto de evitar o entorpecer el buen fin de la investigación.

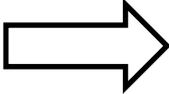
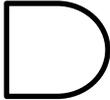
### Flujograma de aplicación del Manual de acción y prevención en situaciones de acoso laboral para la empresa British American Tobacco en Guatemala

Este instrumento explica gráficamente el proceso de ejecución del Manual.

Empresa: BATCA		Departamento Colocar nombre del área objeto de estudio:						
Procedimientos						Descripción	Tiempo	
No.	○		⇒	○	□	D		
1	*						Inicio de la ejecución del Manual	1 día
2		*					Desplazamiento de empleados	1 día
3			*				Desarrollo del Manual	5 días
4				*			Verificación de la aplicación	5 días
5						^	Espera para evaluación	

### Simbología utilizada en el Flujograma

SIMBOLO	REPRESENTA
	<b>Operación</b> Indica las principales fases de método o Procedimiento.

	<p><b>Inspección</b> Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.</p>
	<p><b>Desplazamiento o transporte</b> Indica el movimiento de los empleados, material y/o equipo de un lugar a otro.</p>
	<p><b>Depósito provisional o espera</b> Indica demora en el desarrollo de los hechos.</p>
	<p><b>Almacenamiento permanente</b> Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.</p>