

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN



TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

El mobbing y su efecto en la Gestión del talento humano en la Gerencia Regional de Educación de La Libertad – 2022

Línea de Investigación:

Relaciones Humanas Laborales

Autor (es):

Br. Marjory Izamar Goicochea Reyna

Br. Marjorie Christina Cornejo Navarro

Asesor:

Mg. Royer Antony Mendoza Otiniano

<https://orcid.org/0000-0002-1780-4780>

TRUJILLO, PERÚ

2022

Fecha de sustentación: 2022/12/26

La presente tesis ha sido revisada y aprobada por el siguiente jurado:

Presidente : Dra. Uceda Dávila Lucero

Secretario : Mg. Fiestas Dejo Iris

Vocal : Dr. Márquez Yauri Heyner

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

De acuerdo con el cumplimiento de las disposiciones del reglamento de grafos y títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, exponemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: **El mobbing y su efecto en la Gestión del talento humano en la Gerencia Regional de Educación de La Libertad – 2022**

Desarrollado con el fin de obtener el título de Licenciado en Administración. El objetivo principal es explicar los efectos del mobbing en la gestión del talento humano en la Gerencia Regional de Educación de La Libertad – 2022

A ustedes miembros del jurado, mostramos nuestro especial y mayor reconocimiento por el dictamen que se haga merecedor y correspondiente del presente trabajo.

Br. Goicochea Reyna Marjory
Izamar

Br. Cornejo Navarro Marjorie
Christina

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mis padres, porque fueron parte fundamental en mi carrera profesional, me incentivaron hacer responsable y tener deseos de superación, en ellos tengo el espejo en el cual me quiero reflejar por sus virtudes infinitas y su gran corazón me lleva admirarlos cada día más

Gracias a Dios por concederme a los mejores padres que pude tener.

A mi hijo Alessio por ser el motivo de mi superación y las ganas de no rendirme nunca.

Br. Goicochea Reyna Marjory
Izamar

Dedico esta tesis a la mejor madre que la vida me pudo dar Lucy Navarro, por ser parte fundamental de mi vida, y haber fomentado en mi el deseo de superación. te amo madre.

Y a mi pequeña niña Isabella, por darle sentido a mi vida y permitirme ser cada día mejor madre junto a ti , hoy he logrado un sueño de la mano de mi mayor sueño , te amo hija.

Br. Cornejo Navarro Marjorie
Christina

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, gracias a nuestras madres por ser ejemplo de superación, sacrificio y por su apoyo incondicional.

A la Universidad Privada Antenor Orrego por la formación académica que nos ayudo a ser profesionales competitivos y de bien para nuestra región y país.

Las autoras

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la influencia del mobbing en la gestión del talento humano en la Gerencia Regional de Educación de La Libertad – 2022. Este es un estudio explicativo en donde se tienen dos variables de estudio y para la muestra se trabajó con 82 colaboradores administrativos de la misma institución que ayudaron en la realización de este estudio. Se empleó dos instrumentos de recolección de datos, el primero para medir la variable independiente que el moobing compuesta de 42 ítems y para la otra variable se utilizó 13 preguntas las cuales fueron validadas por juicios de expertos. Se concluye que el mobbing si influye en la gestión del talento humano, el nivel de moobing, e nivel de gestión del talento humano, es regular con 52 % y la influencia del moobing con cada una de las dimensiones de la gestión del talento humano es en el siguiente: empowerment, comunicación, competencia, trabajo en equipo, relaciones con los empleados y compensaciones.

Palabras clave: mobbing, gestión del talento humano, Gerencia Regional de Educación de La Libertad.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the influence of mobbing in the management of human talent in the Regional Education Management of La Libertad - 2022. This is an explanatory study where there are two study variables and for the sample we worked with 82 administrative collaborators of the same institution that helped in the realization of this study. Two data collection instruments were used, the first to measure the independent variable moobing composed of 42 items and for the other variable 13 questions were used which were validated by expert judgments. It is concluded that mobbing does influence human talent management, the level of moobing, and level of human talent management, is regular with 52% and the influence of moobing with each of the dimensions of human talent management is as follows: empowerment, communication, competence, teamwork, employee relations and compensation.

Key words: mobbing, human talent management, Regional Education Management of La Libertad.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INDICE DE CONTENIDOS	viii
INDICE DE TABLAS	x
INDICE DE FIGURAS	xi
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Formulación del Problema	12
1.1.1. Realidad problemática	12
1.1.2. Enunciado del problema	15
1.2. Justificación.....	15
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo general.....	15
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
II. MARCO DE REFERENCIA	17
2.1. Antecedentes	17
2.1.1. A nivel internacional.....	17
2.1.2. A nivel nacional.....	19
2.1.3. A nivel local	22
2.2. Marco teórico	23
2.2.1. Concepto 1	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2. Concepto 2	¡Error! Marcador no definido.
2.2.3. Concepto 3	¡Error! Marcador no definido.
2.3. Marco conceptual	37
2.4. Hipótesis	37
2.5. Variables	38
III. MATERIAL Y MÉTODOS	41
3.1. Material	41
3.1.1. Población.....	41
3.1.2. Marco muestral	41
3.1.3. Unidad de análisis	41
3.1.4. Muestra.....	41
3.2. Métodos	41

3.2.1. Diseño de contrastación	41
3.2.2. Técnicas e instrumentos de colecta de datos	41
3.2.3. Procesamiento y análisis de datos	42
IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
4.1. Presentación de resultados	43
4.2. Discusión de resultados	47
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
REFERENCIAS.....	52
ANEXOS	58

Tabla 1. Indicadores de mobbing	26
Tabla 2. <i>Influencia del moobing en la gestión del talento humano en la Gerencia Regional de Educación de la Libertad, en el año 2022</i>	43
Tabla 3. <i>Frecuencia de la percepción del moobing, en la gerencia regional de educación de la Libertad, en el año 2022</i>	44
Tabla 4. <i>Frecuencia de la percepción del nivel de gestión de talento humano en la gerencia regional de educación de la Libertad, en el año 2022</i>	45
Tabla 5. <i>Influencia del moobing con cada una de las dimensiones de gestión de talento humano en la gerencia regional de educación de la Libertad, en el año 2022</i>	46

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Porcentaje de mujeres que sufrieron acoso sexual en continente americano	13
Figura 2. Causas del acoso laboral en el Perú	20
Figura 3. Clasificación del moobing	24
Figura 4. Involucrados en el moobing.....	27
Figura 5. Tipos de Moobing.....	28
Figura 6. <i>Frecuencia de la percepción del moobing en la gerencia regional de educación de la Libertad, en el año 2022</i>	44
Figura 7. Frecuencia de la percepción del nivel de gestión de talento humano en la gerencia regional de educación de la Libertad, en el año 2022	45

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema

1.1.1. Realidad problemática

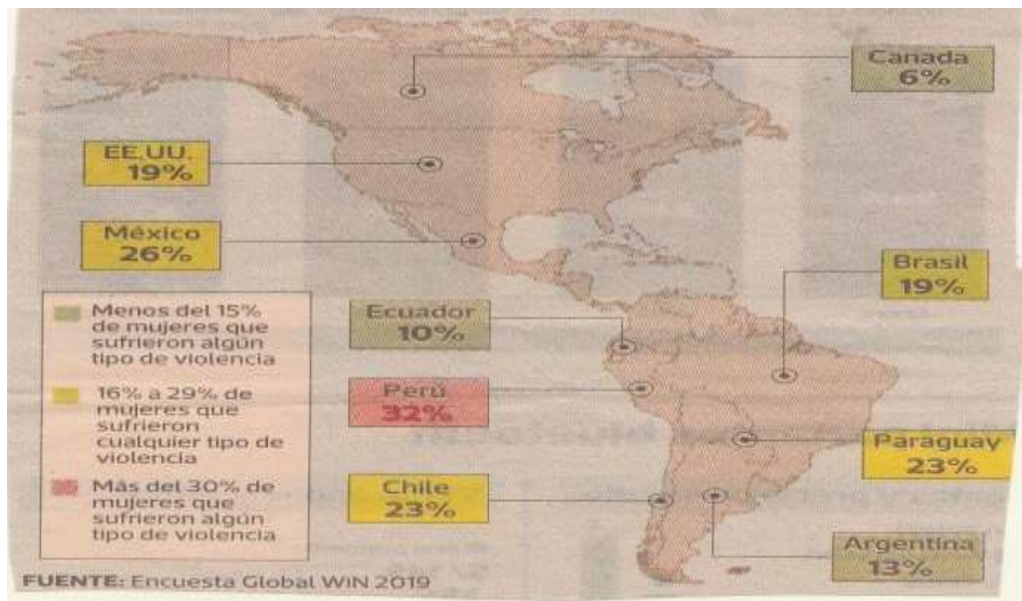
Muchas de las instituciones y otros entes especializados con respecto al tema de trabajo presentan un interés cada vez mayor sobre las condiciones laborales en qué y cómo se desenvuelve el trabajador. Esto se debe a la gran importancia que tiene este aspecto en la calidad de vida del empleado, así como en la dignidad de la persona.

Los recursos humanos en la actualidad están considerados como una pieza esencial para el desarrollo de las empresas porque permite la realización de las metas y a la vez crea una vía o puente que conecte, relaciones y comprenda las necesidades de productividad de una organización y las necesidades de satisfacer a los empleados. Es una gran verdad que los recursos humanos ayudan al mejoramiento y crecimiento de la empresa ya sea en su productividad y rentabilidad.

En el Perú siguen existiendo varias empresas que cuentan con una estructura jerárquica con respecto a la toma de decisiones. Recursos Humanos se debe meter y sustituirlas con una dinámica laboral más ágil y a la vez flexible ya que hoy en día ya no se toman en cuenta las ideas ni las opiniones de los trabajadores y de una vez por todas eliminar dicha burocracia que existe internamente, procedimientos de magnitud lenta y herramientas complejas que no suma ni ayuda a prosperar a las instituciones, solo las estanca. La poca comunicación que existe entre un departamento de alto cargo y la dirección de ejecución conlleva a una toma de decisiones errónea.

Figura 1.

Porcentaje de mujeres que sufrieron acoso sexual en continente americano.



Fuente 1: Encuesta global (2019)

Este tipo de fenómeno afecta tanto a hombres y mujeres de toda clase social y ocasiona el derrumbe del equilibrio mental de la víctima. La diferencia de este tipo de fenómeno es que su desarrollo se da, en una cuestión de inferioridad de la víctima en comparación a la del agresor, que no necesariamente tiene que ver con su jerarquía o su cargo laboral. Por tanto, son tres grandes rasgos que resaltan en un acoso laboral de cualquier otro tipo de conflicto entre personas: La duración, la repetición y la relación desigual en la relación de las partes del conflicto.

Si en tiempos remotos un gerente o algún director hubiese hecho un análisis de su empresa u organización y hubiese planteado alguna pregunta sobre el mal ambiente laboral que pueda observar en su trabajo, lo más probable es que su respuesta hubiese sido cerrada, con términos como que en su empresa todo está bajo control y si algún trabajador presenta algún tipo de conflicto la culpa recaía en ella misma por ser de carácter difícil, finalizando con ningún plan de acción para ese tipo de conflicto dentro de la empresa. En la actualidad los gerentes o jefes de las empresas hacen una aceptación personal que no tienen conocimiento alguna de lo que sucede fuera de sus oficinas mostrando ningún interés si esto puede repercutir en algo a la empresa, para ellos su prioridad es que se realicen los objetivos diarios en su debido momento y listo.

Es por eso que, en estos últimos años las ocupaciones de cargo lo toman personas cualificadas que cuando no cumplen con los estándares establecidos, el directivo toma la mala decisión de crear un ambiente inapropiado fomentando un miedo psicológico en el ambiente laboral. A raíz de este tipo de sucesos se ha vuelto hoy en día una tendencia en el hallazgo de medida preventivas y alternativas que disminuyan, prevengan algún tipo de conflicto entre trabajadores y mejoren las relaciones intrapersonales dentro de la empresa, mejorando un mal clima de trabajo que poco a poco fomenta al acoso laboral que ocasiona trastornos significativos en las personas y hablando desde una perspectiva organizacional una pérdida y decrecimiento en la productividad.

La relevancia que tiene el acoso psicológico en el ámbito laboral en estos últimos tiempos ha dado lugar a establecer un concepto en el cual permita operacionalizar una secuencia de comportamientos con origen en la violencia y el trastorno y daño mental, provocando un daño severo en el hombre o la mujer que labora en una entidad tanto pública como privada. Resulta por obvias razones trabajar este tipo de fenómenos a nivel organizacional de forma interna, y posteriormente programas y asociaciones externas brinden información gratuita que permita brindar apoyo y prevenir daños irreparables, estableciendo normas y reglas para evitarlas.

En la Gerencia Regional de Educación, es una institución pública en donde existe personas de distintas edades y sexo, además son de diversos estratos socioeconómicos y muchos de ellos de diversas culturas porque son de diversos lugares del norte del país. Además, muchos tienen más de 25 años de servicio y otros recién apenas 1 mes, también existen practicantes especialmente de las carreras de Educación, Administración, Economía, Contabilidad, ingeniería de sistemas y psicología, además practicantes de institutos que desean aprender de personas con experiencia en el mundo laboral, saben que es una gran oportunidad asimismo de conseguir trabajo y que detrás de ese trabajo puede haber a la vez un acoso por diversas razones por favores, contratos a largo plazo, privilegios, dependencia, cercanía al compañero o compañera de trabajo, etc.

El mobbing por ende, es una grave patología a nivel organizacional que debe ser investigada más a fondo por psicólogos laborales y otros profesionales de ciencias sociales para conocer más a detalle este fenómeno y dar mejores diagnósticos más acertados, con mejores interpretaciones en términos de otros

aspectos ya mencionados como el estrés, ansiedad, depresión y autoestima sin considerar las situaciones que lo provocan y que llevan a realizar esta investigación.

Entonces, la presente investigación está enfocada en analizar el efecto del moobing en la gestión del talento humano en la gerencia regional de Educación de la Libertad.

1.1.2. Enunciado del problema

¿Qué efectos produce el mobbing en la gestión del talento humano en la Gerencia Regional de Educación de La Libertad-2022?

1.2. Justificación

- Teórica:

Este trabajo se justifica desde el punto de vista teórico, porque ayuda a conocer cómo afecta este flagelo en la Gerencia Regional de Educación de La Libertad.

- Práctica:

Permitirá conocer a las instituciones diseñar estrategias para combatir en Moobing en institución.

- Metodológica:

A través del recojo de información, se podrá determinar cómo se realiza este mal en esta institución pública. Asimismo, permitirá ayudar a los Gerentes de las instituciones públicas a diseñar estrategias para reducir esta problemática.

- Social:

Este trabajo pretende identificar las consecuencias del Moobing en la gestión de Recursos Humanos. Asimismo, estaremos en condiciones de sugerir estrategias para que las empresas opten por capacitar a sus trabajadores y de esa manera logren alcanzar sus objetivos establecidos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia del mobbing en la gestión del talento humano

en la Gerencia Regional de Educación de La Libertad – 2022

1.3.2. Objetivos específicos

Identificar el nivel de moobing, en la Gerencia Regional de Educación de La Libertad – 2022.

Describir el nivel de gestión del talento humano, en la Gerencia Regional de Educación de La Libertad – 2022.

Explicar los efectos del moobing con cada una de las dimensiones de la gestión del talento humano en la Gerencia Regional de Educación de La Libertad – 2022.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes

2.1.1. A nivel internacional

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es el responsable de la supervisión y elaboración de normal internacional del trabajo. Así también la promoción del trabajo decente para todos, en la cual se trabajó en conjunto con representantes de gobiernos para elaborar políticas y programas del mismo. De esta forma se busca alcanzar acuerdos que dan una ventaja a la OIT al introducir conocimiento sobre el empleo y trabajo adecuado. OIT (1998), señala en base a un análisis de las tendencias globales que Argentina, Francia, Rumania, Canadá e Inglaterra son los países con mayor tasa de agresiones en el lugar de trabajo. Así también en los Estados Unidos aproximadamente mil personas son muertas cada año en entornos laborales.

Japón

Según OIT (1998), nos dice que el Sindicato de Administradores y Directivos de Tokio abrió un programa en el cual consistía en una asistencia vía telefónica para atender casos de persecución, la que registró más de 1.700 consultas en dos breves períodos, en junio y octubre de 1996. El estrés era el principal motivo de queja, y muchas personas afirmaban necesitar un tratamiento mental de urgencia. Entre quienes llamaban había familiares de trabajadores que se habían suicidado o habían intentado hacerlo.

Alemania

Nos confirma Mezger (2017), es su artículo que de igual forma habla sobre la seguridad laboral y un entorno físico como factores fundamentales del día a día laboral, como columna fundamental para la principal economía de Europa. Recalcando que existen diferentes aspectos de relación entre patronos y empleados que sitúan a los trabajadores alemanes muy por debajo y más allá de la situación de los trabajadores en otros países europeos.

Filipinas

OIT (2018), en la actualidad, la Organización Internacional del Trabajo ha asesorado al gobierno de Filipinas para mejorar las condiciones de los trabajadores. En Filipinas, 574 inspectores deben cubrir 906, 344 establecimientos. Por lo que la recomendación de la OIT fue aumentar el número de empleados que se dedican a esta labor. La razón de esta organización es que la calidad desciende cuando los números son desproporcionados de esta forma.

La supervisión del trabajo es una acción muy importante que va ayudar a cumplir con las normas de la legislación laboral. Por el contrario de lo que se tiene como creencia la supervisión no es una actividad sencilla, es una tarea compleja y por ratos arriesgado pero que resulta ser necesario para dar calidad laboral a los trabajadores. Como entrevista realizada a uno de los inspectores, Elmer Riconalla, del departamento de Trabajo y Empleo (DOLE) nos comenta que los trabajadores acuden a el para ser protegidos. Su trabajo proporciona asistencia para que las personas obtengan sus prestaciones.

Algunas investigaciones relacionadas teneos a Cuesta (2019) en su artículo de reflexión Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, señala que la educación de los trabajadores es esencial para lograr los objetivos estratégicos y maximizar los beneficios dentro de una organización, para lograr esto será necesario el uso de las tecnologías. Se concluye que gestionar de manera adecuada el talento humano apoyará en gran medida a tener una base para el desempeño estratégico organizacional.

Boyero y Montoya (2016) en su artículo de reflexión El Recurso Humano como elemento fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional, investigación que fue realizada a través de una metodología de revisión documental donde se engloban todos los aspectos claves que determinarán el éxito empresarial. Se concluye que las personas son lo más importante dentro de una organización, el

personal es el factor clave que permitirá a la empresa diferenciarse de su competencia y alcanzar el éxito.

Ramírez y Villalobos (2018) con su artículo de reflexión Proceso de Talento Humano en la Gestión Estratégica, señalan que en la actualidad la base de la rentabilidad de una empresa se define en la gestión del talento humano, ya que lo que permite a una empresa establecerse dentro de un mercado competitivo y por lo tanto cumplir con los objetivos estratégicos, es el trabajo eficaz que realizan los trabajadores. Por lo que se concluye, que las empresas tienen que innovar con sus procesos de talento humano y estimular al personal hacia el cumplimiento de las metas.

2.1.2. A nivel nacional

El ente supervisor del ejercicio laboral en el Perú es la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – SUNAFIL; Aurora (2017), nos dice que entre enero de 2016 y febrero y del 2017 Sunafil atendió aproximadamente unos 626 casos de acoso laboral en todo el país. Siendo 276 denuncias en Lima Metropolitana. La estadística también abarca regiones como el Callao, La Libertad, Arequipa, Cusco, Ica, Junín, Tacna, Lambayeque, Piura, Tumbes, Huánuco, Cajamarca, Loreto, Áncash, San Martín y Pasco.

Posteriormente realizó 465 intervenciones en el año 2018 por hostigamiento sexual laboral en Lima y provincias. De ese total 59 casos fueron intervenciones fueron denuncias voluntarias de trabajadores que eran hostigados y 406 fueron por operativos que se realizaron en diferentes actividades económicas con el objetivo de prevenir y proteger al trabajador y empleadores. (SUNAFIL, 2019)

En los últimos años en el Perú, diversas herramientas o procesos a favor de los derechos humanos como órganos de tratado y Naciones Unidas, han exclamado su preocupación ante el contexto de este tipo de personas en el país, emitiendo un conjunto de consejos en el cual se pueda superar esta problemática del acoso moral que hay a nivel

nacional a su vez sumarse una lucha contra la homofobia laboral para el desarrollo de un plan inclusivo.

Aurora (2017) señala que la falta de pago de la remuneración en la oportunidad correspondiente; la reducción inmotivada de la remuneración; y el traslado del trabajador a un lugar distinto de aquel en el que presta habitualmente servicios son otras infracciones recurrentes.

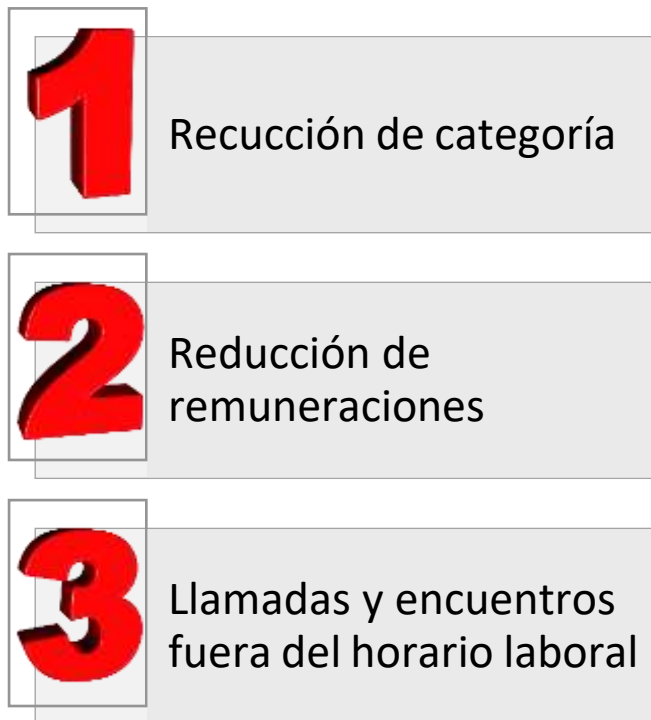
Ámbito legal

La regulación actual no cuenta con una causal de despido por acoso psicológico, lo que guarda relación con la ausencia de regulación específica en el resto del ordenamiento laboral de la actividad privada. No obstante, su falta de mención expresa, en los casos en que las conductas acosadoras revistan especial gravedad, no impediría que las mismas constituyan un incumplimiento a la buena fe laboral, a las obligaciones de trabajo y, en los casos que corresponda, al Reglamento Interno de Trabajo. Asimismo, el acoso psicológico bien podría enmarcarse dentro de los actos de violencia, grave indisciplina y falta de palabra verbal o escrita establecidos como causal de despido en el literal f del artículo 25 del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral. Así pues, si bien su falta de tipificación exacta no significa que los actos que componen el acoso psicológico no vayan a ser sancionados, la ausencia de regulación específica necesariamente importa que el mobbing no sea el objeto de la sanción, lo que merma la legitimidad del derecho de los trabajadores a un ambiente de trabajo saludable. (Suárez, 2008)

Gestión (3 marzo 2017), una entrevista realizada al gerente senior Carlos Cárdenas del Área laboral de EY Perú detalló cuales son las causas más frecuentes de acoso laboral que ha podido observar en el Perú en base a los actos de discriminación tras las denuncias de trabajadores que ha sido testigo, siendo en su mayoría mujeres son:

Causas de acoso laboral en el Perú.

Figura 2. Causas del acoso laboral en el Perú.



Fuente 2: Elaboración propia.

1. Nos indica la posición determinada que va a ocupar y ejercer una persona, que posteriormente es transferida a una posición de menor cargo. A este tipo de acto se le llama hostigamiento.
2. Según nos comenta el gerente senior Carlos Cárdenas, ocurre mucho en la práctica y de acuerdo a lo indicado en dictámenes judiciales ocurre de forma constante y que es algo que debe estar prohibido por parte de los empleadores.
3. Enfatiza Cárdenas en la acción de una llamada fuera de las oficinas laborales y horas de trabajo no debería ser aceptada. Si persiste en la insistencia por parte del empleador de igual forma podría ser considerado un acoso.

Martinez (2019), en octubre del año 2018 se realizó un programa por parte del Ministerio del Trabajo llamado “Línea 1819”, con el fin de recibir todo tipo de quejas en cuanto al acoso sexual y laboral en los centros de todo el Perú. Dando como resultados ciento quince denuncias de hostigamiento sexual laboral. Ciento doce fueron llamadas realizadas por mujeres y tres por hombres, teniendo en común que para todos los

casos el agresor era un hombre. Esto fue confirmado por el director regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Lima Metropolitana, cuando se realizó un operativo de 180 locales en el Lima Metropolitana. Dicho funcionario recalcó que este tipo de acosos está vinculado al machismo que existe desde tiempos remotos en el Perú, familiarizándose con un tema cultural a nivel nacional y que por el contrario es una conducta que tiene que normalizarse, ya que hay mucho miedo a denunciar este tipo de actos.

García hizo una observación, sin embargo, el acoso sexual laboral no siempre se da entre un empleado y un empleador. Es a toda jerarquía, como cuando hay una invasión del espacio personal constante o un trato ofensivo u hostil relativo a las partes del cuerpo de una persona o también ocurrir a través de comentarios, comportamientos y de bromas con carga sexual que sean rechazados por las víctimas.

2.1.3. A nivel local

Diversos casos se suscitan en la región de La Libertad de hostigamiento y que por parte de una mala gestión de fomento a la denuncia contra el acoso laboral en la región no se hace conocimiento de sus deberes y derechos a los trabajadores del sector privado y público. Campañas realizadas por el MIDIS no llegan a ser tan escuchados o tan promocionados en la ciudad de Trujillo ni mucho menos en sus alrededores. Casos como la denuncia de un grupo de trabajadores Empleados del programa “CunaMas” en La Libertad denunciaron maltratos y agresiones verbales por parte de la jefa regional de este programa. Ellos se quejaron a Lima, vía memorial. Este programa comprende Otuzco, Carabamba, Santiago de Chuco, Sánchez Carrión y Usquil, denuncian ser víctimas de agresión verbales por parte de la jefa regional de La Libertad Fany Velasquez Pita TvCosmos, 8 Agosto del 2019).

2.2. Marco teórico

2.6.1 El mobbing o Acoso Laboral

Indica una presión obstinada que va a experimentar un empleado de la organización empresarial. Siendo como efecto causal, diversos problemas presentados en la expresión de acoso laboral y características en base a conductas que dan credibilidad a este fenómeno del psicoterror laboral como son las insinuaciones, las críticas constantes, insultos, rechazo, amenazas verbales, evaluación del trabajo de manera imparcial y mal intencionada, para efecto que se separe del grupo de trabajadores y por consiguiente de la empresa.(Orduz Duran, 2006)

2.6.1.1 Concepto:

El termino ingles *mobbing* es gerundio del verbo to mob, que traducido al español significa “atacar”, por lo que se puede traducir a una expresión más liberal como “ataque”. En los últimos años se ha colocado de moda a nivel tanto en el ámbito urbano como en el profesional, haciendo mención en noticias por medio de televisión, radio y otros medios de comunicación masiva digitales. A su vez, va de la mano creaciones de programas y asociaciones en las que tienen como misión brindar información ayuda y asesoramiento de manera gratuita y a cualquier sector social y laboral que son víctimas del acoso laboral, como colaboración contra la lucha de este fenómeno. Debido ala gran popularidad y difusión: es por eso mismo, que se ha presentado con mayor frecuencia, como era de esperarse, las consultas en los Centros de Salud víctimas de acoso en el trabajo.(Bosqued Lorente, 2005)

Resulta también ser muy importante saber diferenciar cuando existe un acto de mobbing y cuando simplemente existe un acto de victimización, debido a la gran popularidad que tiene este psicoterror social. Teniendo en claro que el agresor presenta un abuso constante ante la víctima y que por el contrario un incidente puntual sin intencionalidad ni reiteración claramente no se estaría hablando o haciendo referencia a este fenómeno.

A continuación, según Bosqued Lorente (2005), hace mención a tres puntos actos puntuales que no formarían parte del Mobbing:

- Que tu supervisor o tu jefe inmediato te agarre antipatía, aunque sea de malos modos. Esto vendría ser un caso puntual, que precisamente no vendría a ser un acto de humillación o de alguna intención mala.
- Un cruce de palabra con tus compañeros de trabajo o de igual forma a con tu jefe, ya sea por diferencia de ideas o algún enfrentamiento. En estos casos simplemente cada persona expresa su punto de vista y sus motivos para sustentar su opinión.

“El acoso moral no se establece en una relación simétrica como el conflicto, sino en una relación dominante-dominado, en la que el que controla el juego intenta someter al otro y hacerle perder su identidad”(Hirigoyen, 2003)

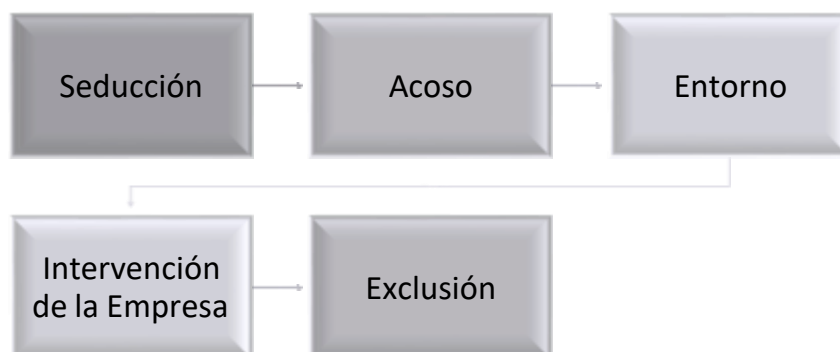
- Un tema de estrés por exceso de labores en el trabajo o también por condiciones laborales deficientes o insatisfactorias.

Con esto se deja en claro que el Mobbing causa estrés, pero, este fenómeno es más que eso, es humillación y maltrato mal intencionado con un solo objetivo, destruir o eliminar al trabajador del ambiente empresarial, algo que no pasa con el estrés laboral. Sin embargo, ni el exceso de trabajo y tampoco las malas condiciones laborales formen parte del acoso laboral, si se tienen relación del mismo junto con otros factores que en su conjunto provocan dicho fenómeno.

2.6.1.2 Clasificación

Respecto a estudios sobre el tema según Parés Soliva (2007) clasifica al mobbing en cinco puntos importantes:

Figura 3. Clasificación del moobing



Fuente 3. Parés Soliva (2007)

Seducción

Es la primera parte y la que da inicio al mobbing. En esta etapa se presenta al acosador a pesar de que no ha manifestado aun alguna actitud violenta. Aun así, en esta etapa se centra en la víctima ya que el agresor aplica estrategia en la cuales la debilidad de la víctima puede quedar al descubierto con el fin de conseguir algo que tiene la víctima para en un futuro quitárselo outilizarse como forma de manipulación (Parés Soliva, p. 32).

Acoso

La segunda parte donde la situación es más fuerte con actitudes incómodas para la víctima. Aunque aún sutiles, mediante indirectas y pocas perceptibles, en algunos casos el agresor busca apoyo del entorno laboral para desacreditar a la víctima y colocarla en el centro de atención o atentando con represalias a los que también están en contra de él/ella (Parés Soliva, p.32).

Entorno

La tercera parte es mucho más rápida la resolución del acoso de forma permanente ya ocasionándole un daño en contra de su bienestar y salud mental. Aquí los entornos pasan a ser testigos imperceptibles por miedo o simplemente por solo ver el espectáculo (Parés Soliva, p. 32).

Intervención de la empresa

En esta etapa el acosador utilizar diferentes estrategias de aislamiento o actitudes agresivas de forma mucho más directa y firmes, con el fin de que el ente organizacional consiente este tipo de actos. Aquí ya se ven casos de acoso grupal haciendo ver a la víctima como una molestia o porque no también como una amenaza (Parés Soliva, p. 32).

Exclusión

Por último, el hecho mal intencionado consigue su objetivo, el aislamiento extremo ocasionado por el ámbito laboral. Y como resultado, la exclusión, despido, jubilaciones anticipadas, pérdida de la opinión crítica, o pérdida de la vida (Parés Soliva, p. 33).

2.6.1.3. La Relación del Mobbing con el estrés

Como ya habíamos mencionado el estrés forma parte o es una de las partes que conforma el mobbing. Según una investigación alemana sobre el estrés

psicológico orientado es visto como un tipo de estrés de alto peligro. La investigación escandinava se centra en el carácter biológico ya que se hizo en el ámbito medicinal. En Australia se hizo desde otro enfoque más de uso clínico como diagnóstico. Como se puede observar la confusión y el debate acerca de la diferencia entre el estrés y el Mobbing, no nos deja en claro el vínculo que existe entre ellos, por el contrario, es por lo las diversas investigaciones de diferentes países en base a diversos enfoques.

2.6.1.4 La relación del mobbing con el conflicto

El conflicto de igual forma vendría a ser un pilar que conforma el Mobbing, teniendo siempre claro que si uno de los pilares que complementan el acto del acoso laboral no se da, entonces no estaríamos hablando de acoso laboral. Así se corrobora en un estudio realizado por una investigación sueca, que relacionan al Mobbing como un conflicto exagerado, como consecuencia evoluciona a este fenómeno. Es decir, después cierto tiempo, aunque esto puede ser relativo

Otro de los motivos por el cual se de dicho vinculo es que investigadores han realizados diferentes análisis aplicando diversos indicadores, pero nunca tuvieron de enfoque las consecuencias que podría causar para el bienestar mental de la persona que está involucrada en el conflicto. Esto explica que la solución al conflicto no necesariamente resultaría útil.

2.6.1.5 Indicadores de la existencia de mobbing

Tabla 1. Indicadores de mobbing.

Indicadores de mobbing	
Ataques a la víctima con medidas organizacionales.	- Asignación de tareas sin sentido alguno. - Prohibición de tener comunicación con algún trabajador en específico.
Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social	- El trato indiferente hacia un apersona. - Rehusar cualquier tipo de comunicación con una persona. -
Ataques a la vida privada de la víctima	- Criticas constante hacia un apersona.

Violencia Física y verbal

- Burla de alguna discapacidad.

- Amenazas.

- Violencia o insinuación sexual.

- Insultos.

- Hablar mal de la persona.

Fuente: Knorz, Zapf y Kulla (2007).

El inicio del mobbing se puede dar de diferentes formas según el sector organizacional en el que se encuentre la persona, Por ejemplo, en el ambiente privado el acoso psicológico es más fuerte y de tiempo corto; por el contrario, en una administración pública el Mobbing es mar duradero, por la misma dificultad del despido del empleado y por la misma oportunidad de empleo que no encontraría en otro lugar.

Figura 4. Involucrados en el moobing



Fuente 4. Elaboración propia

En términos generales en el acoso laboral interviene el acosador y la víctima, siendo los personajes protagónicos en este caso. Aun así, existen participantes secundarios que de alguna u otra forma intervienen en la humillación o la mal intención de desvalorizar a la víctima. Hablamos de la organización y del grupo de trabajadores que se suman al hostigamiento del asesor:

La Organización

Como una de las conclusiones generales de investigación a nivel mundial se ha llegado a un acuerdo e común sobre que hay determinados contextos organizativos que, por sus características que presentan, aumenta las

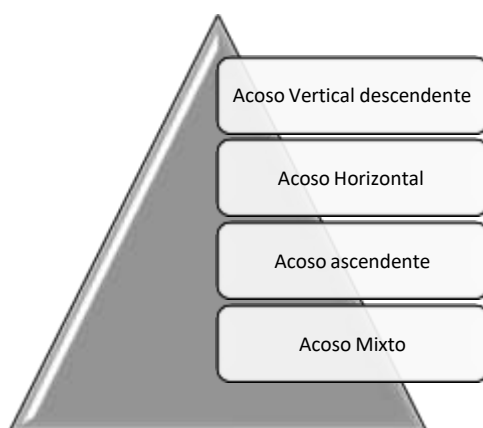
probabilidades de hostigamiento psicológico y que a su vez conlleva a tomar acción al agresor.

“Del mismo modo que existen patologías individuales, existen patologías colectivas. Junto a individuos perversos y a individuos inducidos a utilizar procedimientos perversos, existen forma de organización (empresa, organismo, etc.) que pueden ser en sí mismas tóxicas”. (Hirigoyen, 2003)

Los Trabajadores

Hacemos mención a los trabajadores que, sin estar involucrados de forma directa, son participe del hecho de forma activa imitando o apoyando los actos del agresor. En este grupo tenemos a los trabajadores que apoyan al acosador solo porque la víctima les cae mal, también los que por alguna razón tienen alguna cuenta pendiente con la víctima o simplemente a los trabajadores que solo con ver y no hacer nada; es decir, su reacción es pasiva, no hacen nada.

Figura 5. Tipos de Moobing



Fuente 5. Elaboración propia.

Bosqued Lorente (2005), explica los diferentes tipos de acoso:

- Acoso vertical descendente

Es el clásico caso del acoso del superior jerárquico hacia un subordinado, normalmente es el caso más agresivo y destructivo, por razones como el aislamiento en mayor grado que otro tipo de acoso y a su vez una disponibilidad de recursos menor, por el tema de su acosador es su jefe inmediato, donde supuestamente es a donde debería recurrir ante cualquier asunto.

- Acoso horizontal

Nos referimos a trabajadores que presentan un mismo nivel jerárquico en la organización, por lo que se deduce que el agresor y la víctima son compañeros de trabajo siendo la situación de mobbing más frecuentes que existe entre los tipos de acoso laboral.

- Acoso ascendente

Aquí sucede todo lo contrario al acoso vertical ascendente ya que lo conforman uno o un grupo de empleados hacia su empleador o superior. No por esta razón va a dejar de ser menos destructivo o agresivo para la víctima, ya que hay casos donde el jefe muchas veces ha sido compañero de los que son ahora sus acosadores, ahora convertido en jefe de sus antiguos compañeros de trabajo.

- Acoso mixto

Viendo analizados casos de un superior siendo víctima de un grupo de trabajadores y de trabajadores que se han sentido aislados y con falta de recursos teniendo como agresor a su jefe. En este caso se si un compañero es el que ha comenzado el hostigamiento, resulta un poco complicado que la situación se pueda mantener si el nivel superior se opone, por tanto, termina convirtiéndose en complica cuando menos por omisión por no hacer nada para que el acoso frene.

También existen otro tipo de modalidades que son igual de agresivos y tóxicos contra la víctima:

- Acoso estratégico

Consiste que de por sí el acoso laboral forma parte de la estructura de una organización y aplica con la obligación hacia los nuevos empleados o contratados a que deseen rescindir su contrato de manera voluntaria en beneficio de la empresa para evitar indemnizaciones por despido de personal.

- Acoso de Gestión

Este tipo de acoso describe el hostigamiento dado de la víctima con u superior que tenga un cargo en la directiva de la empresa. Fines mal intencionados como el deseo de aislamiento total de la persona, o simplemente inclinar a la víctima hacia una actitud sumisa o esclavismo laboral, etc.

- Acoso perverso

No existe algún objetivo en específico o al menos en el ámbito laboral, aplicas otros deseos de dominio, como en el ámbito emocional de la víctima. Su fin es más un tema de manipulación a la víctima, hasta obtener el control total psicológico de la persona. Dando como resultado muy desagradable para el trabajador victimizado.

- Acoso disciplinario

Es aplicado de forma general para cualquier empleado que salga del perfil de normal establecido por la empresa, con el mero hecho de solo impartir el miedo a que puedan ser despedidos frente al resto de los trabajadores de la empresa.

2.6.1.6 El perfil del acosador

Entender la manera de pensar del agresor es uno de los principios por donde se debe comenzar para el estudio del mobbing, el por qué se produce el acoso psicológico, los diferentes tipos de agresores estos estudios han conllevado a determinar como un perfil psicópata con rasgos antisociales o del tipo paranoide. (Bosqued Lorente, 2005)

Se tienen en cuenta diferentes enfoques para poder determinar un perfil específico, como en su perversidad, problemas familiares de niño, adolescencia, etc. En rasgos generales el acosador presenta las siguientes características:

- Personas intolerantes al modo de hacer diferente de otras personas o con diferentes puntos de vista.
- Personas que no toleran el estrés o a la presión que están sometidos.
- Personas que aplican la sensación de poder para elevar su autoestima.
- Personalidades obsesivas.
- Trastorno narcisista de la personalidad.
- Trastorno paranoide de la personalidad

El perfil de la víctima

Los efectos del mobbing en las victimas son muy graves, causando cambios en su forma de ser y comportamiento inusual que pueden llevar un largo

periodo poder recuperarse. Cualquiera puede ser víctima de acoso psicológico.

“...no estamos hablando de un problema psicológico por parte de la víctima que le lleve a sufrir este tipo de acoso. Sí hay, no obstante, algunas características que gran parte de los acosados comparten, y que generan celos y envidias en el potencial acosador, quien acostumbra a presentar rasgos narcisistas y de infelicidad permanente.” (Llavina, 2014)

Diversas investigaciones muestran que hay personas que por su tipo de personalidades son más vulnerables, lo que facilita que este tipo de situaciones se manifiesten, siendo más fáciles de detectar y manipular para los agresores. De las investigaciones actuales los perfiles que presentan un porcentaje elevado de víctima son:

- Autenticidad: Aquellas personas en busca de la autorrealización y superación personal.
- Personas con alto grado de ingenuidad: No suelen ser confrontativas, se resisten o se niegan a ver el mal o el lado negativo de otras personas y resaltan por el contrario lo positivo. Por otro lado, tardan mucho en visualizar las malas intenciones de otras personas en a ver el mal en el otro y tardan demasiado en advertir la trampa en la que están.
- Eficacia y éxito: personas brillantes, eficaces y trabajadoras
- Personas autónomas, independientes y con iniciativa
- Personas con elevada capacidad empática, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás.
- Empleados que denuncian maniobras fraudulentas o ilegales que puedan existir en la empresa, por colaboración voluntaria y sin ninguna intención maliciosa.

2.6.1.7 Clasificación del mobbing:

Según la clasificación de Leymann (1996) estas son las más significativas conductas hostiles que sufren:

- a) Limitar y manipular la comunicación y/o la información

- El acosador o jefe reduce las posibilidades de la víctima de comunicarse con otros
- Se le interrumpe continuamente a la víctima cuando intenta hablar
- Se le impide expresarse
- Se le insulta, se habla a gritos y se le recrimina
- Se critica su trabajo
- Se critica su vida privada
- Se le acosa por teléfono
- Se le amenaza verbalmente
- Se le amenaza por escrito
- Se rechaza el contacto con la víctima, rehuyendo su mirada, dirigiéndole gestos y miradas de rechazo, desprecio, desdén, etc.
- Se ignora su presencia, obrando como si fuera invisible o no existiera

b) Limitar el contacto social

- Se deja de hablar a la víctima
- No se le permite que hable a los demás
- Se le aísla, asignándole un lugar de trabajo alejado del resto de los compañeros
- El acosador prohíbe al resto de los compañeros que le hablen
- Se obvia su presencia física

c) Desprestigiar a la persona acosada ante sus compañeros

- Se calumnia a la víctima
- Se lanzan rumores malintencionados haciendo correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador
- Se ridiculiza a la víctima
- Se le asigna la etiqueta de enferma mental
- Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico
- Se inventa una supuesta enfermedad de la víctima

- Se imita, su voz, gestos, postura, su manera de andar, etc.
- Se critican sus convicciones políticas o religiosas
- Se hace burla de su vida privada
- Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad
- Se le asigna trabajos denigrantes
- Se comenta su trabajo de manera malintencionada, observando meticulosamente cualquiera de los aspectos del mismo
- Se cuestionan y desautorizan sus decisiones
- Se le insulta con términos obscenos o degradantes
- Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones

d) Desprestigiar y desacreditar su capacidad profesional

- No se le asigna ningún trabajo
- Se le vigila para que no pueda encontrar alguna tarea por sí misma
- Se le piden tareas absurdas, ridículas o inútiles
- Se le asignan tareas claramente inferiores a sus competencias laborales
- Se le asigna constantemente tareas nuevas
- Se le hacen realizar trabajos humillantes u ofensivos
- Se le asignan tareas muy superiores a sus competencias, con el fin de desprestigiarla y demostrar su incompetencia

e) Comprometer la salud de la persona acosada

- Se le exigen trabajos peligrosos o perjudiciales para su salud
- Se le amenaza físicamente
- Se le agrede físicamente a la víctima, pero levemente, como una advertencia
- Se le infringen malos tratos físicos
- Se le ocasionan gastos intencionadamente para perjudicarlo

- Se ocasionan daños físicos en su puesto de trabajo o en su hogar
- Se pone en evidencia su vida sexual o se le agrede sexualmente

2.6.1.8 Tipos de acoso moral

Nos dice Blancas Bustamante, en función ya sea del sujeto, el acoso moral puede ser de diferentes clases o tipos según la posición del acosador y según los actos hostiles los clasifica en: (Bustamante, 2007)

2.7 Gestión de recursos humanos

2.7.1 Conceptualización

- A. Dessler (2006) sostiene que la gestión de recursos humanos es “el conjunto de prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas dentro del trabajo; en específico se trata de evaluar, reclutar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”.
- B. Mondy (2005) define la gestión de recursos humanos como “la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”.
- C. Eslava (2004) señala a la gestión de recursos humanos como “un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor, para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento el nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro”.
- D. El grupo investigador discrepa con la conceptualización de los tres autores listados ya que los miembros del equipo asumen que las personas o colaboradores de una organización son de vital ayuda para una buena gestión de la empresa, más no creemos que sea adecuado el término "recurso" en esta nueva era.

2.7.2. Origen y evolución de la función de recursos humanos

Etapa administrativa

La principal característica de esta etapa es la orientación que mantiene y conlleva a una mejora de la productividad empresarial, presentando un control en el área de trabajo y a la vez expone un enfoque encaminado a la burocracia.

Etapa de gestión

Segunda etapa que aplica técnicas de la psicología industrial para la gestión en el área de recursos humanos. Es también conocida como la etapa de las relaciones humanas.

Etapa de desarrollo

En esta etapa se tiene en cuenta a los trabajadores como apoyo y base de toda organización y por ser considerados como recurso, debe estar en constante capacitación y mejora.

Se caracteriza por utilizar técnicas para la negociación adquiriendo un auge en lo jurídico y en lo laboral.

Etapa de concienciación estratégica

Esta última etapa es considerada como una estrategia en el diseño de las políticas de los recursos humanos y, a la vez, no se toma en cuenta al personal como un coste, sino como un pilar de la empresa.

2.7.3 Objetivos de la gestión de recursos humanos

- Poder alcanzar el desarrollo eficaz y eficiente con el recurso humano que se disponga.
- Crear, proveer y plantear una generalidad de personas con habilidad, motivación y felicidad suficiente para impresionar los objetivos de la organización.
- Lograr establecer y, a la vez, conservar las condiciones que nos van a permitir aplicar, desarrollar y satisfacer la plenitud de las personas logrando los objetivos individuales.

2.7.4 Funciones de la gestión de recursos humanos

- Implantar una política para el reclutamiento de personal.
- Establecer la política de instrucción o aprendizaje.
- Evaluar el rendimiento de cada trabajador.
- Optar por una política de compensación.

- Gestionar el talento.
- Analizar e impulsar un buen clima de trabajo.
- Administrar la diversificación de tareas y demás documentos que sean necesarios en el área de personal.

2.7.5 Gestión del talento humano

Mejía, Bravo y Montoya (2013) afirman que es un nuevo enfoque, el cual a medida que van pasando los años se ha convertido en algo muy importante y estudiado en el ámbito organizacional, y mediante su estudio se ha podido observar el rendimiento positivo que representa, todo esto a través de un conjunto de acciones dirigidas hacia la obtención de conocimientos y habilidades por medio de la capacitación del personal, con el fin de ser más competitivos en el entorno actual y futuro.

Según Sambrano y Torres (2017) sostienen que los factores determinantes en la gestión del talento humano son la compensación, relaciones con los empleados, empowerment, trabajo en equipo, competencia y comunicación.

a. Compensación

Es todo lo relacionado a los sueldos y salarios de los colaboradores.

b. Relaciones con los empleados

Comprende las políticas internas y procedimientos relacionados a las actividades propias de recursos humanos, tales como: comunicación, socialización, relaciones interpersonales, etc.

c. Empowerment

Delegar a otros colaboradores para que también puedan tomar decisiones.

d. Trabajo en equipo

Respetando las ideas y opiniones de los demás para llegar siempre al consenso.

e. Competencia

Para tener colaboradores cualificados que le permita a la empresa ser competitiva.

f. Comunicación

Comprende dar órdenes, transmitir políticas y estrategias, relacionarse entre las distintas áreas.

Según Varela Villegas (2001) las nuevas políticas de gestión humana comprende: desarrollo de la capacidad intelectual del colaborador, desarrollo de sus ideas e iniciativas, satisfacción de sus ambiciones y metas, creación de una motivación efectiva a través de sus metas personales, obtención de un mayor nivel de interdependencia y creación de empleos que respondan a las necesidades reales.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. **Mobbing:** Es una situación en la cual una persona o grupo de personas ejercen una presión psicológica extrema de forma insistente, por lo menos una vez por semana o durante un tiempo prologando sobre una persona en el lugar de trabajo. Un sinónimo para el acoso laboral que permita entenderlo de mejor manera sería “Sicoterror” (Orduz Duran, 2006).

2.3.2 Administración de Recursos Humanos

Amador, A. (2016) define la administración de recursos humanos como “función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico”.

2.4. Hipótesis

Hi: Si existe influencia del moobing en la gestión del talento humano en la Gerencia Regional de Educación de la Libertad.

Ho: No existe influencia del moobing en la gestión del talento humano en la Gerencia Regional de Educación de la Libertad.

2.5. Variables

2.5.1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Mobbing	<p>Orduz Duran (2006)</p> <p>Es una situación en la cual una persona o grupo de personas ejercen una presión psicológica extrema de forma insistente, por lo menos una vez por semana o durante un tiempo prologando sobre una persona en el lugar de trabajo. Un sinónimo para el acoso laboral que permita entenderlo de mejor manera sería SICOTERR</p>	<p>Comprende los Ataques a la víctima con medidas organizacionales, ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social, ataques a la vida privada de la víctima y</p> <p>Violencia Física y verbal</p>	<p>Ataques a la víctima con medidas organizacionales.</p> <p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de tareas sin sentido alguno. - Prohibición de tener comunicación con algún trabajador en específico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi superior se niega a comunicar, hablar o reunirse conmigo 2. Me ignoran, me excluyen, o me hacen el vacío, fingen no verme, no me devuelven el saludo, o me hacen "invisible" 3. Me chillan o gritan, o elevan la voz con vistas a intimidarme 4. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme 5. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo 6. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada 7. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo sistemáticamente no importa lo que haga 8. Me acusan injustificadamente o falsamente de incumplimientos, errores, o fallos, inconcretos y difusos que no tienen consistencia ni entidad real 9. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas contra la empresa o los clientes para perjudicar mi imagen y reputación 10. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo con vistas a paralizarme y desestabilizarme 11. Se amplifican y dramatizan de manera malintencionada pequeños errores o nimiedades para alterarme 12. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, no renovación, expediente disciplinario, despido, traslados forzosos, etc...) 13. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional, restándole su valor, o atribuyéndolo a otros factores 14. Intentan persistentemente desmoralizarme mediante todo tipo de artimañas 15. Utilizan de manera malintencionada varias estrategias para hacerme incurrir en errores profesionales y después acusarme de ellos 	Dicotómica
			<p>Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social</p> <p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El trato indiferente hacia una persona. - Rehúsar cualquier tipo de comunicación con una persona. - 		
			<p>Ataques a la vida privada de la víctima</p> <p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Críticas constante hacia una persona. - Burla de alguna discapacidad. 		
			<p>Violencia Física y verbal</p> <p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Amenazas. - Violencia o insinuación sexual. - Insultos. 		

				<p>- Hablar mal de la persona.</p>	<p>16. Controlan, supervisan o monitorizan mi trabajo de forma malintencionada para intentar "pillarme en algún renuncio"</p> <p>17. Evalúan mi trabajo y desempeño sistemáticamente de forma negativa de manera inequitativa o sesgada</p> <p>18. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia, y luego me acusan de no hacer nada o de ser perezoso</p> <p>19. Me asignan sin cesar nuevas tareas o trabajos, sin dejar que termine los anteriores, y me acusan de no terminar nada</p> <p>20. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido</p> <p>21. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias para humillarme o agobiarme</p> <p>22. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios, o mi ética, para forzar mi criterio ético participando en "enjuagues"</p> <p>23. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno</p> <p>24. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito</p> <p>25. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad</p> <p>26. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente</p> <p>27. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros</p> <p>28. Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos</p> <p>29. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo, tomando "el rábano por las hojas"</p> <p>30. Se intenta buscarme las cosquillas para "hacerme explotar"</p> <p>31. Envenenan a la gente a mi alrededor contándole todo tipo de calumnias o falsedades, poniéndolas en contra mía de manera malintencionada</p>	
--	--	--	--	------------------------------------	---	--

					<p>32. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, o me ponen mote.</p> <p>33. Recibo feroces e injustas críticas o burlas acerca de aspectos de mi vida personal</p> <p>34. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios</p> <p>35. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio</p> <p>36. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme</p> <p>37. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí</p> <p>38. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo</p> <p>39. Limitan malintencionadamente mi acceso a promociones, ascensos, cursos de formación o de capacitación para perjudicarme</p> <p>40. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables e inusuales</p> <p>41. Modifican mis responsabilidades o mis cometidos sin comunicármelo</p> <p>42. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas.</p>	
Gestión del talento humano		Comprende todas las acciones o actividades relacionadas al talento humano.	<p>Compensaciones</p> <p>Relaciones con los empleados</p> <p>Empowerment</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Competencia</p> <p>Comunicación</p>	<p>Compensaciones</p> <p>Relaciones con los empleados</p> <p>Empowerment</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Competencia</p> <p>Comunicación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perfil de puesto 2. Reclutamiento 3. Selección 4. Formalización 5. Necesidades de capacitación 6. Capacitación 7. Evaluación de desempeño 8. Incentivo de personal 9. Experiencia y conocimiento 10. Prestaciones 11. Rotación 12. Ambiente de trabajo 13. Comisión de seguridad e Higiene 14. Entrevista 	Nominal

III. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Material

3.1.1. Población

La población estuvo conformada por 82 colaboradores administrativos entre hombres y mujeres en condición de nombrados y contratados con edades que fluctúan entre 18 a 65 años de la Gerencia regional de Educación de la Libertad.

3.1.2. Marco muestral

Fueron los colaboradores nombrados y contratados que trabajan en la Gerencia Regional de Educación de la Libertad.

3.1.3. Unidad de análisis

Colaboradores activos y con contrato vigente de la Gerencia Regional de Educación de la Libertad.

3.1.4. Muestra

Por ser una población pequeña la muestra fue de 82 colaboradores administrativos entre hombres y mujeres en condición de nombrados y contratados con edades que fluctúan entre 18 a 65 años, de la Gerencia regional de Educación de la Libertad.

3.2. Métodos

3.2.1. Diseño de contrastación

M —————> **GTH**

Dónde:

M : Moobing

GTH : Gestión del talento humano

3.2.2. Técnicas e instrumentos de colecta de datos

Para la realización del presente estudio los datos fueron recolectados, utilizando las siguientes técnicas e instrumentos

La encuesta.

Es una técnica que permite recolectar información importante en esta oportunidad se utilizó el cuestionario y para la realización del trabajo se utilizó el test empresarial para evaluar la Gestión Humana y el test de moobing, ambos dirigidos a los colaboradores. En el caso del primero fue obtenido del club Planeta (anexo 2) y cada pregunta con una A le da 2 puntos de calificación a su negocio. Una letra B le proporciona 1 punto, y una C no suma nada. El total de puntos para obtener en este test de recursos humanos de su empresa es de 28 puntos. Para el otro instrumento se empleó el cuestionario de Moobing el cual conste de 42 ítems (anexo 1). Para ambos casos los instrumentos fueron validados por 3 jueces expertos en los temas.

3.2.3. Procesamiento y análisis de datos

Se procesó la información utilizando el programa informático Ms. Excel, asimismo se analizará la información a través de tablas estadísticas de los resultados obtenidos. Se hará el procesamiento de los datos y luego se analizó utilizando el programa Google Forms para establecer la relación entre las dos variables que tenemos.

IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

Objetivo General:

Determinar la influencia del moobing en la gestión del talento humano, en la Gerencia Regional de Educación de la Libertad, en el año 2022

Prueba de Hipótesis

Tabla 2

Influencia del moobing en la gestión del talento humano en la Gerencia Regional de Educación de la Libertad, en el año 2022.

			Gestión del talento humano
Rho de Spearman	Moobing	Coefficiente de correlación	,432**
		Sig. (bilateral)	,002
		N	82

Interpretación: En la tabla 4, existe relación causal entre las variables moobing y gestión del talento humano ($p=0.002<0.05$), la cual es positiva ($r_s= 432$), es decir que a medida el moobing afecta a los colaboradores en la gerencia regional de educación aumente, esta influenciará la gestión del talento humano.

Objetivo específico 1. Determinar el nivel de moobing, en la gerencia regional de educación de la Libertad, en el año 2022.

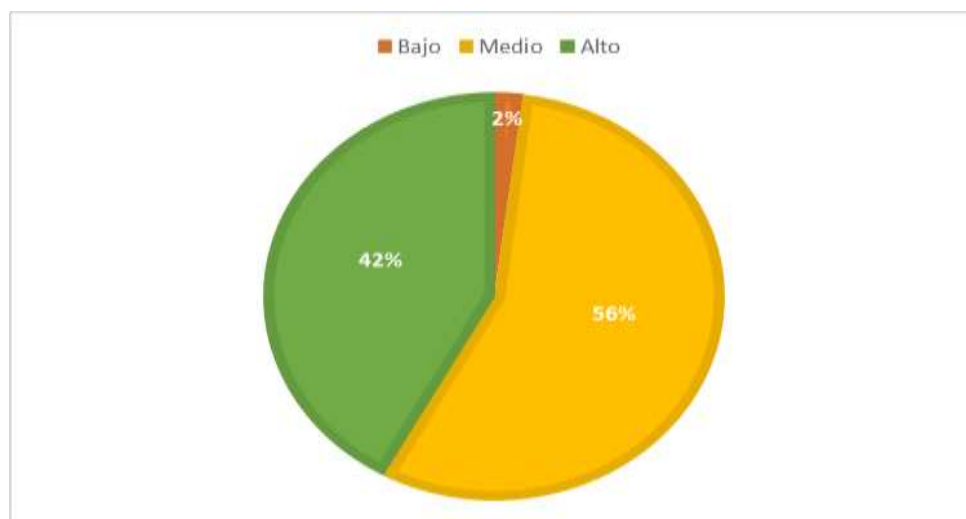
Tabla 3

Frecuencia de la percepción del moobing, en la gerencia regional de educación de la Libertad, en el año 2022.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	2%
Medio	46	56 %
Alto	34	42 %
Total	82	100 %

Figura 6.

Frecuencia de la percepción del moobing en la gerencia regional de educación de la Libertad, en el año 2022.



Interpretación: En la figura 6, la percepción del 56 % de los encuestados respecto al moobing consideran un nivel medio, mientras que el 42% consideran un nivel alto y el 2% un nivel bajo.

Objetivo específico 2: Determinar el nivel de gestión de talento humano en la gerencia regional de educación de la Libertad, en el año 2022.

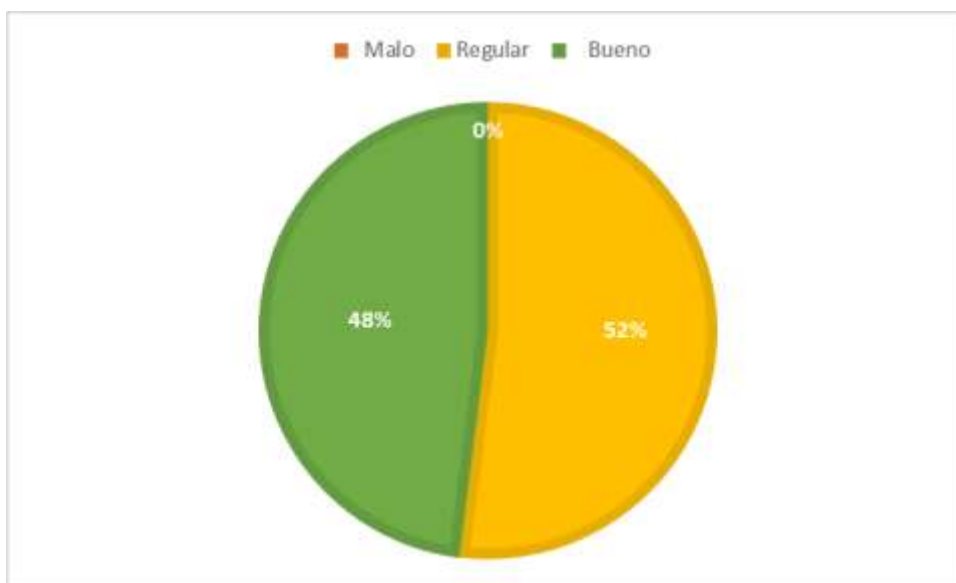
Tabla 4

Frecuencia de la percepción del nivel de gestión de talento humano en la gerencia regional de educación de la Libertad, en el año 2022.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0 %
Regular	43	52 %
Bueno	39	48 %
Total	82	100 %

Figura 7.

Frecuencia de la percepción del nivel de gestión de talento humano en la gerencia regional de educación de la Libertad, en el año 2022.



Interpretación: En la figura 7, la percepción sobre la gestión del talento humano considera que un 52 % de los encuestados lo consideran un nivel regular, mientras que el 48 % consideran nivel bueno y un 0 % nivel malo.

Objetivos Específicos 3: Determinar la influencia del moobing con cada una de las dimensiones de la gestión del talento humano.

Tabla 5

Influencia del moobing *con cada una de las dimensiones de gestión de talento humano en la gerencia regional de educación de la Libertad, en el año 2022.*

Dimensiones GTH		Moobing	
Rho de Spearman	Compensaciones	Coeficiente de correlación	,468**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	82
	Relaciones con los empleados	Coeficiente de Correlación	,489
		Sig. (bilateral)	,001
		N	82
Empowerment		Coeficiente de Correlación	,521
		Sig. (bilateral)	,001
		N	82
Trabajo en equipo		Coeficiente de correlación	,502
		Sig. (bilateral)	,001
		N	82
Competencia		Coeficiente de correlación	,508
		Sig. (bilateral)	,001
		N	82
Comunicación		Coeficiente de correlación	,509
		Sig. (bilateral)	,001
		N	82

Interpretación: En la tabla 8, la dimensión empowerment tiene una relación positiva con el moobing ($p < 0.05$, $r_s = 0.521$), es decir que si se delega autoridad la gestión del talento humano será mejor en *la gerencia regional de educación de la Libertad, en el año 2022.*

4.2. Discusión de resultados

En la presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del mobbing en la gestión del talento humano, en las cuales se logró contrastar con los resultados de la investigación y otras investigaciones encontrando fuentes de información y resultados, donde Bosqued Lorente (2005) destaca que el moobing se da en cualquier organización sea esta lucrativa o no lucrativa sin importar el estrato social o económico.

Con respecto al objetivo específico 1, en la tabla 3, en cuanto al nivel de moobing de los colaboradores, se puede apreciar que es medio con 56 % lo cual puede perjudicial para la institución, porque como señala Orduz Duran (2006) esto es la clave de diversos problemas en cualquier organización que dañan las relaciones interpersonales y también las de productividad, asimismo Hirigoyen (2003) quien señala que puede ocasionar conflictos internos y externos en cualquier nivel organizacional.

Con respecto al objetivo específico 2, en la tabla 4, en referencia al nivel de percepción de los colaboradores frente a la gestión del talento humano, este resultado también es regular con 52 %, por ello Desler (2006) sostiene que en la gestión del talento humano es parte del comportamiento de las personas dentro de una organización y que para ello son importantes las capacitaciones constantes para tener personal competente complementando con buenos comportamiento y valores de acuerdo a la filosofía de la empresa (Eslava, 2004).

Con referencia al objetivo específico 3, al identificar la influencia del moobing con cada una de las dimensiones de la gestión del talento humano, en la tabla 5, se observa que el en primer lugar el moobing se relaciona con la dimensión empowerment ($r_s=0.521$, $p<0.05$), ello porque a veces en la delegación de

autoridad que dan los jefes a otras personas o encargados puede ocurrir el acoso valiéndose en este caso del poder que se le asigna a alguien que quizá no está preparado mentalmente para ello. (Pares Soliva, p. 33)

En segundo lugar, tenemos a la comunicación ($r_s=0.509$, $p<0.05$), como el que esta mas relacionado al acoso y ello es producto de la cercanía entre personas o gestos a ademanes por parte del agresor hacia su victima que muchas veces no puede hacer nada porque cree que es parte del trabajo (Knorz, Zapf y Kulla, 2007).

En tercer lugar, tenemos a la competencia ($r_s=0.508$, $p<0.05$), como aquella dimensión de la gestión de talento humano dentro de la institución que está relacionada con el moobing, ello porque si bien existe la competencia entre los mismos colaboradores esta se puede prestar para ser manipulada por los jefes para acosar a sus colaboradores, esto siempre se ha visto en cualquier organización mayormente privada, pero vemos con este resultado que también puede darse en instituciones públicas (Hirigoyen, 2003).

En cuarto lugar, tenemos al trabajo en equipo ($r_s=0.502$, $p<0.05$), como una forma también de acoso por parte de los mismos compañeros de trabajo que puede darse por estar solos en un solo establecimiento o en reuniones fuera de la institución que amerita una comunicación constante y cercanías corporal, por ello muchos colaboradores aprovechan ello para establecer mayor comunicación a veces no organizacional sino de tema personales (Leyman, 1996).

En quinto lugar, tenemos a las relaciones con los empleados ($r_s=0.489$, $p<0.05$), y en ella se pudo comprobar a través de manifestaciones verbales por parte de los colaboradores que ello se da en una relación jefe – subordinado, en la cual están mucho tiempo compartiendo oficina o coordinando el trabajo de forma permanente

y constante, que muchas veces se vuelven hostiles especialmente de personas de mayor edad a personas más jóvenes (Bustamante, 2007).

Por último, tenemos a las compensaciones ($r_s=0.489$, $p<0.05$), como el elemento que menor relación de todas las dimensiones de la gestión del talento humano con el moobing, esto porque el sueldo de los colaboradores no depende de los jefes sino del estado, si interviene los jefes en la propuesta o renovación de contrato que se hace de forma anula muchas veces o de contratos tipo CAS, que son muy pocos y para situaciones especiales, además muchas veces las personas que son contratadas renuncian porque los salarios son bajos comparados con la empresa privada o en otro giro del sector público (Sambrano y Torres, 2017).

El presente trabajo a nivel teórico permitió revisar terminología básica, los factores y elementos de la gestión del talento humano que influyen en el moobing. Permitted ampliar el conocimiento y poder contrastar distintos conceptos que permitan comprender las variables estudiadas. Además, a nivel práctico permite conocer la percepción con respecto al nivel de moobing y a la gestión del talento humano y a partir de ello los encargados de la Gerencia Regional de Educación de la Libertad puedan diseñar estrategias para evitar este tipo de situaciones.

De acuerdo a la recogida de datos y a la obtención de resultados se presentaron algunas limitaciones para la presente investigación el cual fue en un momento temporal único al ser una investigación de corte transversal, puesto que muchos colaboradores, especialmente mujeres no querían contestar las encuestas por vergüenza o por temor a revelar su identidad.

CONCLUSIONES

- El mobbing si influye en la gestión del talento humano en la Gerencia Regional de Educación de La Libertad – 2022
- El nivel de moobing, en la Gerencia Regional de Educación de La Libertad – 2022 es medio con 56 %.
- El nivel de gestión del talento humano, en la Gerencia Regional de Educación de La Libertad – 2022 es regular con 52 %.
- Explicar la influencia del moobing con cada una de las dimensiones de la gestión del talento humano en la Gerencia Regional de Educación de La Libertad – 2022 es en el siguiente: empowerment, comunicación, competencia, trabajo en equipo, relaciones con los empleados y compensaciones.

RECOMENDACIONES

- Realizar encuestas o estudios relacionados para poder medir la evolución del moobing partiendo de este estudio y tomar medidas para su erradicación dentro de la institución.
- Capacitar al personal o colaboradores de toda la Gerencia Regional de Educación de la Libertad y Ugeles en este tema para evitar este tipo de abusos dentro su jurisdicción.
- Realizar una mejor gestión del talento humano que conlleve a erradicar el moobing en todas sus formas y facetas, además de identificar a los acosadores dentro de la institución para que pasen por un examen psicológico.
- Realizar estudios de quienes son las personas mas acosadas los hombres o las mujeres y que rangos de edades se da con mayor frecuencia, para de esta manera determinar acciones laborales y/o legales en procura de salvaguardar los interés del publico interno y externo.

REFERENCIAS

- Acosta, G. (2018). Gestión de recursos humanos en la administración tributaria venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, Vol. 1. Nro. 2, pp. 79 – 100. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>
- Agarwal, D., Bersin, J., [Pelster, B.](#) y [Schwartz, J.](#) (2015). [Tendencias Globales en Capital Humano 2015 Liderando en el nuevo mundo del trabajo.](#) Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>
- Aguilera, A. y Macías, C. (2012). Contribución de la Gestión de Recursos Humanos a la Gestión del Conocimiento. *Revista Estudios Gerenciales*, Vol. 28. Nro. 123, pp. 133 – 148.
- Aurora, C. (9 de Marzo de 2017). *600 casos de hostigamiento laboral en un año.* Obtenido de Diario Correo: <https://diariocorreo.pe/peru/600-casos-de-hostigamiento-laboral-en-un-ano-736022/>
- Bosqued Lorente, M. (2005). *Mobbing: Cómo prevenir y superar el acoso psicológico.* Barcelona: Piados Ibérica, S.A.
- Bustamante, Blanca (2007). *El acoso moral en la Relación de trabajo.* Lima: palestra editores S.A.C.
- Gestión, R. (13 de Abril de 2017). *Conozca cuáles son los casos de acoso laboral más comunes, según EY.* Obtenido de GESTIÓN: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/conozca-son-casos-acoso-laboral-comunes-ey-133060>
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio (2006). *Metodología de la Investigación Científica.* (4ta Edición) México. Mac Graw Hill.
- Hirigoyen, M. F. (2003). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana.* Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Jiménez Ramirez, E. J. (2018). *Mobbing en lima metropolitana: percepciones de trabajadores y trabajadoras homosexuales. (Tesis de Licenciatura).* Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Llavina, N. (9 de Diciembre de 2014). *Acoso laboral: El perfil de la víctima.* Obtenido de Omicrono: <https://omicrono.lespanol.com/2014/12/acoso-laboral-el-perfil-de-la-victima/>
- Martinez, C. (28 de Febrero de 2019). *Hay 115 denuncias de acoso sexual laboral.* Obtenido de Perú21: <https://peru21.pe/lima/hay-115-denuncias-acoso-sexual-laboral-462643>
- Mezger, E. (11 de Febrero de 2017). *Alemania: La degradación de las condiciones de trabajo.* Obtenido de sinpermiso: <http://www.sinpermiso.info/textos/alemania-la-degradacion-de-las-condiciones-de-trabajo>
- OIT. (20 de Julio de 1998). *Organización Internacional del Trabajo.* Obtenido de La violencia en el trabajo: un problema mundial: Recuperado de

https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008502/lang-es/index.htm

- OIT. (13 de Febrero de 2018). *Filipinas, El Lugar Donde La Inspección De Trabajo Ha Mejorado La Prevención*. Obtenido de CINPRAC: <https://cinprac.com/la-inspeccion-trabajo-practica-mejorar-las-situaciones-trabajo/>
- Orduz Duran, J. (2006). Identificación del Mobbing o Acoso Laboral en una empresa del sector industrial de Mamonal, en Cartagena. (*Tesina de licenciatura*). Universidad de Sanbuenaventura, Cartagena.
- Parés Soliva, M. (2007 de Abril de 2007). *Peritación social del mobbing*. Obtenido de AcosoMoral: <http://psicologiajuridica.org/psj274.html>
- Sanchez, R. (3 de Marzo de 2015). *ElMundo*. Obtenido de La mitad de los trabajadores alemanes sufre acoso sexual: <https://www.elmundo.es/economia/2015/03/03/54f5efb2e2704e2a478b457d.html>
- Suárez, M. M. (2008). El acoso psicológico (mobbing) en la legislación. *IUS LAREVISTA*, 364.
- Sunafil. (25 de febrero de 2019). *Más de 400 intervenciones realizó la sunafil por hostigamiento sexual en los centros laborales durante el 2018*. obtenido de sunafil: <https://www.sunafil.gob.pe/noticias/item/7435-mas-de-400-intervenciones-realizo-la-sunafil-por-hostigamiento-sexual-en-los-centros-laborales-durante-el-2018.html>
- Trabajo, O. I. (13 de Ferbreo de 2018). *Filipinas, El Lugar Donde La Inspección De Trabajo Ha Mejorado La Prevención*. Obtenido de CINPRAC: <https://cinprac.com/la-inspeccion-trabajo-practica-mejorar-las-situaciones-trabajo/>
- Trigoso López, Mirtha (6/03/2020). *Perú con más porcentaje de mujeres que señalan haber sido acosadas sexualmente*. Diario Gestión. Página 3. mtrigoso@diariogestion.com.pe
- TvCosmos. (28 de Marzo de 2019). *Denuncian hostigamiento laboral en cuna Mas*. Obtenido de TvCosmos: <https://tvcosmos.pe/denuncian-hostigamiento-laboral-en-cuna-mas/>
- Vicente, A. (2010). *La respuesta jurídica frente al acoso moral en el trabajo*. Universidad de León.
- Alcaide, F. (2016). *Aprendiendo de los mejores (10ma edición)*. Alienta Editorial. https://www.planetadelibros.com/libros/contenido_extra/34/33542_Aprendiendo_de_los_Mejores.pdf
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Red Tercer Milenio. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
- Amador, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos: Su proceso organizacional*. Editorial Universitaria.
- Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, Vol. Nro. 4.

- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Barrientos, P. (2009). El marketing en el Perú y la globalización. *Revista Semestre Económico*, Vol. 12. Nro. 23, pp. 59 – 75.
- Barrutia, J. y Seclen, J. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas*. Fondo Editorial. <https://cutt.ly/VdFN9qs>
- Beltrán, J. (1998). *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad* (2da edición). 3R Editores. https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf
- Bock, L. (2018). *La nueva fórmula del trabajo*. Conecta. <https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9788416029556&li=1&idsource=3001>
- Boyero, M. y Montoya, C. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Revista Científica Visión del Futuro*, Vol. 20. Nro. 2, pp. 1 – 20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Castaño, R. (2005). *La gestión integral de recursos humanos*. Mnemon consultores. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/b9b5a1e4ce2881528347fc2a720b5bb9.pdf>
- Celis, F. (2006). *La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio*. *Revista Laurus*, Vol. 12. Nro. Ext., pp. 10 – 27. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109902.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (7ma edición). McGraw-Hill. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra edición). McGraw-Hill. <https://url2.cl/88cig>
- Cochachin, J. (2015). *Las empresas sociales en el Perú y la necesidad de contar un marco legal*. Tesis de Magíster en Derecho de la empresa. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://url2.cl/5sh7V>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2da edición). ECOE Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Cuesta, A. (2019). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. *Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, Vol. 9. Nro. 3, pp. 194 – 196.
- Dolan, S., Jackson, S., Schuler, R. y Valle, R. (2003). *La gestión de recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. McGraw-Hill. <http://ipap.chaco.gov.ar/uploads/publicacion/602b7e4dbc33c471e2358f6f92a29161407cced4.pdf>
- Espinoza, E. (2018). *Revista de difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*. Scielo, Vol. 16. Nro. 16, pp. 199 – 219. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso
- Farauo, S. [GhidiniRodil]. (06 de abril, 2014). *¿Cuál es la función del área de Recursos Humanos?* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=HXEm6iO8-aQ>
- Fernández, G. (2011). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y*

administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del estado guatemalteco. Tesis de Maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala.

http://biblioteca.usac.edu.gt/seminario/90/90_0038.pdf

García, S. (2016). *El arte de dirigir personas hoy*. Libros de cabecera.

<https://librosdecabecera.s3.amazonaws.com/book/89/capitulo-gratis-el-arte-de-dirigir-personas-hoy.pdf>

Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH. del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. Tesis de Maestría en Gestión Empresarial. Universidad Nacional de La Pampa.

Godínez, M. [BigRiverTV La TV de RRHH]. (25 de noviembre, 2014). *Recursos Humanos ¿PARA QUÉ EXISTE RRHH?* [Video]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=1pgzy2Wildo>

Grandío, A. y López, A. (2005). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*. Netbiblo.

<https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/11793/8497451198.pdf?sequence=2>

Herrera, M. y Sánchez, S. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. 24. Nro. 2, pp. 133 – 146.

<https://cutt.ly/9dl5pB1>

López, A. (2001). *Manejo de los recursos humanos: Una guía práctica para organizaciones no gubernamentales*. The Nature Conservancy.

<https://www.cbd.int/doc/pa/tools/Manejo%20de%20los%20recursos%20humanos.pdf>

López, F. (2011). *La administración de recursos humanos en las PYMES*. Pearson Education.

<https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=273>

López, R. (2012). *Innovación del modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico*. Tesis

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf?s

Martínez, E. y Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia. Principios y métodos*. Derechos Reservados.

http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf

Martínez, O., Poriet, Y. y Sosa, A. (2015). Hacia una gestión innovadora del profesional de recursos humanos. *Revista Negotium*, Vol. 11. Nro. 31, pp. 74 – 90.

<https://www.redalyc.org/pdf/782/78241171005.pdf>

Mateo, S. y Quispitupac, C. (2014). *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes*. Tesis de Magíster en Administración de Empresas. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

<https://url2.cl/cyzSK>

Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos (11va edición)*. Pearson Education.

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Universidad Iberoamericana.

<https://cutt.ly/Tdl6jaw>

- [Muñoz, A., Pérez, A., Pico, B. y Tapia, E. \(2016\). Capital humano como generador de una intención emprendedora: una primera aproximación en el entorno universitario. ECORFAN, Vol. 2. Nro. 4, pp. 1 – 10. https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Formacion de Recursos Humanos/vol2num4/Revista de Formaci%C3%B3n de Recursos Humanos V 2 N4.pdf](https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Formacion%20de%20Recursos%20Humanos/vol2num4/Revista%20de%20Formaci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos%20V2%20N4.pdf)
- Muñoz, M. (2016). *Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima, 2016*. Tesis de Maestría en Gestión Pública. Universidad César Vallejo. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6674/Mu%C3%B1oz AME.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6674/Mu%C3%B1oz%20AME.pdf?sequence=1)
- Olivera, R. y Rucoba, D. (2019). *La profesionalización de la gestión financiera y su influencia en el crecimiento empresarial de una mediana empresa: Caso de estudio*. Tesis de Licenciatura en Gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://url2.cl/43MfA>
- Potocino, G. (2018). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Programa Generación de Suelo Urbano del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Lima – 2017*. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Tecnológica del Perú. <https://url2.cl/NvMHW>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Diaz de Santos. <https://cutt.ly/EdOsNia>
- Quirós, F. (2015). *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. <https://cutt.ly/MdD6pOe>
- Ramírez, R. y Villalobos, J. (2018). Proceso de Talento Humano en la Gestión Estratégica. *Revista Opción, Vol. 20. Nro. 18*, pp. 2076 – 2101.
- Reynoso, M. (2020). Cultura organizacional: Agilidad ante la incertidumbre. *Creando valor RH. Nro. 4*, pp. 16 – 24. <https://www.amedirh.com.mx/revistarh/files/assets/common/downloads/publication.pdf>
- Reig, E. (2015). *La productividad en la empresa: Lecciones para ser más eficiente y competitivo*. Almuzara.
- Rojas, R. y Vilchez, S. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018*. Tesis de Maestría en Gestión en Salud. Universidad Norbert Wiener.
- Sacanell, E. (2016). *¿Cómo se lo digo? El arte de las conversaciones difíciles*. Libros de cabecera. <https://librosdecabecera.s3.amazonaws.com/book/92/capitulo-gratis-como-se-lo-digo-el-arte-de-las-conversaciones-dificiles.pdf>
- Sanín, A. y Toro, F. (2013). *Gestión del clima organizacional*. Adobe Caslon Pro. <https://www.cincel.com.co/libros/1/libro.pdf>
- Seclen, J. (2015). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. *Revista de ciencias de la gestión, Vol. 1. Nro. 1*, pp. 16 – 36.
- Sierra, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.

- Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos*. Tendencias. <https://url2.cl/m5YVY>
- Mejía, G., Bravo, C. y Montoya, S. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Revista Scielo*, 34 (1), 1-12. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S18155936201300010002
- Sambrano, M. y Torres, Y. (2017). *Factores que inciden en la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas, 2015* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Amazonas, Perú. <http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/1201/Tesis-Torres-Sambrano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Cuestionario sobre mobbing

Responda con un Si o NO a las siguientes proposiciones:

1. Mi superior se niega a comunicar, hablar o reunirse conmigo
2. Me ignoran, me excluyen, o me hacen el vacío, fingen no verme, no me devuelven el saludo, o me hacen "invisible"
3. Me chillan o gritan, o elevan la voz con vistas a intimidarme
4. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme
5. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo
6. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada
7. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo sistemáticamente no importa lo que haga
8. Me acusan injustificadamente o falsamente de incumplimientos, errores, o fallos, inconcretos y difusos que no tienen consistencia ni entidad real
9. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas contra la empresa o los clientes para perjudicar mi imagen y reputación
10. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo con vistas a paralizarme y desestabilizarme
11. Se amplifican y dramatizan de manera malintencionada pequeños errores o nimiedades para alterarme
12. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, no renovación, expediente disciplinario, despido, traslados forzosos, etc)
13. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional, restándole su valor, o atribuyéndolo a otros factores
14. Intentan persistentemente desmoralizarme mediante todo tipo de artimañas

15. Utilizan de manera malintencionada varias estratagemas para hacerme incurrir en errores profesionales y después acusarme de ellos
16. Controlan, supervisan o monitorizan mi trabajo de forma malintencionada para intentar "pillarme en algún renuncio"
17. Evalúan mi trabajo y desempeño sistemáticamente de forma negativa de manera inequitativa o sesgada
18. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia, y luego me acusan de no hacer nada o de ser perezoso
19. Me asignan sin cesar nuevas tareas o trabajos, sin dejar que termine los anteriores, y me acusan de no terminar nada
20. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido
21. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias para humillarme o agobiarme
22. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios, o mi ética, para forzar mi criterio ético participando en "enjuagues"
23. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno
24. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito
25. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad
26. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente
27. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros
28. Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos
29. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo, tomando "el rábano por las hojas"
30. Se intenta buscarme las cosquillas para "hacerme explotar"

31. Envenenan a la gente a mi alrededor contándole todo tipo de calumnias o falsedades, poniéndolas en contra mía de manera malintencionada
32. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, o me ponen motes.
33. Recibo feroces e injustas críticas o burlas acerca de aspectos de mi vida personal
34. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios
35. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio
36. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme
37. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí
38. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo
39. Limitan malintencionadamente mi acceso a promociones, ascensos, cursos de formación o de capacitación para perjudicarme
40. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables e inusuales
41. Modifican mis responsabilidades o mis cometidos sin comunicármelo
42. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas

Si Ud ha contestado afirmativamente a una o más de las cuestiones anteriores y estos comportamientos son reiterativos, por lo menos una vez por semana durante un período continuado de al menos 6 meses, Ud. es víctima de Mobbing en su trabajo.

La duración sin hacer frente o atajar el problema, conlleva un elevado riesgo de padecer entre otros los siguientes trastornos:

Depresión

Irritabilidad

Fatiga crónica

Insomnio

Estrés postraumático

Ansiedad

Ataques de Pánico

Cambios en la personalidad

Ideas suicidas

Dolores musculares

Somatizaciones varias

Anexo 2. Test Gestión del talento humano

Esta prueba tiene como objetivo medir cómo está su empresa en las relaciones con su personal, en lo referente a la gestión humana.

De las siguientes preguntas, señale honestamente la opción que más se acerque a la forma en que opera en su negocio donde:

- A, Significa que el aspecto funciona adecuadamente.
- B, Es un aspecto que funciona bien, pero es susceptible de mejorar.
- C, Es un aspecto que ocasiona o puede ocasionar problemas a futuro.

1. Perfil del puesto

- A) Se tienen definidas claramente las actividades a desarrollar en los puestos
- B) Se tienen definidas algunas de las actividades que deben ejecutarse en los puestos
- C) No cuenta con actividades definidas que deben desarrollarse en los puestos

2. Reclutamiento de personal

- A) Tiene identificadas las fuentes de reclutamiento
- B) Conoce algunas fuentes de reclutamiento
- C) No conoce fuentes de reclutamiento de personal

3. Selección de personal

- A) Aplica un proceso de selección de personal
- B) Aplica algunos mecanismos de selección de personal
- C) No cuenta con un proceso de selección de personal

4. Formalización de la relación laboral (Contrato y RIT)

- A) La relación se encuentra formalizada
- B) La relación se encuentra medianamente formalizada
- C) La relación no se encuentra formalizada

5. Necesidades de capacitación

- A) Se cuentan con mecanismos para determinar si el personal tiene las habilidades y conocimientos para desempeñar el puesto
- B) Se determinan si el personal tiene las habilidades y conocimientos para desempeñar su puesto con base a la observación
- C) No se sabe si el personal cuenta con las habilidades y conocimientos para desempeñar su puesto

6. Capacitación

- A) Los empleados reciben regularmente capacitación
- B) Los empleados reciben esporádicamente capacitación
- C) Los empleados no reciben capacitación

7. Evaluación del desempeño

- A) La empresa realiza evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados
- B) La empresa algunas veces evalúa el desempeño de los empleados
- C) La empresa no realiza evaluaciones

8. Incentivos al personal

- A) El empresario otorga premios e incentivos a su personal regularmente
- B) El empresario otorga premios e incentivos a su personal ocasionalmente
- C) El empresario no otorga premios e incentivos a su personal

9. Experiencia y conocimientos del personal

- A) Todo el personal cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones
- B) Parte del personal cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones
- C) El personal no cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones

10. Prestaciones al personal (Aspecto legal)

- A) El empresario conoce y otorga las prestaciones de ley al personal
- B) El empresario otorga parcialmente las prestaciones de ley al personal
- C) El empresario no otorga las prestaciones de ley al personal

11. Rotación de personal

- A) La empresa no presenta cambios constantes de personal
- B) La empresa presenta cambios de personal esporádicamente
- C) La empresa presenta cambios constantes de personal

12. Ambiente de trabajo

- A) La actitud de la mayoría de los empleados hacia la empresa es en general, positiva
- B) La actitud de la mayoría de los empleados es indiferente
- C) La actitud de la mayoría de los empleados es en general, negativa

13. Comisiones de seguridad e higiene

- A) Cumple con los ordenamientos legales para la operación de la empresa
- B) Cumple parcialmente con los ordenamientos legales para la operación de la empresa
- C) No cumple con los ordenamientos legales para la operación de la empresa

14. Entrevista al personal al término de la relación laboral

- A) Se entrevista al personal a la salida de la empresa
- B) Algunas veces se entrevista al personal a la salida de la empresa
- C) No se entrevista al personal a la salida de la empresa

Nota: Incluir los formatos firmados por el/la asesor(a).