

*UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA*

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales

“La desvinculación organizacional en las empresas”

Tesis para optar al grado de

Maestra en Estudios Organizacionales

Presenta

María del Rocío Pérez Rosas

Directora de Tesis: Dra. Marcela Hernández

México D.F. 12 de Diciembre de 2006

INDICE	Pág.
Planteamiento del problema y enfoque analítico	3
Capitulo I Marco Teórico	23
1.1 Hacia los estudios organizacionales	23
1.2 Los tipos de organización y las configuraciones de Mintzberg	43
1.3 Cambios en la organización	49
1.4 La estrategia	55
1.5 La cultura	59
1.6 El poder	67
Capitulo II El fenómeno del Mobbing-Acoso Moral	73
2.1 Orígenes y definiciones del Mobbing	73
2.2 La descripción del fenómeno	79
2.3 Consecuencias del Mobbing	88
2.4 Como identificar una situación de Mobbing	97
2.5 Contextos que favorecen el Mobbing	113
2.6 Alternativas para reducir el Mobbing	116
2.7 Fenómenos asociados pero diferentes del Mobbing	119
2.7.1 El estrés	119
2.7.2 El bullying	119
2.7.3 El ijime	120
2.7.4 El burn out	121
2.7.5 El karoshi	122
Capítulo III La normatividad asociada a la desvinculación organizacional	124
3.1 La normatividad laboral en México	124
3.2 Iniciativa en México para modificar la Ley Federal del Trabajo a favor de combatir el Acoso Laboral	135
3.3 Referencias legales asociadas a la desvinculación y el reconocimiento del fenómeno en el plano internacional.	139
Capitulo IV Análisis empírico de la vinculación y desvinculación en México	144
4.1 Perfiles que determinan la inserción o segregación de los gerentes a una organización	145
4.2 Análisis de los perfiles gerenciales	146
4.3 Conclusiones generales referentes al análisis de los portales	155
4.4 Comparación de los perfiles gerenciales	159

INDICE	Pág.
4.5 Entrevistas aplicadas para analizar la desvinculación organizacional en la gerencia media	163
4.5.1 Análisis de las entrevistas	163
4.5.2 Análisis de las organizaciones y las entrevistas	189
4.6 Las organizaciones y las entrevistas	218
Conclusiones	223
Bibliografía	232
Índice de cuadros y figuras	236
Anexos	237

Planteamiento del problema y enfoque analítico

El interés por la desvinculación en las organizaciones, surgió a través de las experiencias de trabajo previas a la realización de la maestría en estudios Organizacionales. Las áreas de reclutamiento y selección y la administración de las relaciones laborales, fueron algunas de las áreas de recursos humanos con las que se tuvo injerencia y contacto cotidiano; representando la atención de los despidos y las renuncias aquéllas que dejaron mayor inquietud para una revisión a mas profundidad.”

La desvinculación, es el final de una relación que se estableció entre la organización y un individuo a través de un proyecto laboral de común acuerdo e interés para ambos. Sin embargo, la forma en que se gesta una renuncia o un despido en una organización puede rebasar el encuadre formal e informal que se explicitó en el inicio. El contrato legal, asentado por lo general en un papel, es rebasado por las relaciones sociales que incluyen patrones de interacción entre un individuo y otro, relaciones de poder y relaciones de tipo informal; donde las causas que originan una desvinculación sobrepasan las conocidas designaciones de: Renuncia voluntaria, Terminación de contrato, Abandono de empleo, incapacidad permanente y jubilación entre otras etiquetas que tratan de encerrar el fenómeno en una revisión de carácter estadístico y formal, que generalmente es utilizada para estudiar la separación laboral desde una perspectiva de rotación de personal.

La experiencia practica en la gestión de la desvinculación esta llena de matices. Es un proceso árido que encierra expectativas que no se cumplieron. Representa un costo, llámese emocional, psicológico, administrativo u organizacional. Un costo que por lo general genera una factura para cada una de las partes involucradas.

Para la organización, entre los más lamentados escenarios de desvinculación pueden estar:

- ❖ La alta rotación de su personal (base o administrativo)
- ❖ La pérdida de un empleado estratégico para el logro de los objetivos de la organización. (fuga de talentos)
- ❖ El terminar la relación de trabajo a causa de un fraude u abuso de confianza por parte del trabajador

La desvinculación se puede convertir en un problema de productividad y rentabilidad, que afecta los planes estratégicos de una organización, arrojando pérdidas visibles y cuantificables.

Para el empleado, los costos a asumir se pueden reflejar, entre otros, en la dificultad de reinserción laboral; donde las referencias que la empresa proporcione y la vigencia de su curriculum, serán factores de vital importancia. La edad, sexo y situación familiar (hijos) pueden ser variables que acrecienten el peso de la desvinculación laboral. En México, como en otras partes del mundo, los factores antes mencionados son determinantes en la segregación o aceptación a la vida productiva.

Los procesos de trabajo así como los marcos legales que los rigen, se han modificado impactando directamente las condiciones en que se desvincula un trabajador de la organización. Novick, Martha:(2002:131) expresa que a partir de los setenta, en algunos países de Latinoamérica, se cuenta con nuevas condiciones para el desarrollo económico, donde como rasgos comunes pueden identificarse un conjunto de leyes que tenían por objeto reducir el costo de los despidos, cita a la Modificación de la ley de contrato de trabajo en Argentina para disminuir el salario básico sobre el cual se efectúa el cálculo de la indemnización; mismo que estableció un nuevo sistema para el caso de los despidos y en Brasil, cita al Fondo de Garantía del tiempo de servicio y la reducción del derecho de huelga. En esta misma línea de análisis podemos citar a De la Garza Toledo (2002:157) quien expone que las políticas laborales propugnadas por los

gobiernos responden como medidas de ajuste a las economías. En estas suelen predominar las que contemplan la desregulación del mercado laboral.

Los cambios en las políticas laborales son parte de la transformación de las relaciones de trabajo dentro de la organización. “la inseguridad en el empleo y el salario, la intensificación de las jornadas y el debilitamiento de instituciones reguladoras son parte de ellos; donde se sustituyen empleos más o menos estables por otros menos estables y con menor calidad en salarios y derechos, todo con el objetivo de alcanzar una mayor competitividad.” De la Garza (2002: 160) Lo anterior matiza de una forma muy singular el trabajo en los contextos actuales y por ende la desvinculación laboral.

Marie-France Irigoyen (2001:126) expresa y cuestiona que se les pide a los asalariados que sean más competentes, que estén motivados, que se dediquen y estén dispuestos a hacer más de lo que esta previsto en el contrato, pero ¿se les devuelve a cambio la seguridad y las buenas condiciones de trabajo que les permiten desarrollarse?

La desvinculación esta regida por estructuras legitimadoras, que permiten o no el uso de ciertas prácticas. Sin embargo, para el caso de México, ha sido notorio que el momento histórico en que se promulgo la constitución de nuestro país así como la reglamentación de la Ley Federal del Trabajo, dista mucho de parecerse a los nuevos contextos de cambio global y de organización del trabajo existentes. Sin embargo, no solo podemos cuestionar la vigencia de la ley, sino su factibilidad de aplicación y con ello problematizar más el contexto en que las relaciones laborales se desenvuelven y se relacionan con la desvinculación laboral.

Correas, Florencia (2004:20, 114, 115), después de realizar su investigación doctoral en Sociología, en la que busca constatar si los postulados del derecho laboral Mexicano se observan cuando los funcionarios de la junta local de conciliación y arbitraje administran las normas jurídicas laborales, expone en su

libro, después de la investigación de campo y a manera de conclusión, que “Las normas institucionales laborales no cumplen la ley ni en su forma ni en su contenido; Pues, entre otros, el trabajador que accede a un arreglo conciliatorio debe renunciar a parte de sus derechos, los cuales expresamente manifiesta la ley que son “irrenunciables”. Es así, que en la mayoría de los casos, la esperanza del trabajador despedido de ser compensado de acuerdo a lo estipulado por la norma jurídica, es burlada. Por lo que la transformación de las relaciones laborales, en especial, la normatividad laboral, va más allá del cuestionamiento de la vigencia y adecuación de las leyes que regulan el trabajo con relación a la desvinculación, solo aparece como la punta del iceberg de un problema de por sí complejo.

La forma en que el individuo se vincula con la organización, como contraparte de la desvinculación organizacional, es de significativa importancia. En los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción se establece la vinculación organizacional. La cual esta sujeta a las necesidades de la empresa, donde desde que se tiene el perfil del puesto a contratar ya existe una singularidad en las responsabilidades y exigencias a las que el individuo se tendrá que sujetar, de lo contrario puede manifestarse la antesala de un despido (justificado o injustificado) o podrá asentarse una renuncia voluntaria por parte del trabajador al no ver cumplidas las expectativas de su contratación. Dentro de las expectativas que la organización tiene del sujeto que va a cubrir la posición requerida, algunas están explícitas en el contrato de trabajo, otras en las recomendaciones del área de recursos humanos y de su jefe directo y otras aparecen sujetas a lo informal y tienen una lectura diferente dentro del campo de lo cultural, relacionada a los usos y costumbres.

Hernández, Marcela (2003:58) Define la cultura como “una acumulación de significados”. menciona..”Que el significado y sentido se configuran en la interacción con los diferentes campos subjetivos y que estos procesos no pueden abstraerse de las relaciones de poder”. Menciona que la cultura puede generar adaptaciones, ajustes o enfrentamientos dentro de la organización. y cita el

enfrentamiento entre profesionales como el resultado de choques de dos culturas; la cultura corporativa, la cual captura el compromiso del director, y la cultura profesional (abogados, contadores) que los socializan como profesionales, es decir, a través de su propia disciplina y su cultura.

Los choques culturales y la falta de adhesión a la cultura corporativa están relacionados a la desvinculación. Las ideologías que predomina en un área específica de la empresa y que más allá de la corporativa posee su propia lógica de cohesión y fuerza pueden generar segregación. Marisa Bosqued Lorente (2005:50) expresa que ser diferente respecto al grupo por etnia, sexo, orientación sexual, convicciones políticas o religiosas etc, son motivos que dan origen al hostigamiento psicológico en el trabajo y por la razón de que éstas diferencias se viven por parte del grupo como algo amenazante para su cohesión, de tal manera que consideran preferible eliminar a la persona distinta para conseguir una sensación de pseudoequilibrio.

Los símbolos son una de las formas en que se manifiesta una ideología, y son elementos que se engloban dentro de los aspectos culturales que aparecen en una organización, es por ello que **La Cultura** y su relación con la desvinculación, es una dimensión que para el estudio de la presente investigación deberá ser planteada a profundidad.

Hemos mencionado que la forma en que el individuo se vincula con la organización, como contraparte de la desvinculación organizacional, es de significativa importancia. Pero por otra parte, la capacitación y los procesos de evaluación y remuneración, son elementos que pueden consolidar la vinculación entre el individuo y la organización.

La Gestión de Recursos Humanos proporciona lineamientos generales de control para sus empleados, donde todos se someten a los procesos de administración de la compañía, (todos pasan por un proceso de reclutamiento y selección, a todos se

les asigna un número de empleado, todos son evaluados etc.) Sin embargo, La gestión de recursos humanos posee sus singularidades para cada posición; no se da por igual a todos los trabajadores dentro de una misma organización. Las baterías psicométricas están en función del puesto, así como la capacitación, el programa de evaluación y el de remuneración. El proceso de desvinculación laboral como el último proceso que comparte la organización con el empleado, también posee una singularidad especial según el tipo de trabajador del que se trate.

La primera gran división es la separación entre el personal sindicalizado (el personal obrero) y el personal de confianza (el personal administrativo). En el primero, el sindicato juega un papel central en la vinculación y desvinculación del obrero. Existe un acompañamiento sindical en el momento de la terminación laboral, un escucha que puede o no orientar en sus derechos, pero que es un interlocutor ante la empresa con la capacidad de negociar, en algunos casos, las condiciones de su salida en el momento mismo en que se esta ejecutando y previo a cualquier proceso de demanda que se desee entablar. Este interlocutor puede influir en el proceso de aceptación de una liquidación o despido o en la decisión de oposición frente a esta, previéndole en algunos casos de asesoría legal profesional.

Para el caso de los trabajadores de confianza o administrativos, el proceso de desvinculación es sumamente personal y privado. La desvinculación se complejiza debido a la singularidad del estigma que posee el despido en el personal de confianza. Mientras que el obrero despedido, liquidado o que busco su renuncia voluntaria, le resulta relativamente fácil colocarse por unos pesos mas o menos en su misma condición de obrero en otra empresa, (basta con pasar por zonas industriales y advertir constantes mantas que solicitan personal obrero); por el contrario, en los procesos de selección de personal, para los trabajadores de confianza se cuestiona de manera rigurosa la permanencia en el empleo, las causas que originaron su separación y en que condiciones se dio la misma.

En el caso administrativo y sobretodo en los gerentes, existe en el reclutador de personal, una observación especial en las causas que gestaron la desvinculación laboral. Fernando Arias (1996:264,265,) expresa que la entrevista de selección pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. El autor hace referencia a que el entrevistador requiere, como profesional que es, un entrenamiento y supervisión, que va a contribuir en la objetividad y que disminuirá los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias.

Es entonces que la palabra empleada en el párrafo anterior y que se cita textualmente “disminuirá” implica que esta presente en todo momento esa carga prejuiciosa y subjetiva. En algunas ocasiones enfocadas a sus propios referentes y en otras enfocadas a las instrucciones que ha recibido de la organización, que sin ser parte de sus políticas escritas debe de seguir. En el caso de los procesos de selección para seleccionar gerentes, podemos destacar, por la importancia del puesto y el enfoque de líder en cuanto a manejo de personal y figura estratégica para la organización, que será importante para el reclutador el reconocimiento de un plan ascendente y exitoso en el manejo curricular y será amenazante dentro de los estándares de la información recabada en la entrevista aquella información que revele con algún conflicto con la organización de la cual salio anteriormente. Pudiéndose reserva de continuar el proceso. El mismo autor anteriormente citado menciona en lo que se refiere al Estudio Socioeconómico, que los antecedentes laborales son importantes para la organización en lo que refiere a puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de baja, evaluación del desempeño, comportamiento, etc. Importando recabar la información del candidato y después asegurándose de verificar la veracidad de la información proporcionada.

Es así, que la carta de recomendación y/o la promesa de expresar buenas referencias son un recurso valioso por parte de los gerentes en el momento de desvinculación laboral, puesto que forma parte en algunas organizaciones como un requisito de ingreso y dentro de la escasa oferta laboral, no tenerlos puede

cerrar muchas oportunidades de trabajo. Por lo que en algunas organizaciones, con conciencia de su importancia “informal o formal” según el caso, se condicionan a cambio de no negarse la firma de la renuncia o de no cuestionar el finiquito que se está entregando. Y es que... ¿qué impacto tendría en el proceso de reinserción laboral, un gerente que después de 5 años de servicio en una organización, y los cuales ubica en su currículum como los más productivos, no puedan contar con una buena referencia por parte de su empleador?

La revisión empírica de la Gerencia es un aspecto importante en esta investigación, específicamente la gerencia relacionada con los mandos medios.

Las posiciones gerenciales poseen singularidades específicas relacionadas a la vinculación organizacional, asociadas a la empresa, sus políticas y procedimientos entre otros. Para el reclutamiento de los gerentes, en las empresas transnacionales, es común recurrir a caza talentos como los Head Hunters, por otra parte, el uso de páginas de Internet dedicadas a la promoción de vacantes es un medio al que pueden acceder tanto empresas nacionales como transnacionales, y por el nivel de puesto ésta herramienta es de fácil acceso para los gerentes que viven agobiados al lado de su P.C o Lap Top. En el área de selección, en las organizaciones que cuentan con una estructura, profesionalización y sistematización de sus procesos, el psicólogo administra las baterías psicométricas que miden las competencias gerenciales y definen el estilo de liderazgo que tiene el gerente. Por ejemplo, la evaluación Assessment es conocida también como la evaluación de simulación laboral, donde a través de ejercicios vivenciales se busca llegar a la elección de un candidato a contratar. Es un tipo de evaluación diseñada exclusivamente para cuadros gerenciales y posiciones directivas, (son de alto costo y ofrecen disminuir el riesgo de selección) utilizada en su mayoría por empresas transnacionales.

En general, la gestión de Recursos Humanos posee una singularidad en su aplicación gerencial. En la gerencia, radica mi interés central del estudio del

fenómeno de la desvinculación en la organización. Sin embargo, será necesario, en esta investigación, citar la transformación de la gerencia, ya que en los últimos años debido a los cambios estructurales en las organizaciones, estas posiciones se han transformado en una gama de posibilidades de ejercer el rol gerencial.

Para atraer y conservar trabajadores de talento, las empresas han descubierto que ha de mantener sus sistemas actualizados. Por ejemplo, para buscar personal para sistemas heredados y obsoletos requiere contratar a trabajadores cuyas capacidades también estén obsoletas. Los sistemas burocráticos de control son sustituidos por sistemas de supervisión reducida que requieren un mayor compromiso por parte de los empleados en una época en la que los empresarios están disminuyendo su compromiso con los empleados. (Meter Cappelli: 2001)

La singularidad de la desvinculación en la gerencia es el tema central de estudio de la presente investigación. Gaulejac y Aubert (1993:83) mencionan que existe una idealización del manager, citando entre los tópicos que aparecen de forma recurrente en la literatura managerial son “el deber ser ganador”, el “deber destacar en forma clara”, “la fortaleza como camino al éxito”, “la adaptabilidad constante”, entre otros; donde el éxito es necesario para sentirse vivo y ganador siendo una de las características principales del *hombre managerial*. Siguiendo esta línea de ideas, en el trabajo que he realizado en selección de ejecutivos (nivel gerencial), el mapa de desvinculación en el currículum de un gerente debe ser sustentado en la superación personal a través de conseguir puestos de mayor responsabilidad y remuneración. Los procesos de desvinculación organizacional deben hacerse al compás de una melodía cuidadosa, que implique tiempos de estabilidad laboral y buenas relaciones al momento de la separación de la organización. Lo anterior, impacta en el seleccionador de personal al momento de tomar la decisión de contratarle o no. Dependiendo de las políticas explícitas o tácitas de la organización, en algunos casos *solo se considera viable* un candidato a un puesto gerencial, si esta trabajando al momento de iniciar el proceso de reclutamiento y selección. Para el caso gerencial vinculado con el despido no es

de extrañar encontrar signos de quemaduras del ideal, concepto expuesto y desarrollado por Auber, Nicole (1994) quien habla del sistema managerial, mencionando el imaginario señuelo. En el imaginario señuelo la empresa intenta tomar a los sujetos a la trampa de sus propios deseos, prometiendo responder a sus angustias, sus deseos o sus fantasmas, tendiendo a sustituir su propio imaginario al suyo. Es así que el *Burn out* es considerado una depresión por agotamiento y es un concepto reciente que fue aportado al estudiar las consecuencias del estrés profesional. El anterior agotamiento puede llevar a una desvinculación de carácter traumático.

La desvinculación organizacional, contemplada como un prisma, posee diferentes perspectivas de análisis, las decisiones estratégicas que toman las organizaciones en condiciones de presión o cambios son una de ellas. Los **Cambios en la organización** son comunes, y como estrategia empresarial Hernández Marcela (2004:56) los cita en dos sentidos, “los cambios que hace referencia al proceso interno, propiamente de reestructuración productiva, y los que se realizan hacia el exterior de la compañía; los primeros implican el diseño de los cambios técnicos, organizativos, culturales, de relaciones laborales y sociales dentro de la empresa tendientes a aumentar la productividad o calidad del proceso y productos; los segundos serían los planeados hacia el exterior, como las alianzas estratégicas que si bien repercuten a lo interno de la empresa, implican otros procesos como sería la inserción dentro de una cadena global de producción, que supone contar con ventajas comparativas de primer orden, como el dónde adquirir o desarrollar la tecnología, el logro de la participación de inversión extranjera, el establecimiento de redes de clientes y proveedores y el desarrollo o adquisición de marcas de prestigio.

Los cambios complejizan la permanencia de un trabajador. La filosofía de reducción de costos no escapa a la desvinculación, Ejemplo de ello son los famosos recortes masivos, mismos que se convierten en un recurso utilizado por la organización en aras de supervivencia y conservación de su rentabilidad.

Este tipo de decisiones suelen ser deliberadas por la dirección, que en la mayoría de los casos persiguen un fin en particular. Responden a un análisis y a una planeación. Aún en los cambios inmediatos, casi reactivos, surgen estrategias emergentes que contemplan, en la mayoría de los casos, a la desvinculación como plataforma.

Meter Capella(2001:183) menciona que las causas de reducción de plantilla han cambiado, y es creciente el número de empresas que afirman que los motivos han sido la reestructuración(66%) y la subcontratación (23%) También esta disminuyendo la ayuda a los despedidos y el reciclaje o recontractación.

La estrategia como una de las dimensiones de la desvinculación, posee una complejidad que va más allá de la asunción de ser entendida desde los directivos para garantizar la rentabilidad y subsistencia de la Organización. Chandler (1962) mencionaba la influencia que tiene la estrategia sobre la estructura. Por otra parte, uno de los mecanismos para modificar la estructura es la desvinculación. Entonces, si la organización ejerce la desvinculación como estrategia, no es de extrañar que el sujeto que trabaja dentro de ella pueda elaborar sus propias estrategias para subsistir. Una de esas posibilidades de estrategia puede ser generar la desvinculación en el otro antes de que se genere en él.

Reconocer éste tipo de prácticas individuales o grupales nos lleva al análisis del **“Mobbing o Acoso moral”** en esta investigación. El fenómeno de “acoso moral” fue empezado a estudiar a finales de los 80s y con gran cobertura mundial en los 90s. *“El Acoso Moral”*, fenómeno directamente asociado a la desvinculación laboral. Ha sido revisado en su mayoría, desde una lectura individual a través de un enfoque psicológico. Sin embargo los autores que han trabajado este tema lo citan de manera colateral como un recurso empresarial para despedir sin pagar por ello, como un fenómeno grupal de exclusión o como un agente socializante de alienación.

El Acoso Moral, manera en que es conocido el fenómeno en Francia, lo podemos definir desde la perspectiva de Marie-France Irigoyen (1999) como “toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo. Se refiere a una relación dominante-dominado, en la que el que controla intenta someter al otro y hacerle perder su identidad. Cuando esto ocurre en una relación de subordinación es un abuso de poder jerárquico y la autoridad legítima se convierte en dominio sobre una persona. Cuando el acoso se da entre colegas o de modo ascendente es precedido de una dominación psicológica” (Marie-France Irigoyen: 2001: 19- 28)

Para entender el fenómeno de “Acoso Moral” desde una perspectiva más amplia, es necesario contemplar la empresa en términos de Nicole Aubert y Vincent Gaulejac (1993) “como un hecho social, como centro generador de identidad”, quien expone que la relación laboral va mas allá de una relación contractual explícita.

Schein (1978-1982) cita al respecto que existe un “contrato psicológico con la organización donde están comprometidas las motivaciones y expectativas del sujeto, negociadas y acordadas con la empresa y que van más allá de las condiciones generales del trabajo.” Se rebasan los códigos de la eficiencia y el desempeño formal y se inserta en las fibras más íntimas y sensibles del sujeto. El ambiente laboral en que se gesta una desvinculación existe en un mundo significativo complejo, con múltiples acontecimientos ocurriendo simultáneamente...estos procesos de significación son producidos en una red de relaciones sociales. Schvarstein, Leonardo (1992) Estas redes sociales generan su propia cultura, misma que puede facilitar la desvinculación laboral. La cultura puede generar adaptaciones, ajustes o enfrentamientos dentro de la organización Hernández, Marcela (2003: 58).

El acoso moral, como una de las manifestaciones de la desvinculación laboral, ha sido abordado con más énfasis desde una óptica clínica, centrándose en la víctima del acoso. Sin embargo, Marie-France Irigoyen (2001:212) expresa que es un fenómeno que “no puede limitarse a su estudio individual, sino que debe ubicarse en sus distintos sistemas de relaciones”, abriendo paso a una perspectiva de estudio diferente como la que se utiliza en ésta investigación y que tiene como base la perspectiva organizacional.

Al hablar de Acoso Moral, nos remite casi de manera necesaria a las relaciones de poder que se dan dentro de la organización. **El poder**, es una dimensión más dentro de la presente investigación al estar relacionado con la salida del empleado de la organización, que no tiene en ocasiones un sustento objetivo y mucho menos legal.

Por otra parte, como una practica reciente en los procesos de desvinculación organizacional, se encuentra el Outplacement. El outplacement entendido como el buen despido” o “desvinculación responsable”, es una herramienta utilizada por compañías en su mayoría transnacionales, que pueden asumir el costo del servicio. Enema Albizu(1997) cita la definición de Outplacement que hace Satre(1995) “es el servicio que una empresa aporta a uno o varios trabajadores despedidos, bien por sus propios medios, bien a través de consultores externos, a través del cual se ofrece a dicho trabajador, el asesoramiento, la formación, y los medios necesarios para lograr una transición en su carrera, consiguiendo un nuevo trabajo en otra empresa lo mas adecuado posible a su perfil y preferencias en el menor plazo posible.

Este servicio esta dirigido en su mayoría, a altos ejecutivos, Gerentes y Directores. Su enfoque principal es contribuir al buen clima organizacional prestando el servicio de acompañamiento a aquellos ejecutivos que tuvieron injerencia en los logros de la compañía y que después de haber tenido una

excelente trayectoria en la organización, deben ser desvinculados por causas ajenas a su desempeño como lo es una reestructuración.

Por lo anterior, las relaciones laborales más allá de ser contenerse en un contrato de trabajo, son también producto de un contrato psicológico y social que esta presente en la relación entre los gerentes y la empresa. Donde el poder, la cultura, la estrategia y el cambio en la organización son elementos que matizan la desvinculación laboral, pudiendo aparecer, dependiendo del caso, el fenómeno del mobbing como un medio para ejercer la separación.

Metodología

La investigación se realizo a través de los siguientes elementos.

Objetivo General:

Identificar los mecanismos de gestión de la desvinculación de los gerentes medios desde un enfoque organizacional a través de un análisis de las relaciones informales y formales que se generan.

Objetivos específicos

1. Investigar el fenómeno de la desvinculación organizacional desde el plano individual, colectivo y de la empresa.
2. Analizar el cambio organizacional y su impacto en las estrategias de desvinculación laboral.
3. Identificar los escenarios en el momento de la desvinculación organizacional el gerente y la organización previo a una desvinculación laboral.

4. Identificar la relación que ejerce el poder y la cultura en materia de desvinculación laboral.
5. Analizar las posibilidades de aparición del fenómeno del mobbing así como sus causas y consecuencias del mismo.
6. Identificar si las variables sociodemográficas influyen en el momento de la vinculación y desvinculación laboral.
7. Analizar la normatividad en materia de desvinculación laboral en México y en otros países.

Para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Cómo influyen los factores de cambio organizacional en la definición de estrategias y en la reconfiguración de la cultura y el poder en una organización?
- ¿Cuál es el marco jurídico en el que se suscribe la desvinculación organizacional?
- ¿Cómo se lleva a cabo la desvinculación organizacional en los cuadros gerenciales y con qué mecanismos se manifiesta?
- ¿Cuál es la relación que se establece entre la tipología estructural de la organización y la desvinculación?
- ¿Qué características influyen para decidir separar a un gerente de la organización?

Dimensiones de la investigación

A continuación se presentan las dimensiones que sirven para guiar y analizar esta investigación (ver mapa conceptual de la investigación), partiendo en primer lugar de una definición y en segundo de los elementos que las componen.

- **Configuración organizacional:** es el resultado de la forma en que se divide y coordina el trabajo.
 - Simple
 - Maquinal
 - Profesional
 - Divisional
 - Innovadora-Adhocrática

- **Cambio,** es aquella modificación que se presenta en una organización a través de la incorporación de nuevas prácticas, herramientas, tecnologías, productos, servicios y valores.
 - Tecnología
 - Estructura organizacional
 - Personas y cultura
 - Productos y servicios
 - Forma de contratación (directa y subcontratación)

- **Estrategia:** es entendida como un plan de acción, cuyo fin es establecer una serie de objetivos que permitan ganar o sobrevivir dentro de un mundo de alta competitividad.
 - Individuo
 - Grupo
 - Organización

- **Cultura:** Proceso de creación de significados socialmente entendidos a través de los valores, el lenguaje, los rituales y las metas (Hernández Romo 2003: 57)
 - Costumbres de la empresa
 - Mitos
 - Ritos
 - Artefactos

- **Poder:** Entendido como aquella posibilidad de para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos. A través de utilizar los recursos que tienen a su alcance para influirlos.
- - Jerárquico
 - Grupal
 - Individual
 - Organizacional
- **El mobbing:** Entendiéndolo como una situación de hostigamiento en el ámbito laboral que utiliza elementos de intimidación con la finalidad de separar al individuo de un grupo en específico o de la propia organización
 - Individual
 - Grupal
 - Organizacional

Fuentes de información

Para realizar esta investigación se utilizan las siguientes tres fuentes de información:

a) **Por medio de una revisión bibliográfica, hemerográfica y de documentos en Internet**, para el desarrollo de los capítulos teóricos. Iniciando con un capítulo dedicado a las escuelas de la teoría de la organización y los estudios organizacionales, los tipos de organización, la estrategia, la cultura, el poder, el fenómeno del Mobbing y el marco jurídico.

b) **A través de un benchmarking sobre dos de los portales de Internet dedicados a la vinculación entre empresa y candidatos** para fines de empleo que son Computrabajo y OCC Mundial.

Los criterios principales para elegir a estos dos portales fueron, para el caso de OCCmundial, se eligió por ser una firma reconocida a nivel mundial (por ejemplo internacionalmente se conoce como monsters.com), en México es utilizada por las empresas que comparten una visión global y que tiene una gran reputación y prestigio nacional e internacional. OCC Mundial es una de las fuentes de reclutamiento que se contrata por excelencia para puestos administrativos medios y altos.

Para el caso de Computrabajo, es una empresa nacional que no tiene una infraestructura mundial. Es una página visitada porque ofrece variedad en las postulaciones que se realizan y constante oferta laboral. No exige tantos requisitos ni de identidad ni de filiación para las empresas, por lo que es muy probable encontrar empresas totalmente diferentes entre un portal y otro, abriendo el espectro de la muestra.

Ambas empresas permitían la revisión libre de los perfiles y el análisis de la fuente de la postulación (Empresas solicitantes) En este sentido al seleccionar ambas opciones electrónicas para la búsqueda de empleo en la Ciudad de México, brindan una mayor riqueza en el análisis de la oferta laboral actual.

La consulta a los portales se realizó en el mes de Abril de 2006, eligiendo para la misma los perfiles de Gerente Recursos Humanos y gerente de ventas. Elegidos solo éstos dos perfiles, para realizar un análisis a más profundidad en cuanto a detalle en los perfiles y en lo que corresponde a su especificidad, por la universalidad de éstos puestos en casi cualquier empresa.

Se realizó la recolección de 10 perfiles por puesto, por portal, resultando de manera global, un análisis de 40 perfiles gerenciales; 20 para el caso de OCCMundial y 20 para el caso de Computrabajo.

Donde se contemplaron las siguientes variables en el análisis de los mismos:

- ❖ EDAD
- ❖ GENERO
- ❖ ESCOLARIDAD
- ❖ EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS

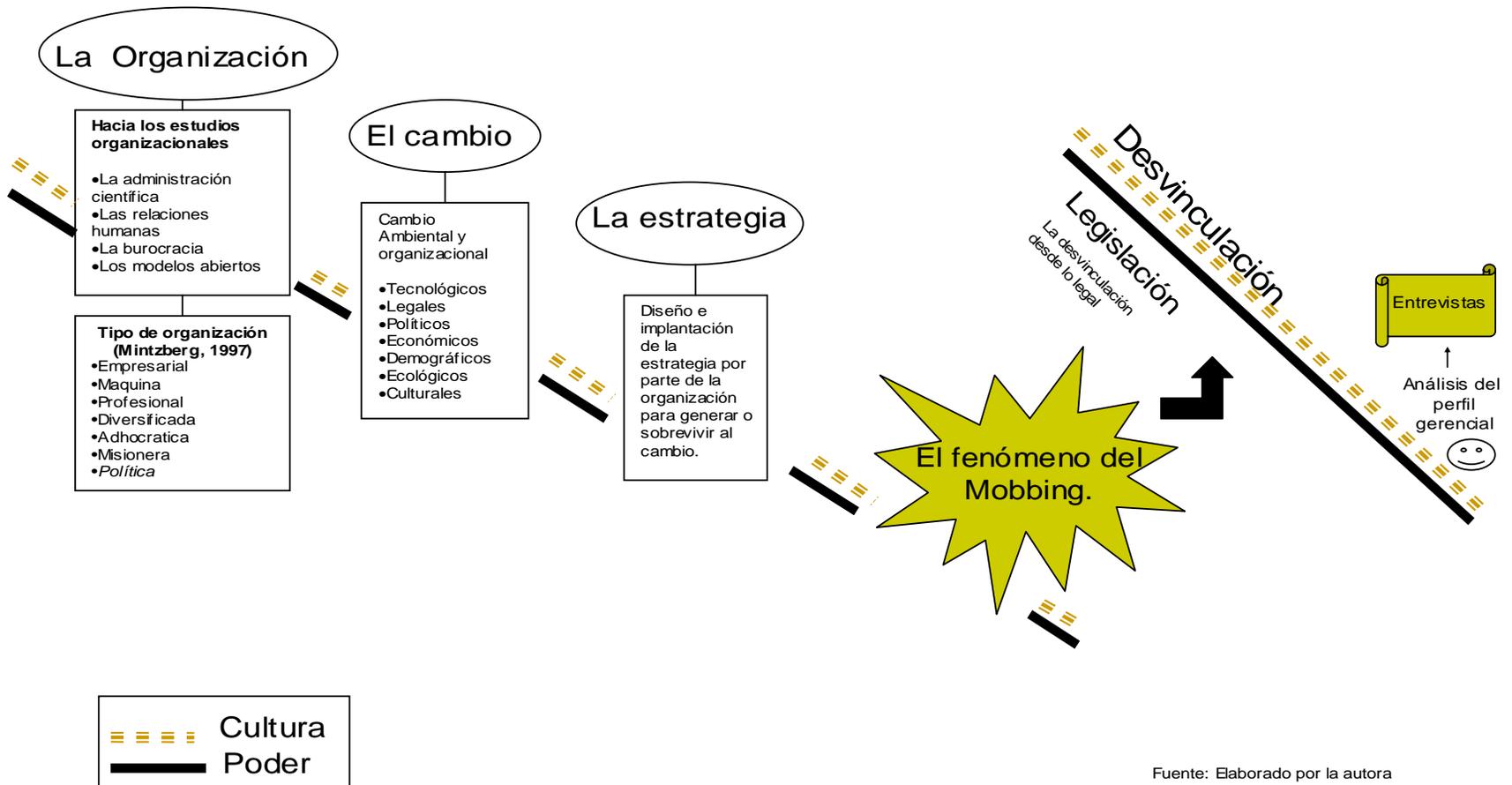
c) Incorporando entrevistas a profundidad con Gerentes medios con la finalidad de conocer los antecedentes que gestaron su desvinculación y las condiciones en que realizo para lo cuál se diseño y aplico una entrevista (ver anexo 1).

Se realizaron 20 entrevistas, de las cuales solo se incluye el análisis de 6 de ellas. Seleccionadas de manera representativa para el análisis de la desvinculación laboral y sus diferentes escenarios.

La selección de los entrevistados se realizó por el mecanismo de “bola de nieve”, Requiriendo Gerentes que desearan cooperar con una entrevista en la que se solicitaría información acerca de la forma en que salieron de su empresa anterior a la actual o última, para el caso de los desempleados.

Se entrevisto a los participantes en dos sesiones de 2 horas cada una, lo que arrojó más de 80 horas de grabación y un arduo trabajo de transcripción.

Mapa conceptual de la investigación



Fuente: Elaborado por la autora

Capítulo I Marco Teórico

El objetivo de este capítulo es contextualizar la investigación hacia un enfoque de los estudios organizacionales citando las principales escuelas que forman parte de los mismos y su respectiva relación con el fenómeno de la desvinculación.

Las configuraciones Organizacionales, que para éste caso se citaron de Henry Mintberg, son un elemento de análisis organizacional de suma importancia. El cambio organizacional, la estrategia, la cultura, el poder son variables de la investigación que requieren ser revisadas para la identificación de “nuevos” fenómenos que se presentan en la actualidad en materia laboral como son el el Mobbing entre otros.

1.1 Hacia los estudios organizacionales

Los estudios organizacionales pueden ser interpretados como un marco teórico en constante movimiento, en evolución permanente, escapan a la visión estática, armónica y ordenada que se promueve desde los espacios convencionales de una sólo disciplina (administración científica), analiza fenómenos bajo la concepción de una realidad multidimensional (Montaño, 2000:46) en donde los estudios organizacionales son el punto de encuentro de diversas disciplinas (Montaño, 2005) que permiten analizar el objeto de estudio bajo una perspectiva integral. De esta manera, dar cuenta del fenómeno de la desvinculación organizacional desde la reflexión y comprensión como lo permiten los estudios organizacionales nos lleva a situarnos en nuevas realidades poco exploradas hasta el momento pero de gran trascendencia como elemento de análisis no sólo individual y organizacional sino también social.

La finalidad de este apartado es realizar un análisis de las distintas formas de desvinculación propias de algunas de las escuelas fundamentales que contribuyeron al desarrollo de los estudios organizacionales, así se analiza la llamada administración científica, las relaciones humanas, la burocracia como teoría, los modelos de sistemas abiertos y finalmente el modelo toyota y el kaizen

que nos muestra que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas; lo anterior como marco de referencia para identificar y analizar la evolución de la desvinculación en las diferentes escuelas que dan soporte a los estudios organizacionales.

La administración científica de la Organización

En la administración científica lo que se buscaba era hacer las cosas de la única mejor manera posible (Taylor: 1967), así “aparecieron los primeros aspectos administrativos de un sistema de dirección, donde el ingeniero decidía sobre las cuestiones técnicas y organizacionales de la producción, y el recurso humano era tratado en términos de costo” (Hernández, Marcela 2003: 47)

Taylor se interesó por los problemas prácticos de eficiencia. Su unidad de análisis fue el individuo en su puesto de trabajo. El fin principal que busca es el incremento de la productividad; donde el conocimiento científico debía reemplazar a los métodos empíricos y tradicionales de regulación del comportamiento organizacional.

En 1911, Taylor en la primera conferencia sobre administración científica expone los cuatro principios básicos de la misma: (Merrill, Harwood :1994)

1. El planteamiento de la ciencia para sustituir a los viejos métodos empíricos
2. La selección científica y después la instrucción y adiestramiento de los trabajadores
3. El acoplamiento del obrero elegido científicamente y la ciencia
4. La división casi igual del trabajo entre la dirección y los obreros.

Antonio Barba (2000:25) Ubica la contribución de Taylor a la organización del trabajo en los siguientes tres planos:

El primero es el técnico, basado en un sistema para aumentar el rendimiento de la producción a partir de la aplicación de una serie de medidas disciplinarias; la incorporación del cronometraje para el análisis de movimientos; la separación entre pensamiento y ejecución (departamento pensante: distribución fabricación, salarios y personal); y la mecanización del trabajo

El segundo es el psicológico, que se sustenta en sus propuestas para combatir la flojera sistemática; elevar los salarios a los mejores trabajadores y *despedir a los que no funcionan*; incorporar una política rigurosa de selección de personal; diseñar y aplicar sistemas de primas.

Por ultimo, el tercero es el económico, en donde a través de la organización científica del trabajo se busca maximizar la producción y minimizar los costos, con la finalidad primaria de incrementar las utilidades.

El análisis del proceso de ordenación científica se da en términos de las actividades o funciones básicas y de las técnicas más detalladas y concretas sobre las que aquel proceso se basa. Esto es posible debido a que “verticalmente la organización se concibe como un sistema de relaciones jerárquicas establecida de arriba abajo. Horizontalmente la diferenciación se estudia en términos de funciones” (Weber 1957:76)

Georges Friedmann¹, en sus principios generales de administración, establece la estabilidad del personal y la unión del mismo como dos puntos básicos de los catorce que propone para incluirse en la administración científica. Al respecto menciona que “el personal dirigente de las empresas prosperas es estable; el de las empresas en banca rota o que atraviesan por dificultades es inestable. La palabra “dirigente” esta hablando del empleado del departamento pensante, ya que de hecho después expone que el aprendizaje de un jefe de alta categoría es generalmente muy caro. Este principio otorga un peso valorativo al gerente.

¹ Georges Friedmann, “Principios generales de administración”, Pág. 211-223 Historia del pensamiento administrativo, tomo 1, compilación Montañó, Solís, Ibarra, Rosim, Cabello y Rouvalis. 1985.

Mas adelante, Friedmann termina exponiendo que los cambios de personal son inevitables donde factores como la edad, la enfermedad, el retiro o la muerte perturban la construcción del cuerpo social.

En la administración científica de Taylor, uno de los principios es la división del trabajo intelectual y manual, la especialización y la idoneidad de puestos, sin embargo es necesario mencionar de manera contextual que en el siglo XIX, antes de Taylor, la empresa no estaba burocratizada, las relaciones de trabajo y mando se daban de manera personal y recaían en la familia particularmente, no existían los mandos medios y el dueño de los medios de producción era quien dirigía y guiaba las operaciones de producción, es decir no existía el concepto del *management*. Con la llegada del siglo XX, se dieron fuertes cambios en el mundo industrial que transformaron la vida organizacional de la empresa y con ello la llegada del *managemen*. (Hernandez, Marcela 2003: 47)

En la obra de Quinn, et al. (1995:2) ubican a la administración científica, en el periodo que contempla de 1900 a 1925 en el cual se produce un modelo de gestión operativo racional, donde una buena administración significaba operaciones controladas, bien organizadas, dirigidas por lideres agresivos y duros. Los autores menciona que la orientación general del periodo era el “darwinismo” social: La creencia en la supervivencia de los que mejor se adaptaban. Los criterios de eficacia en la organización son la productividad y por ende la utilidad. En este enfoque la teoría de medios-fines básicos se basa en la creencia de que una dirección clara lleva a resultados positivos. Por ello, el énfasis en el rol del administrador se pone en procesos tales como la clarificación de metas, el análisis racional y la acción. El clima organizativo se basa en un modelo puramente de economía racional con un impacto económico en los resultados generales. **En esta etapa la tarea del director es la de ser un productor, estable y duro.**

Así, la desvinculación, puede estar perneada por los principios de autoridad, jerarquía y mando de los industriales e ingenieros;²La aportación de la división del trabajo, que incluye un nuevo tipo de empleado que administra el “departamento pensante”; la parte intelectual de la empresa, se relaciona definitivamente con el control en la organización en lo que a permanencia del personal se refiere, debido a su legitimidad en la misma, por su conocimiento técnico y científico de los procesos. El resto de los trabajadores, los manuales, en esta etapa y modelo organizacional, debían cumplían de manera robotizada y concreta con sus tareas asignadas; siendo vigilados y supervisados constantemente por los supervisores. La desvinculación respecto a estos trabajadores, pudo haberse dado de manera mucho más fácil y sustituible después de que se había reunido todo su saber empírico:

Sin embargo, la teoría de la organización con el paso del tiempo ha estado en constante cambio, dando pie a la implantación de nuevos conceptos y prácticas laborales, así como a nuevas corrientes ideológicas. Muestra de ello es la llegada de las relaciones humanas dentro de la teoría de la organización.

Las relaciones humanas

Las relaciones humanas aportan el “descubrimiento” del factor humano en la empresa, el objetivo de los primeros estudios realizados era disminuir la alta rotación de los obreros dado que esta repercutía directamente en los niveles de productividad.³ La rotación se manifiesta como un problema organizacional, al no poder controlar la variable de la permanencia del trabajador de acuerdo a las necesidades de la empresa⁴. En las relaciones humanas, la productividad se asocia a la fatiga, donde su estudio dio inicio a una serie de experimentos para conocer el comportamiento del cuerpo humano; se crearon mecanismos para

² Fayol, Henri: “Definición de la administración” - “Principios generales de administración” en Administración industrial y general, Edt. El Ateneo, 1980

³ Montaña, Luis La escuela de las relaciones humanas, premisas para un debate. UAM I 1985

⁴ En la actualidad, la rotación sigue siendo una preocupación organizacional.

medir el cansancio experimental; sin embargo, la tentativa de medir la fatiga tuvo poco éxito (Coriat, Benjamín 1985: 23). Las pruebas empleadas indirectamente para medir la fatiga fueron:

1. Variaciones en el rendimiento y calidad del trabajo realizado.
2. Tiempo perdido.
3. Movimiento de personal.
4. Enfermedad y mortandad.
5. Accidentes.
6. Cuantía del esfuerzo realizado.

Los experimentos con base en la química, la física y la fisiología proporcionaron datos sobre los intercambios orgánicos durante la actividad muscular, pero no arrojaron una significación especial para la industria. La fatiga no podía definirse como una entidad única y limitada a explicar las variables en la productividad.

“Elton Mayo desde 1923 comienza a interesarse en los temas de rotación de empleo y descenso de la productividad. Luego sería invitado a unirse al equipo de investigadores que trabajaba en los problemas de productividad en la fábrica Hawthorne de la Western Electric.”. Fue ahí donde después de estudiar el cansancio y la fatiga utilizando variables como la iluminación, entre otras, que se descubrieron y asociaron al famoso factor humano, que “se percato de que los elementos de orden afectivo, emocional y social eran tan importantes para elevar la productividad como los incentivos materiales y económicos. Al ser humano no puede tratarsele como una máquina de necesidades o una mecánica racional guiada exclusivamente por el apetito de la utilidad. Tiene necesidad de sentirse involucrado, implicado, solicitado, considerado en lo que hace, a lo que se le ha llamado “el efecto Hawthorne”, Estas variables se tornan importantes para la estabilidad de los empleados, donde muchas veces sentirse bien en la organización es estar comprometido y realizar un trabajo mas allá del solicitado; mientras que el sentirse incomodo puede sobrepasar el bienestar económico y de

estabilidad laboral que le ha sido ofrecido. Es desde este momento que en aras de la productividad, la administración estaría obligada a tener en cuenta los aspectos socio-emotivos en los grupos de trabajo”.⁵

Los resultados de Hawthorne fueron usados para ilustrar la contradicción entre la organización formal y la informal evidente en toda planta industrial, Roethlisberger y Dickson, (1939) refieren a la organización formal como un “referente para los patrones de interacción prescritos por las reglas y regulaciones establecidas por la compañía; así como las políticas que prescriben las relaciones técnicas y a la organización informal como a “las interacciones personales, reales, que existen entre los miembros de una organización; la cual no esta representada por la organización formal”.

Las conclusiones más importantes que arrojaron los desarrollos experimentales y teóricos de las relaciones humanas son:

- Contemplar a la empresa como un sistema social
- Reconocer que el individuo esta motivado por factores sociales-psicológicos
- Reconocer la importancia de los grupos informales
- Advertir que el control y la vigilancia se deben modificar considerando factores psicológicos y democráticos
- Establecer que la satisfacción posee una relación directa con la productividad.
- Documentar la necesidad de canales efectivos de comunicación entre niveles jerárquicos
- El establecimiento de que se debe fomentar la participación y colaboración
- El reconocimiento de la necesidad de habilidades sociales y técnicas de la gerencia.

⁵ Aktouf, Omar La administración: Entre tradición y renovación Edit. Gaetan Morin Pág. 220 1998

La organización bajo la visión de las relaciones humanas es contemplada como un sistema social; dando reconocimiento a lo individual, a los sentimientos y valores que la persona trae de su pasado social y de los que genera de su situación laboral. Se reconoce el fenómeno grupal dentro de la organización, sus modelos de interacción, y códigos: amistad, tradiciones y rutinas entre otros con la finalidad de potencializarlos en pro de la organización. El reconocimiento de los códigos grupales, es una aportación considerable que abrió nuevas posibilidades de análisis para fenómenos como la desvinculación laboral; donde la satisfacción del empleado y sus canales afectivos son elementos que influyen en la permanencia o salida de un trabajador de su organización, mas allá de el intercambio económico con que pueda ser correspondido por la empresa.

Wagner (1947) centró su atención en la comunidad y los problemas de estratificación social; con posterioridad, muchos de los discípulos de Wagner dedicaron un tiempo considerable a la demostración de que factores como clase social, religión, raza, familia de procedencia etc. debían ser tenidos en cuenta en el estudio del comportamiento organizacional⁶

El modelo de las relaciones humanas Para Quinn et al (1995:07) se ubica entre 1926 y 1950; en este modelo los valores clave son el compromiso, la unión y la moral. La relación medios-fines, se constituye a través de la participación, la resolución de conflictos y la creación de consenso; el símbolo adecuado para este método es el círculo. La organización crea un clima de fraternidad, orientado al equipo, en el que la toma de decisiones esta caracterizada por una participación comprometida. Si la eficacia del empleado decae, el administrador o los jefes adoptan una perspectiva de desarrollo y analizan un conjunto complejo de factores de motivación. ***La tarea del directivo es la de ser mentor y un facilitador sensible.***

⁶ Whyte Industrial and society, N.Y 1946.

En las relaciones Humanas, se pone en manifiesto que el administrador puede estar equivocado cuando asume que la motivación de los trabajadores es necesariamente económica. Y que, más importante aun, puede resultar la organización informal, la cual puede ir contra los objetivos económicos de la empresa. Las anteriores premisas tienen un papel importantísimo para las nuevas prácticas administrativas, ya que se tratara de consultar al trabajador sobre su sentir, modificando el flujo de información de arriba hacia abajo, por el de abajo hacia arriba. Lo anterior se plasma prácticamente en el tema de la rotación. Las empresas instituirán entrevistas de ajuste, así como entrevistas de salida con la finalidad de controlar las variables que influyen en la rotación del personal de manera preventiva. Indirectamente se intentara descubrir el grado de lealtad, agresividad y hostilidad de los empleados hacia su compañía y de intentar aportar medidas correctivas o neutralizadoras. De esta manera el conocimiento de lo que opina el empleado también se puede leer como una medida de sujeción empresarial y para ciertos casos de alineación grupal; Infiriéndose el recurso del despido como respuesta a un fracaso en el intento de realizar una homologación. Bogomolova, (1974) menciona la relación de las encuestas aplicadas a los empleados dentro de la organización, con el espionaje sobre las individualidades de sus trabajadores; donde ya no existen opiniones de reserva personal.

En este sentido la desvinculación organizacional, podía asimilarse como un fracaso de los modelos instituidos por parte de quienes administraban al personal. En ese momento eran los psicólogos quienes estudiaban el problema. Como resultado de su intervención, se reconoce que las renunciaciones por parte de los trabajadores, están asociadas a factores subjetivos más allá de los económicos. Se pretende a través de la contratación de éstos especialistas en psicología industrial, que se puedan controlar las renunciaciones voluntarias, disminuyéndolas a través del escuchar al trabajador en relación a su sentir en su ambiente laboral. Es en este momento que se contempla el área de Recursos Humanos dentro de una organización, resaltando aspectos inherentes a ella como la satisfacción del empleado (Aparece el Gerente de Recursos Humanos)

La desvinculación organizacional a través del despido en ese contexto de auge empresarial resultaba un recurso que no era prioritario o central sino muy al contrario, el contexto de expansión empresarial exigía formar y retener a la mano de obra para cumplir con las solicitudes de producción, en este periodo el punto central era el de retener al trabajador, así como estandarizar la producción evitando la rotación de personal, trabajo que debían hacer los supervisores ya no con un perfil de capataz, sino con un perfil de una persona que debe de escuchar a su trabajador y ser su mentor. Podríamos decir que surge la capacitación gerencial con un enfoque humanístico, más allá de los conocimientos y conceptos técnicos propios del dominio de un supervisor.

La burocracia, como modelo, contemplaría otras formas de interrelación organizacional con respecto a la estructura y el poder, la que se revisara para una mayor comprensión de la teoría de la organización.

La burocracia

El tipo ideal de burocracia de Weber ha sido, especialmente a partir de la segunda guerra mundial, el punto de partida y la principal fuente inspiradora de la mayoría de los estudios en materia de organización.⁷ “El tipo ideal de burocracia es una construcción conceptual realizada a partir de ciertos elementos empíricos, que se agrupan lógicamente en una forma precisa y consistente; pero de una forma que, en su pureza ideal, no se encuentra nunca en la realidad” (Weber: 1949) La burocracia establece la existencia de un sistema de control basado en reglas racionales, es decir, en reglas que tratan de regular la estructura y proceso totales de la organización en razón de lograr el máximo de eficacia.

Las características más importantes del tipo burocrático de la organización son las siguientes⁸

⁷ Mouzalis, de Nicos “el tipo ideal de burocracia” Historia del pensamiento administrativo. Tomo 1 compiladores: Montaña, Ibarra, Solís, Rouvalis, Rosim, Cabello. 1985

⁸ Mouzelis, Nicos “Organización y burocracia” Ediciones península. 1975

- El alto grado de especialización
- La estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien delimitadas de competencia y responsabilidad
- El reclutamiento de personal basado en la capacidad y conocimiento técnico
- Reducir al mínimo la iniciativa individual.

En la burocracia, el poder es un tema importante. En la definición de Weber (1949), Poder es toda oportunidad para, dentro de una relación social, imponer la propia voluntad aun contra la resistencia de la volunta del otro. Dominio o autoridad son para Weber conceptos que Implican la oportunidad de que una determinada orden o mandato encuentre obediencia en la persona o grupo que la recibe. Es decir, debe existir alguien que logra que otros obedezcan a sus mandatos. Obediencia es un concepto que indica que la acción del obediente transcurre en conformidad al contenido de la orden, como si el sujeto obediente siguiera internamente dicho contenido.

Weber (1949) distingue tres tipos puros de autoridad.

a) *La autoridad carismática:* Se apoya a quien se considera líder, a este se le obedece en virtud de una confianza personal en lo revelado, en lo heroico o en lo ejemplar dentro de un determinado ámbito. El aparato organizativo en este caso está muy poco estructurado, es inestable, actúa normalmente a través de la actividad de algunos seguidores más próximos al líder.

b) *La autoridad tradicional:* se apoya en la fe cotidiana en la santidad de las tradiciones y en la legitimidad de los que han sido llamados a poseer autoridad dentro de los ordenamientos tradicionales. El poder del señor tradicional le viene por mecanismos como la herencia o designio divino. La estructuración de estas organizaciones es patriarcal o feudal.

c) *La autoridad racional, legal o burocrática:* donde la vigencia de la legitimidad tiene carácter racional, y se apoya en la fe en la legalidad de los órdenes

establecidos, el derecho y la norma, estas leyes o normas establecidas delimitan qué tipo de autoridad puede ejercer el gobernante.

El modelo burocrático, está basado en el tercer tipo de autoridad o dominación expuesto por Weber, esto es, encuentra legitimidad en el seguimiento y apego estricto de las leyes o normas racionalmente establecidas.

La discrecionalidad del burócrata queda reducida al mínimo por la vigencia de reglas de procedimiento muy estrictas. Tales reglas están dirigidas a impedir cualquier acción arbitraria, imponen un control y disciplina rigurosos, por lo que no dejan mucho campo a las iniciativas personales.⁹

“Weber, junto con otros teóricos de la administración, hace notar el papel desempeñado por la dirección científica en la burocratización de la organización. El sostenía que estos roles eran racionales por su capacidad de calculabilidad, predictibilidad y rutinización. Para Weber, tanto la dirección burocrática como la administración están unidas de forma causal a la racionalidad, ante la emergencia de un nuevo capitalismo y los mercados.

Para Hernández (2003), las estructuras formales centralizan el poder y ayudan a la especialización formal; además, agrega un nuevo ingrediente que no estaba presente en el taylorismo: las relaciones de trabajo y la seguridad en el empleo; es decir, el compromiso de la organización para con los empleados. En este sentido el manager se convierte en el burócrata de la administración racional de la organización.” Los empleos burocráticos suponen la ausencia de factores perturbadores a la organización y una tenencia vitalicia de su actividad; donde, a través del cumplimiento escrupuloso de las obligaciones oficiales, se conserva la tenencia del empleo, el aumento de sueldo y el ascenso¹⁰. La burocracia se refiere a un adoctrinamiento ideológico, acompañado de manera natural con el acrecentamiento de la presión del grupo sobre el individuo. Entonces, la presión

⁹ Mouzalis, de Nicos “el tipo ideal de burocracia” Historia del pensamiento administrativo. Tomo 1 compiladores: Montaña, Ibarra, Solís, Rouvalis, Rosim, Cabello.1985

¹⁰ Merton, Robert K “Teoría y estructuras sociales” Fondo de cultura económica, 1984

grupales se convierte en uno de sus mecanismos de autorregulación y por lo tanto de inclusión- exclusión organizacional que podemos vincular con la separación laboral. Los funcionarios tienen la sensación de un destino común para todos los que trabajan juntos, desarrollándose un orgullo al gremio burócrata, mismo que conlleva una enorme resistencia al cambio en las rutinas consagradas. Los cambios son vistos como una amenaza manifiesta hacia la integridad del grupo; es entonces de esperarse que si no se cumple con una alienación estricta al sistema basada en el cumplimiento riguroso de lo que se ordena, la tendencia sea una desvinculación laboral sustentada en su carácter normativo (Objetivos, prioridades, metas, sanciones), en su carácter estructural (acorde a jerarquías, evaluaciones y control así como escalafones) o en su carácter comportamental (orientaciones a la acción, expectativas de los límites del conflicto interpersonal). La discrecionalidad con la organización es impermisible, el cuestionamiento o la aportación de iniciativas son síntomas de posibles insubordinaciones con el sistema.

La estructura burocrática reconoce que la distribución del poder y el sistema de las relaciones de poder dentro de una organización, tienen decisiva influencia en las posibilidades y modalidades de adaptación de cada uno de sus componentes. (Crozier, Michel:1990) Sin embargo cuando lo asociamos a la desvinculación organizacional, no podemos eludir que el poder dentro de un sistema jerárquico es discrecional, es interpretativo y valorativo en cuanto a la administración de reglas y procedimientos, por lo que pueden darse escenarios en los que se exija una presión constante para transformar al funcionario en metódico, prudente y disciplinado. El despido dentro de la burocracia, podría llegar a interpretarse como una falla en el sistema o como un castigo ejemplar al incumplimiento de una lealtad esperada.

La Burocracia responde a la construcción de una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas, en las que cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la

organización. Se encuentran una serie de posiciones jerárquicas a las que les confiere obligaciones y privilegios definidos por reglas específicas; donde existe una distancia social claramente definida entre los que ocupan esas posiciones. La reglamentación o formulismo, como un ritual social esta unificado con la distribución de autoridad dentro del sistema reduciendo fricciones, definiendo modos de actuar permitidos. Así se calcula la conducta de los demás y facilita la interacción entre los ocupantes de los empleos.¹¹ El gerente debe actuar con el apego a las normas

Para Quinn et al (1995:05) la burocracia tiene como su símbolo a la pirámide y sus criterios de efectividad son la estabilidad y la continuidad. Sin embargo, dentro de la organización burocrática puede romperse la estabilidad y perderse la continuidad laboral, de hecho, en las organizaciones públicas mexicanas, que poseen características burocráticas representativas, durante cada fin de sexenio se rompen éstas premisas y la desvinculación laboral aparece como resultado del cambio de las figuras de poder, conservando su estructura.

La gerencia es la que principalmente experimenta estos cambios según aspectos de poder, puesto que son las posiciones que tradicionalmente forman parte de un sistema tradicionalmente denominado “sistema de Botín” el cual es reasignado sexenal mente después de una elección.

La función del gerente es jerárquica y todas las decisiones están matizadas por las normas, estructuras y tradiciones existentes. Si desciende el nivel de eficacia de un empleado el administrador aumenta el control, mediante la aplicación de diversas políticas y procedimientos. En este modelo el valor más importante no es el flujo eficiente del trabajo; **la tarea del gerente podemos inferir que es actuar como monitor y coordinador estructurado siguiendo la prioridad de total**

¹¹ Merton, Robert K “Teoría y estructuras sociales” Fondo de cultura económica, 1984

apego la normatividad, utilizando este beneficio para obtener la legitimidad que le brinda su estatus jerárquico, en donde la documentación y el mantenimiento de registros se consideran como actividades principales de su rol gerencial.

Por otra parte, los sistemas abiertos, introdujeron a la teoría de la organización una nueva concepción ideológica de la organización. Conocer éstas conceptualizaciones y nuevas prácticas son requeridas para el análisis del fenómeno de la desvinculación organizacional.

Los sistemas abiertos

Elementos como el impacto de la cultura en la organización, las relaciones informales, y las técnicas de motivación en los sujetos, fueron estudiados por la escuela de las nuevas relaciones humanas; esta línea de estudio presenta diferencias notables con respecto a la primera ola de las relaciones humanas analizadas por Mayo. En éste, antes se consideraba al hombre como un elemento que se debía conocer para hacerlo producir más. Sin embargo, en esta nueva etapa, el centro de análisis es cómo lograr la coordinación y cooperación entre el individuo y la organización con el fin de lograr por una parte los objetivos del individuo (a través de las técnicas de motivación) y por la otra, alcanzar los objetivos de la organización a través del análisis de la cultura y del impacto de la organización hacia el individuo.

Barba Antonio: 2000 hace referencia a las exigencias del entorno, mencionando la mundialización, la globalización y la regionalización. Donde la empresa japonesa aporta nuevos elementos de éxito Organizacional. Donde la flexibilidad organizacional y la calidad son parte de sus premisas centrales. Barba expresa que este tipo de organizaciones es acompañada de obreros polivalentes y jefes que establecen su liderazgo basado en la confianza; estableciendo relaciones semidemocráticas.

Los sistemas abiertos se pueden ubicar dentro de un periodo de 1951 a 1975, donde Japón destaca como país en la economía mundial Quinn et al (1995:08). Las organizaciones intensificaron su conocimiento, las investigaciones de Mintzberg, demostraron (a diferencia de las imágenes altamente sistemáticas características de los principios de la gestión), los directivos viven en un entorno extremadamente impredecible y disponen de muy poco tiempo para organizar y planificar. En realidad están sometidos a estímulos constantes y se ven en la necesidad de tomar decisiones rápidas. Por lo anterior el entorno en que se desarrolla la gerencia a partir de este periodo es un entorno ambiguo y a la vez competitivo. Los criterios claves de la eficacia organizativa son su capacidad de adaptarse y el apoyo externo. La teoría medios–fines es que la adaptación e innovación continua lleva a la adquisición y al mantenimiento de los recursos externos. Los procesos clave son la adaptación política, la solución creativa de problemas, la innovación, y la gestión del cambio. El clima de la organización es innovador y es más una “adhocracia” que una burocracia. El riesgo es elevado y las decisiones se toman con rapidez. En esta situación una visión común y unos valores compartidos son muy importantes. El nivel de eficiencia en el empleado tiende a ser muy alto durante periodos extensos, ***Se espera que el Gerente sea un innovador muy adaptable, así como un “broker”(Alguien que usa su poder e influencia en la organización. Se espera de el que pueda gestionar apoyo externo (subcontratación)***

El modelo japonés puso en duda la supremacía del modelo único de organización desarrollado principalmente en Estados Unidos. Las empresas vinculadas a los mercados internacionales o de mayor tamaño, aplicaron practicas como los círculos de calidad, *Just in time* interno o externo en algunas etapas del proceso del trabajo y con algunos proveedores, y cambios en la organización del trabajo: Trabajo en equipo, polivalencia, decrecimiento de las pirámides de mando, reducción de niveles y cambios en el rol de las jefaturas (que adquieren tareas de mayor carácter técnico y administrativo, reemplazando aquellas ligadas fundamentalmente al control y a la disciplina).

En estas organizaciones existe la incorporación de tecnología flexible, se pone énfasis en el trabajo eventual y la innovación del proceso implica el desarrollo de nuevos procesos de trabajo y técnicas asociadas a la producción de nuevos productos. Coriat, B. (1992),

La desvinculación en los sistemas abiertos se puede dar como una estrategia, cuando la organización empresarial debido a lo cambiante del mercado y la turbulencia pierde posicionamiento en el mercado y competitividad, por lo que los bajos costos de mano de obra de otros países trae consigo la incertidumbre y en consecuencia la no garantía en los empleos, además de que si algún empleado se marcha por lo general se debe a sobrecarga de tensión y quizá se deba a haberse “quemado” Quinn et al (1995:11)

Con el seguimiento de algunas implantaciones del modelo Toyota, Parker, M., Slaughter, J(1988) investigaron que existen condiciones que causan perjuicio en el trabajador como: El empeoramiento de las condiciones de trabajo. La proliferación de ritmos intensificados, los horarios prolongados y la disolución de de sindicatos.

La desvinculación gerencial desde la perspectiva de los sistemas abiertos respondió a la poca capacidad de adaptación o flexibilización; así como por la capacidad que se tenga de responder velozmente a los cambios y reaccionar a ellos con prontitud. Los gerentes deben de desarrollar esquemas que puedan hacer que se cubran las metas y los objetivos pese a los ambientes de constante competencia.

El gerente no solo debe trabajar con su fuerza física o intelectual, se busca la sujeción de su espíritu para poder hacer extensiva a la empresa dentro de esferas que están más allá de el horario y espacio laboral. Aubert, Nicole y De Gaulejac, Vincent (1993)

El modelo Japonés se presenta como una alternativa al modelo fordista de los Estados Unidos, así el modelo Japonés se “adapta con frecuencia de manera

parcial, implicando cambios que no modifican sustancialmente a la organización de la producción, pero que se relatan como si la empresa estuviera en el “modelo japonés” (Salerno, 1992). Este modelo de organización naciente fue estudiado entre otros por Ouchi, quien realizó un comparativo entre la empresa japonesa y la americana (1986), y Clegg quien propuso el concepto de organización postmoderna para una mayor distinción (1990).

El Toyotismo como modelo y en especial su concepto de flexibilidad, esta enfocado a lo interno de la organización: a puestos, categorías, departamentos, turnos u horarios de trabajo, con polivalencia; se manifiesta también en los criterios de ascenso según capacidad y no por antigüedad, Mientras que el salario esta en función del desempeño.

“El modelo japonés” aporta el descubrimiento de una estructura organizacional poco ortodoxa, con una burocracia que aprendía y se dedicaba al mejoramiento continuo (kaizen) de la organización (ver cuadro 1); donde más que inspeccionar para obtener un nivel aceptable de defectos, buscaba obtener un compromiso de calidad en los procesos de producción colectivos.

La disciplina formal es considerada como una barrera para la creatividad individual y grupal necesaria para el desempeño de este modelo de organización; El aprendizaje es una premisa esencial en este tipo de organizaciones, por la complejidad y la velocidad de los cambios en el entorno.¹²

¹² Barba, Antonio Revista No. 48 Iztapalapa “La administración frente a los desafíos del cambio social” Artículo Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración, 2000

Cuadro 1 Algunas características del modelo japonés de organización

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del just in time • Producción diversificada • Creciente automatización
a) De orden técnico productivo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la calidad total • Programa de cero inventarios • Modelo flexible de operación • Tarjeta de control o kamban • Mejora continua o kaizen • Empleo de por vida en el caso de las grandes empresas • Desarrollo de colectivos de trabajo • Mayor participación e involucramiento personal • Pago de bonos de desempeño
b) De recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio control de la acción sindical • Trabajador polivalente • Incorporación de jóvenes universitarios recién egresados • Rotación de puestos • Alta movilidad horizontal • Disciplina y lealtad • Altos índices de apalancamiento financiero, con lagunas excepciones como Toyota y Matsushita
c) De estrategias financieras	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de utilidad en el largo plazo • Tasas de rentabilidad relativamente bajas • Establecimiento de relaciones financiero-industriales • Diversificación de mercados internacionales, teniendo como objetivo principal los mercados de los países industrializados
d) De estrategias comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos • Alta incorporación tecnológica
e) De estructuras organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Red cruzada de relaciones de propiedad, propia de los keiretsu
f) De relaciones interorganizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Deslocalización de la producción, mediante el establecimiento de redes de proveedores y empresas subcontratadas
g) De relaciones internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia una estrategia internacional, primero en términos comerciales, segundo en términos de inversión directa al extranjero
h) De investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Altas inversiones en investigación y desarrollo, impulsadas por las grandes empresas
i) De políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte protección ambiental

Fuente: Montaña Hirose (2003) La reapropiación internacional de modelos organizacionales: algunas reflexiones sobre la experiencia japonesa en Iztapalapa 54, año 24 enero-junio: 251

La aplicación del modelo toyota tiene como base el cambio de la conceptualización de una sociedad de estabilidad por una sociedad de incertidumbre y de complejidad.

Rafael Alhama (2004) Expresa que existe un compromiso empresarial al no despido sin justificaciones, ampliamente utilizado en países occidentales. Sin embargo el mismo autor reconoce que en los últimos años el modelo japonés

entró en conflicto por las presiones de la economía internacional y el nuevo orden internacional.

La desvinculación en este modelo busca tener como eje que se de por medio de la evaluación del desempeño, de la capacidad y no por antigüedad como se daba anteriormente. El empleo se pretendía que se tuviera de por vida en el caso de las grandes empresas. Sin embargo esta premisa actualmente no se cumple, encontrando nuevas formas de control como la subcontratación de personal, dando como resultado mayor flexibilidad de estructura a través de la desarticulación de algunos procesos de la compañía y el abaratamiento de costos.

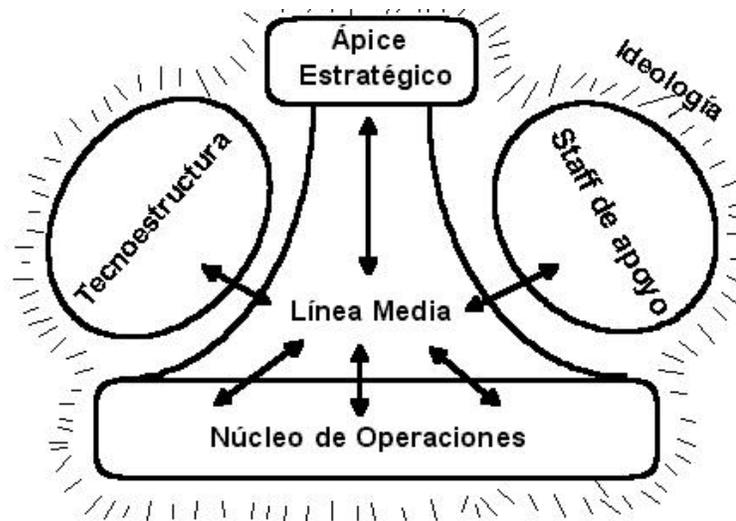
Al mismo tiempo, se pretende que la evaluación del desempeño determine la permanencia, situación que se convierte en un aspecto de alta presión, debido a que casos como el burnt out evidencian el gran estrés que se genera cuando la organización demanda todos los espacios subjetivos del individuo, dando el mensaje psicológico de que hágase lo que se haga nunca será suficiente para la organización.

1.2 Los tipos de organización y las configuraciones de Mintzberg

En este punto se identifican los tipos de organización que propone Mintzberg para tener un marco de análisis que permita identificar y relacionar a las organizaciones de los individuos entrevistados con la tipología de organización que propone Mintzberg. Dentro de las configuraciones planteadas por Mintzberg (2002: 343) a partir del modelo básico de organización (ver figura 1) la descentralización se refiere a la difusión del poder para tomar decisiones.

Existen así cinco formas configuracionistas básicas de descentralización: 1) vertical y horizontal, 2) horizontal limitada (selectiva), 3) vertical limitada (paralela), 4) vertical y horizontal, en que la mayor parte del poder reside en el núcleo de las operaciones, 5) vertical y horizontal, en que el poder sobre diferentes decisiones esta disperso entre varios lugares de la organización, entre directivos, expertos de staff y operarios que trabajan en equipos a diversos niveles jerárquicos, 6) descentralización pura, en que el poder está compartido con más o menos igualdad entre todos los miembros de la organización.

Figura 1 Las partes de la organización



Fuente: Mintzberg (2002) La Estructuración de las organizaciones, 45

La propuesta de organizaciones que hace Mintzberg (1997: 343-514) son seis (y la política) y a continuación se describen.

a) Tipo de organización simple:

Configuración de la organización: simple

- Principal mecanismo de coordinación: Supervisión Directa
- Parte clave de la organización: Ápice Estratégico
- Tipo de descentralización: Centralización horizontal y vertical

Características:

- La estructura es sencilla y la ausencia de estándares significa que la organización es orgánica y sin necesidad de línea media.
- La coordinación se logra cuando una persona emite órdenes o instrucciones a otras varias cuyo trabajo está interrelacionado (como cuando un jefe les dice a otros lo que se tiene que hacer, dando un paso detrás de otro)
- Poco del comportamiento en la organización es formalizado y el uso de la planeación, o de los dispositivos de enlace es mínimo.
- La organización debe ser flexible debido a que opera en un entorno dinámico.
- El ambiente debe ser sencillo para que el director pueda mantener el poder
- Son organizaciones nuevas con frecuencia.
- Para mantener el control el director ejecutivo mantienen a la organización pequeña.
- En el gobierno las encontramos controladas por fuertes líderes.
- En situaciones de crisis las organizaciones grandes pueden regresar temporalmente a la forma empresarial para intentar salvarlas.

b) Tipo de organización maquina:

Configuración de la organización: Maquina

- Principal mecanismo de coordinación: Estandarización del proceso del trabajo
- Parte clave de la organización: Tecnoestructura
- Tipo de descentralización: Descentralización horizontal limitada

Características:

- Los puestos son altamente especializados y el trabajo es altamente estandarizado.
- Organiza su propia administración, ya que requiere una gran tecnoestructura para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización y formalizan los comportamientos.
- La tecnoestructura gana poder informal con un limitado grado de descentralización horizontal que se refleja en el impulso hacia la racionalización.
- Existe una amplia jerarquía de mandos medios para controlar el trabajo especializado del núcleo operativo.
- La estructura tiende a ser más bien centralizada.
- El ambiente debe ser sencillo y el sistema de producción masiva.

c) Tipo de organización profesional:

Configuración de la organización: Profesional

- Principal mecanismo de coordinación: Estandarización de Habilidades
- Parte clave de la organización: Núcleo de Operaciones
- Tipo de descentralización: Descentralización horizontal

Características:

- Depende de la estandarización de las habilidades y no de los procesos de trabajo o de los resultados para su coordinación.
- Predomina el impulso hacia las profesiones.
- La organización cede gran parte de su poder a los profesionales pero también a las asociaciones e instituciones que los seleccionaron y capacitaron.
- La estructura es horizontal y altamente descentralizada.
- Existe poca necesidad de tecnoestructura, ya que la principal estandarización ocurre como resultado de la capacitación que se lleva a fuera de la organización.
- El trabajar los profesionales de forma más independiente, puede traer unidades de trabajo grandes.
- Se requiere de pocos gerentes de línea media.
- El personal de apoyo es generalmente numeroso.
- El ambiente que requiere es de estabilidad a la vez que es complejo.
- La complejidad requiere de una descentralización para el individuo altamente capacitado y la estabilidad les permite aplicar habilidades estandarizadas y trabajar con un amplio grado de autonomía.
- El sistema de producción no debe ser muy regulado, complejo ni automatizado.

d) Tipo de organización divisional:

Configuración de la organización: divisional

- Principal mecanismo de coordinación: Estandarización de producción (outputs)
- Parte clave de la organización: Línea intermedia
- Tipo de descentralización: Descentralización vertical limitada

Características:

- Es una organización no integrada, ya que una serie de entidades independientes interactúan mediante una estructura administrativa indefinida.
- Estas entidades independientes se llaman comúnmente “divisiones”, ejerciendo un impulso dominante hacia la fragmentación.
- No es una estructura compleja sino parcial y que se superimpone sobre las otras configuraciones.
- Cada división tiene su propia estructura.
- Una organización se sobre divisionaliza por que sus líneas de producción son diversificados.
- Esta configuración la encontramos en organizaciones grandes y maduras.
- Dicha diversificación estimula a las organizaciones a reemplazar unidades funcionales por otras que estén basadas en el mercado, una por cada línea de productos.
- Existe un grado limitado de descentralización en la cadena de mando.
- Las oficinas centrales mantienen el control por medio de la estandarización de resultados.
- Para diseñar los sistemas de evaluación se crean pequeñas áreas de tecnoestructura.

La estructura de las divisiones tiende a acercarse a la forma de tipo maquina.

e) Tipo de organización Innovadora Adhocracia:

Configuración de la organización: innovadora Adhocracia

- Principal mecanismo de coordinación: Adaptación mutua
- Parte clave de la organización: Personal de apoyo
- Tipo de descentralización: Descentralización selectiva

Características:

- La Adhocracia ésta dominada por los expertos, impulsa la colaboración.
- Se requieren de estructuras para proyectos que puedan a fusionar a expertos de distintas especialidades en equipos creativos que funcionen en armonía.
- Expertos altamente capacitados y especializados.
- Descentralización vertical y horizontal.
- No hay diferencias entre staff, línea media, tecnoestructura y el ápice estratégico.
- Ambientes complejos y dinámicos
- Los proyectos tienen lugar en la administración.

Los operadores son parte de los proyectos y se aprovecha su experiencia.

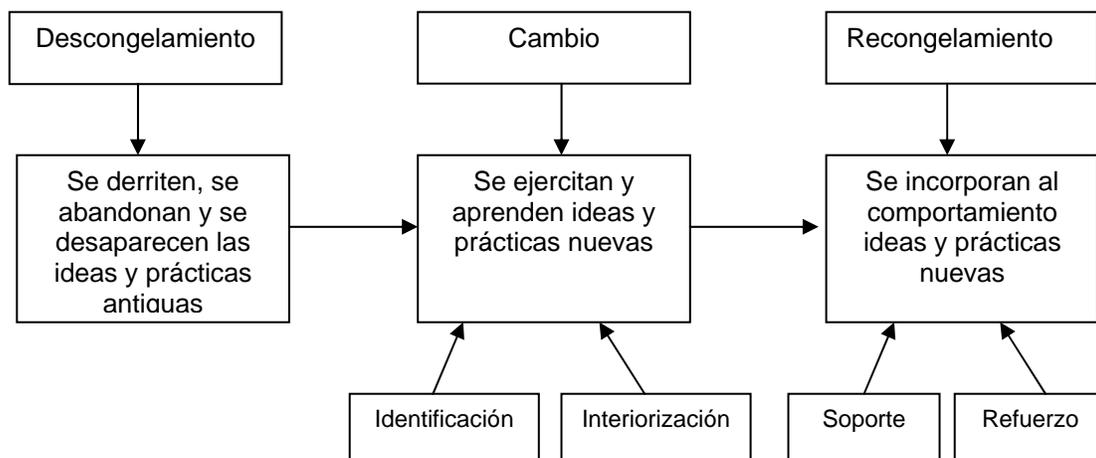
Una vez analizadas las propuestas de Mintzberg se realizará un análisis para relacionar esta tipología con las organizaciones en las cuáles trabajaron los entrevistados.

1.3 Cambios en la organización

La definición del cambio **significa pasar de un estado a otro**, es la transición de una situación a otra (ver figura 2), el cambio implica transformación, perturbación, interrupción y ruptura y dependen de su intensidad (Chiavenato 2003: 159) así tenemos que el gran cambio generador de todo es el cambio social (Amitai Etzioni, 1989: 45)

El cambio en la organización es generado en dos sentidos en el externo y en el interno y al respecto tenemos que “los movimientos en las condiciones externas como la competencia, innovación, demandas del público y la política gubernamental requieren que se diseñen nuevas estrategias, métodos de trabajo y productos para que una organización continúe *sólo* en su actual nivel de operaciones. Aspectos que repercuten en los factores internos promoviendo el cambio en el sentido de que los administradores y otros miembros de una organización puedan buscar no sólo su mantenimiento sino su crecimiento, con el fin de asegurar la obtención de mejores beneficios y satisfacción para ellos mismos”. (Child y Kieser 1981: 28 Citado por Hall Richard 1996:200)

Figura 2 Etapas del cambio

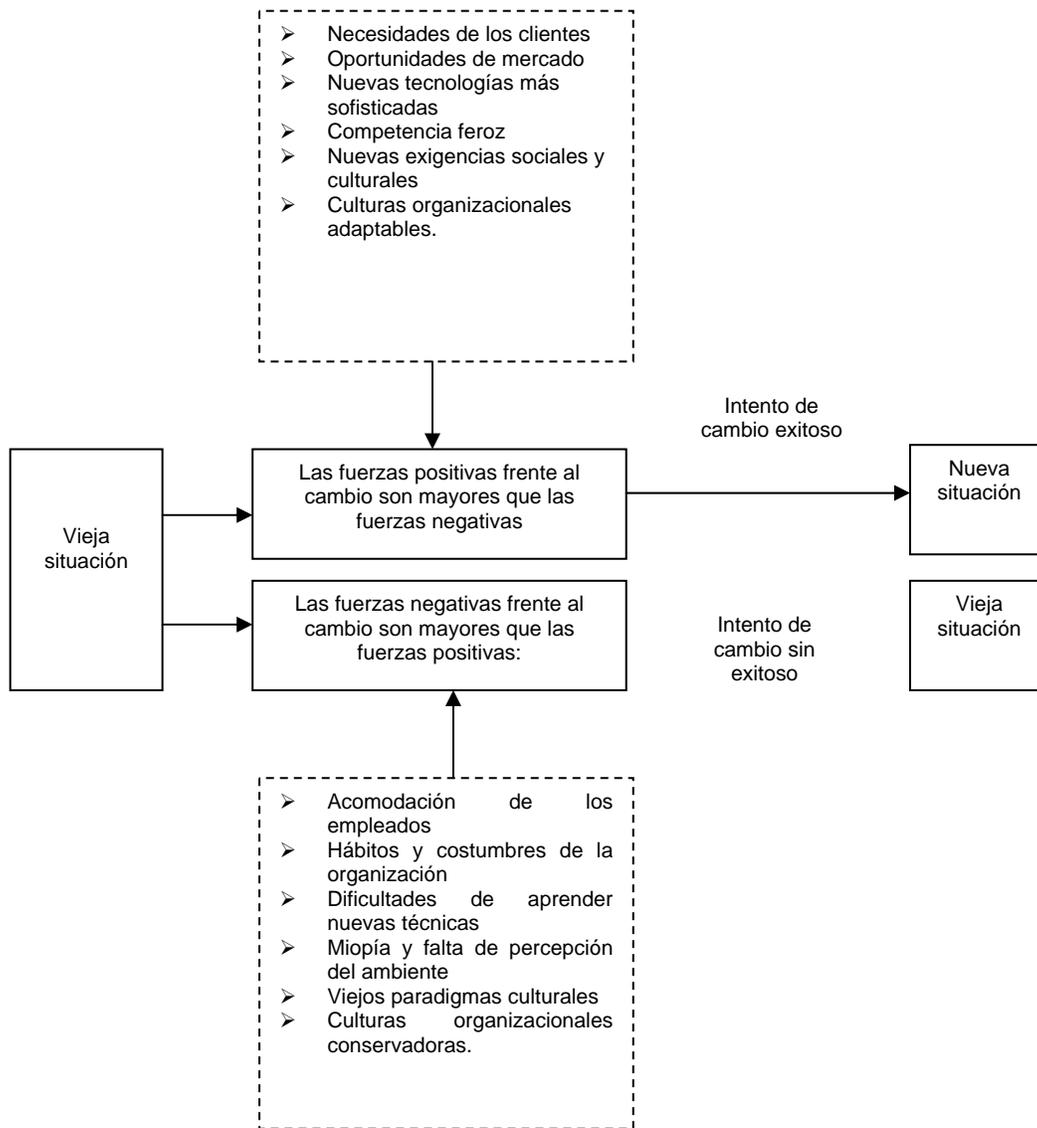


Fuente: Chiavenato, Idalberto 2003: 151

Es decir, la figura 2 nos muestra que en una sociedad existen ideas, prácticas, símbolos y pautas de comportamiento socialmente aceptadas (congeladas dice Chiavenato) y que han formado una estructura económica, social, política, cultural, tecnológico e ideológica que explicaba en un momento determinado la organización de la sociedad, sin embargo debido a que la humanidad esta en constante búsqueda de conocimiento (tecnologías, técnicas y herramientas), de ambiciones (conquista de mercados, de pueblos, de conciencias), de poder (destrucción-posicionamiento del mercado de la empresa-nación rival), de estrategia (competencia), de libertad y de igualdad, en suma de satisfacer sus necesidades entendidas en el sentido de la pirámide de Maslow. Es en éste sentido que se han producido cambios en las formas de organizarse en las sociedades; en donde se experimentan con nuevas ideas, prácticas, herramientas y valores que intentan ser interiorizadas.

Sin embargo también existen cambios que no pueden ser consolidados debido a las resistencias de las antiguas estructuras (las fuerzas que actúan en el proceso de cambio son ejemplificadas de manera más detallada en la figura 3) es decir existen sujetos que presentan características de ciertas culturas (temores, valores, formas de organización) que pueden detonar una no adaptación al mismo. O de lo contrario una reconfiguración cultural realizada entre el sujeto y la estructura.

Figura 3 Fuerzas generadoras del cambio



Fuente: Elaborado por la autora con base en Chiavenato 2003: 153

Los cambios organizacionales pueden ocurrir en diferentes dimensiones y en diferentes velocidades. Existen cuatro clases de cambio organizacional (ver cuadro 2)

Cuadro 2 Tipos de cambio organizacionales		
Cambio	Características	Ejemplos
Tecnología	Afectan maquinas, equipos, instalaciones, procesos organizacionales, etc. La tecnología representa la manera de ejecutar las tareas y elaborar los productos o servicios en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rediseño del flujo de trabajo ➤ Nuevas maquinas, equipos e instalaciones ➤ Nuevos procesos de trabajo ➤ Nuevos métodos de trabajo
Estructura organizacional	Afectan la estructura organizacional, los órganos (divisiones, departamentos, y secciones, que son fundidos, creados, eliminados o terciarizados a través de nuevos socios), las redes de información externa e interna, los niveles jerárquico, etc. Además los cambios estructurales también implican modificaciones en el esquema de diferenciación e integración existente.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rediseño de la estructura de órganos y cargos ➤ Nuevos paradigmas organizacionales ➤ Reducción de niveles jerárquicos ➤ Nuevas redes de comunicación
Personas y cultura	Cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones, necesidades, conocimientos y habilidades que afectan la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevos paradigmas culturales ➤ Nuevas relaciones entre las personas ➤ Nuevos conocimientos, capacidades y habilidades ➤ Nuevas expectativas, percepciones y motivaciones
Productos o servicios.	Afectan los resultados o salidas de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creación y desarrollo de nuevos productos ➤ Creación y desarrollo de nuevos servicios ➤ Mejoramiento de los productos o servicios actuales ➤ Mejoramiento de los servicios al cliente

Fuente: Elaborado por la autora con base en Chiavenato 2003: 159-160

Sin embargo en el cambio siempre se generan resistencia de distintos tipos (ver cuadro 3) y dimensiones a este y al respecto Katz y Kahn (1978, citado por Hall Richard 1996:202) ofrecen un punto de vista ligeramente diferente sobre la resistencia al cambio. Ellos sugieren que hay seis factores que contribuyen a la resistencia al cambio:

1. Las organizaciones están "sobredeterminadas". Esto significa que hay múltiples mecanismos para asegurar la estabilidad. La selección y capacitación de personal, y el sistema de recompensas están diseñados para llevar a estabilidad.

2. Las organizaciones cometen el error de suponer el determinismo o creer que un cambio en un sitio no va a tener efectos a nivel de toda la organización. Además, un cambio en las operaciones locales puede ser anulado por la organización más grande.

3. Hay inercia individual y de grupo. Es muy difícil sobreponerse a la fuerza de los hábitos.
4. El cambio organizacional puede amenazar a grupos ocupacionales dentro de las organizaciones. Algunas especialidades pueden anticipar que más adelante no serán necesarias si se implantan determinados cambios.
5. El cambio organizacional puede amenazar el sistema de poder establecido. Por ejemplo. la administración podría anticipar que algo de su poder pasaría a otros grupos.
6. El cambio organizacional puede amenazar a quienes se benefician de la distribución actual de recompensas y recursos. Esto puede ocurrir de forma horizontal, entre unidades organizacionales, así como sobre el eje vertical. (Hall Richard. 414-45)

Cuadro 3 Tipos de resistencia al cambio		
Aspectos	Énfasis	Características
Lógicos	Objeciones racionales y lógicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intereses personales: deseo de no perder prerrogativas o privilegios ➤ Tiempo requerido para ajustarse a los cambios ➤ Esfuerzo extra para reaprender las cosas ➤ Duda de la viabilidad del cambio
Psicológicos	Actitudes emocionales y psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Temor a lo desconocido ➤ Dificultad para comprender el cambio ➤ Baja tolerancia personal al cambio ➤ Desconfianza en las demás personas ➤ Necesidad de seguridad y de su status quo
Sociológicos	Interés de grupos factores sociológicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coaliciones políticas ➤ Valores sociales opuestos ➤ Visión estrecha, parroquial ➤ Intereses ocultos ➤ Deseos de mantener a los colegas actuales

Fuente: elaborado por la autora con base en Chiavenato 2003: 165

En gran medida, quien debe gestionar el cambio en la organización son los gerentes. Si bien en el ápice estratégico se puede diseñar la estrategia de gestión, son los gerentes los que deben bajar la direccionalidad del cambio y cuidar la retención del empleado y direccionalidad al cumplimiento de los nuevos objetivos.

Al mismo tiempo, son los gerentes los que mas presionados se ven ante la gestión del cambio, por un lado la asimilación de éste a través de nuevas formas de aprendizaje (capacitación técnica, tecnológica, de factor humano etc.) y por otro

lado la presión de que en su área a cargo se generen los resultados esperados al cambio propuesto, con la debida pro actividad para afrontar los imprevistos que surgen propios de la adaptación o reapropiación de nuevos modelos de trabajo, tecnologías y políticas.

Por otra parte es común encontrar cambios que impactan el la plantilla de personal que el gerente tiene a su cargo, por lo que tomar decisiones acerca de quien permanece y quien se va de su equipo de trabajo, implica un desgaste emocional de carácter psicológico que aumente el estrés ante la responsabilidad de la gestión del cambio.

Por lo anterior, tenemos que debido ciertos factores (Montaño Hirose 2000:43) como son:

- Cambio de modelo económico.
- Flexibilidad. Cambios constantes en la producción y en la distribución.
- Contratación de externos.
- Medición de la productividad.
- Sistema de pagos de incentivos al desempeño.
- Administración profesional.
- Producción orientada por la demanda.
- Desarrollo de la subcontratación.
- Fuerte interacción entre producción y distribución.
- Fuerte vinculación con detallistas y desarrollo de puntos de venta propios.

1.4 La estrategia

El análisis de este apartado radica en la pregunta ¿Que es la estrategia? para dar respuesta a esta pregunta encontramos que existen un gran número de autores y disciplinas tanto como definiciones, así por ejemplo tenemos que a) en términos militares la estrategia implica “trazar el plan de guerra....dirigir las campañas individuales y a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales” (Von Clausewits, 1976:177), b) en la teoría de los juegos “la estrategia es “ un plan completo”, que especifica las elecciones (que el jugador) hará en cada situación posible (Von Newman y Morgenstern, 1944:79) y c) en la administración “la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los, objetivos básicos de la empresa sean alcanzados” (Glueck, 1980:9), existe también la propuesta d) de Henry Mintzberg, quien menciona que la estrategia es “un patrón en acción”¹³, y así propone que la estrategia se puede ubicar en 10 escuelas (ver cuadro 4), a raíz de estas escuelas hace una propuesta de por lo menos cuatro (Mintzberg, 1987: 23. Ver cuadro 5)

Cuadro 4 Las escuelas de la estrategia según Mintzberg

Naturaleza de las escuelas	Escuelas	Proceso de la estrategia	Características
Prescriptiva	1. Diseño	Concepción	Proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción.
	2. Planificación	Formal	Proceso independiente y sistemático.
	3. Posicionamiento	Analítico	Menos preocupada en el proceso de formación de la estrategia y más en el contenido de la misma.
	4. Empresarial	Visionario	Crear una visión para el gran líder
	5. Cognoscitiva	Mental	Proceso de consecución conceptual en la cabeza del líder. Utiliza los mensajes de la psicología cognitiva.
Descriptivas	6. Aprendizaje	Emergente	El mundo es demasiado complejo, en incertidumbre para que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo. La organización se adapta o aprende.
	7. Poder	Negociación	Negociación entre grupos internos y /o externos
	8. Cultural	Colectivo	Cooperación de la, colectividad
	9. Ambiental	Reactivo	La estrategia se encuentra en el contexto de la organización
Configuración	10. Configuración	Transformación	Búsqueda de la integración, de las personas agrupan todas las de más escuelas en ésta.

Fuente: Elaborado por la autora con base en Safari a la estrategia de Henry, Mintzberg: 14-22

¹³ Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, 1989: 214.

Cuadro 5 Cuatro definiciones de estrategia

Tipos de estrategia	¿Que es la estrategia?	Ejemplos:
1. La estrategia como un plan (estratagema)	Es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías para abordar una situación específica.	Un niño puede saltar una cerca para hacer que el pendeñero que lo sigue entre a su patio, donde su doberman espera la llegada de un intruso. Una corporación puede comprar tierras para dar la impresión de que planea expandirse y de esta forma desanimar a un competidor que pensaba construir una nueva planta. Aquí la estrategia es una amenaza.
2. La estrategia como un patrón	Es una maniobra realizada con la intención de burlar un oponente o competidor Es un modelo, específicamente, un patrón de flujos de acciones. La estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto intencional como no intencional.	Una compañía que siempre vende los productos más caros de su industria, aspira a lo que normalmente se denomina "estrategia de alto objetivo". Una persona que siempre acepta los trabajos más difíciles puede ser descrita como alguien que persigue una estrategia de alto riesgo.
3. La estrategia como una posición	Es la fuerza mediadora o "acoplamiento" (hofer y Schendel 1978:4) entre organización y medio ambiente, o sea entre el contexto interno y el externo	En términos ecológicos la estrategia representa un nicho, en términos económico en un lugar que genera rentas y en términos administrativos un dominio del producto del mercado. Es la ubicación de determinados productos en mercados particulares. Es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades (Michel, Porter 1996:68)
4. La estrategia como una perspectiva	Su contenido implica una manera particular de percibir el mundo. La estrategia es para la organización lo que la personalidad para el individuo.	Es un concepto creado en el ámbito de la mente colectiva, individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos.

Fuente: Elaborado por la autora con base en Safari a la estrategia de Henry, Mintzberg: 22

La estrategia empresarial se define en dos sentidos, la que hace referencia al proceso interno propiamente de reestructuración productiva, y la que se realiza hacia el exterior de la compañía; la primera implica el diseño de los cambios técnicos, organizativos, culturales, de relaciones laborales y sociales dentro de la empresa tendientes a aumentar la productividad o calidad de procesos y productos (Hernández Romo: 2003)

La segunda sería la planeada hacia el exterior como las alianzas estratégicas que si bien repercuten a lo interno de la empresa, implican otros procesos como serían la inserción dentro de una cadena global de producción, que supone contar con ventajas competitivas de primer orden como el don de adquirir o desarrollar la tecnología, lograr la participación de inversión extranjera, el establecimiento de

redes de clientes y proveedores, el desarrollo o adquisición de marcas de prestigio (Marcela Hernández 2004:56)

En la elaboración de estas estrategias internas y externas, entran en juego las presiones estructurales: mercado, competitividad, calidad, leyes laborales, etc., así como el conocimiento científico, pero también la cultura laboral y empresarial, el razonamiento cotidiano, los sentimientos, la estética y los valores, todo esto mediado por las relaciones de poder. La forma como se configuren estos elementos generan diversas formas de acción con diferentes sentidos de la realidad que nos permiten explicar la diversidad de estrategias (De la Garza, 1998; citado por Marcela Hernández 2004:56)

La estrategia empresarial ha estado y estará en función de los cambios sociales ya que por ejemplo a principios del siglo XX la estabilidad, la poca competencia y la certidumbre garantizaban el empleo para el individuo así como la producción y la rentabilidad para la organización empresarial.

Sin embargo a través de de la crisis del Estado en sus ámbitos fiscal, de legitimidad, la tercera revolución tecnológica, la crisis del modelo fordista y la llegada del modelo toyota con la filosofía del kaizen que significa que “siempre hay una mejor forma de hacer las cosas” se pasa de una etapa de mayor estabilidad a una etapa de mayor turbulencia en donde se genera incertidumbre y para Ulrich Belck (1999:23) se entra a la sociedad del riesgo, en donde es difícil planear a largo plazo y en donde la alta competitividad así como la inserción de tecnologías de la información pone en juego lo anteriormente planteado. Por lo que la estrategia empresarial es ahora más agresiva en todos los sentidos para individuos, organización y sociedad.

Es así como los cambios en las sociedades nos han llevado de una vida de relativa certeza a una vida llena de incertidumbre, en la que se busca la

excelencia, y se produce de acuerdo a De Gaulejac, Vincent (2002: 51) una sociedad de angustia (ver cuadro 6).

En la llamada era de la información en una época de turbulencia y de alta competitividad no sólo entre naciones sino también en las organizaciones empresariales la estrategia del Mobbing concretamente sirve a) La organización, b) a grupos dentro de la organización y c) al individuo para sobrevivir.

El uso académico del término estrategia ha empleado, por consecuencia, el uso del término diseñado en sus fuentes militares y competitivas. Es a partir de Hoffer y Schendel cuando se logra incorporar el concepto de estrategia como un campo para el desarrollo y renovación de las organizaciones y más específicamente como guía de las operaciones de la organización, sin embargo también “es posible identificar una visión compartida de la estrategia como alguna necesidad de la organización o medidas a fin de ganar o establecer su legitimidad en el mundo de la rivalidad competitiva, así la estrategia es lo que hace a **una firma única, un ganador o un sobreviviente**” (Hofer y Schendel 1996).

Cuadro 6 Las estructuras organizacionales y sus patologías					
Tipo de estructura	Tipo de personalidad	Instancias de la personalidad	Palabra de la personalidad	Destino y pulsión	Grado de la instancia
Carismática	Paranoica Megalómana Hipnotizada y seducida Explotada y alienada	Yo ello Ideal del yo	Realización del si	Amor para la persona central Pulsión de muerte: destrucción de los individuos argumentando la pulsión de agresión.	El trabajo se obtiene a partir de la inversión libidinal en la parte de la dificultad Entusiasmo
Burocrática	Esquizofrenica a todos los niveles	Súper yo	Reducción de la tensión	Pulsión de muerte: compulsión a la repetición Crueldad de la ética	Trabajo = solo al horizonte Desarrollo de la esfera privada
Cooperativa	Neuróticas	Conflictos entre las instancias	Comunicación con otros comunicación	Amor mutuo de adhesión a una ideología Pulsión de muerte: indiferencia	Expresión de la comunidad en el amor mutuo
Tecnocrática	Perversa Indiferentes, con anomia o rebeldes	Yo Parte de mi	Negación de autoridad, destrucción	Pulsión de muerte: Transformación de la pulsión de agresión natural	Guerra Econômica o guerra total

Fuente: Elaborado con base en De Gaulejac, Vincent (2002) Lo irreductible social y lo irreductible psíquico. Revista Perfiles Latinoamericanos No. 21, pp. 49-71.

1.5 La cultura

En primer lugar tenemos que el concepto de cultura se usa de maneras diferentes y frecuentemente en un sentido muy amplio, en este trabajo se sigue la propuesta de Alvesson, Mats y Per Olor Bergt (1992: 61-92) para identificar las distintas concepciones del significado cultura.

- ❖ Estabilizador -regulador, es decir como un elemento importante en el control social.
- ❖ Proceso evolutivo, es decir como la fuerza impulsora detrás del desarrollo social.
- ❖ Cultura colectiva como una entidad: El concepto de cultura organizacional muestra a la organización como entidad colectiva, un todo que no puede ser fácilmente roto en pequeñas partes.
- ❖ Colectividad, Clan y Tribu: Estos son ejemplos de metáforas que capturan el concepto de la cultura; Ouchi destaca los clanes como las jerarquías formales, otros ven a las tribus en los grupos sociales con un patrón de comportamiento. "La tribu" es un ejemplo de un concepto que ha llegado a ser empleado por muchos escritores.
- ❖ Artefactos: El concepto de artefactos se usa generalmente para describir "vestigios físicos de actividades humanas" en una organización, tal es el caso de los edificios, el equipo, etc. son los elementos más concretos de la cultura, son factibles. Hay un interés creciente por saber cómo los artefactos se van convirtiendo en recursos simbólicos.
- ❖ Estructuras mentales colectivas: Existe una suposición de que una de las funciones principales de la cultura organizacional se da en mejorar el orden social por proveer una estructura mental colectiva.
- ❖ Patrones de acción colectiva: Estos son relativamente estables en el tiempo, tienen un alto contenido simbólico e incluyen aspectos como los ritos, rituales, ceremonias y celebraciones que constituyen un comportamiento simbólico.

- ❖ Símbolos y simbolismo: Una cultura puede observarse como un sistema de símbolos. Pero los símbolos y el simbolismo también se pueden ver como fenómenos más limitados sin introducir la totalidad que la cultura constituye en la organización.
- ❖ Ideología: El conjunto de valores explícitos, creencias, descripciones y los ideales que muchos autores definen como ideología se tratan a veces como el equivalente a la cultura corporativa. En la totalidad, la ideología está por la mayoría de los autores considerada para denotar algo menos que una cultura.
- ❖ Clima y espíritu: El estudio climático se basa en la suposición de que las organizaciones pueden observarse como delineadas zonas con ciertas características emocionales, sociales, estructurales y culturales
- ❖ Imagen: El estudio de imagen enfoca cómo la compañía es experimentada como una totalidad, como una cultura, frecuentemente desde una perspectiva externa.
- ❖ Identidad y carácter: El concepto de identidad difiere del concepto de imagen, en cuanto a que se trata de la percepción de sí misma como totalidad. Muchos estudios se centran en cómo el carácter y estilo de la organización, genera un sentimiento de unidad y pertenencia de los miembros organizacionales. El punto central de este aspecto es el lograr una perspectiva total sobre la organización y así facilitar un orden para la clasificación y evaluación de la organización en la mayoría de los aspectos centrales y distintivos

Tenemos otras definiciones de distintos autores en torno al mismo concepto de cultura:

Pettigrew (1990: 23), observa en el concepto una serie de aspectos como los símbolos, el lenguaje, la ideología, las creencias, los rituales y los mitos.

Sin embargo para los fines de ésta investigación se retoma la definición de Hernández Marcela (2003:57), así **la cultura** se entiende como “un proceso de creación de significados socialmente entendidos a través de los valores, el lenguaje, los rituales y las metas”.

En segundo lugar tenemos que existen diferentes niveles de cultura como son: la cultura nacional, industrial, regional, organizacional, profesional, departamental y del trabajador (ver figura 4) que tienen impactos positivos y negativos en la organización y que explicamos a continuación (Alvesson 1992: 61) :

a) Cultura en Sociedades y Naciones: Esta es una de las áreas corporativas que bajo la etiqueta de " gestión intercultural " ha llamado más la atención por algunos años. El foco aquí está sobre fenómenos culturales a un macro nivel, (es decir comportamiento, valores y las creencias específicas a la manera de hacer negocios, por ejemplo en el mundo Occidental).

b) Culturas regionales y Locales: La pertinencia de estudios de culturas regionales y locales para el fenómeno corporativo ha atraído un interés creciente en años recientes. El estudio de culturas desde perspectivas geográficas (territorio), administrativas (jurisdicción), comerciales (comercializa) o étnicas (país) son el campo principal de interés

c) Las Culturas de Industrias y Sectores Sociales: Nosotros hemos anotado que Turner atrajo la atención a la subcultura industrial en la sociedad a una etapa temprana. Desde una perspectiva corporativa u organizativa, esta subcultura entonces llega a ser virtualmente una macrocultura

d) Cultura administrativa: La cultura organizacional es una designación colectiva para la investigación que se orienta hacia la cultura en una organización como una totalidad. La parte principal de la investigación a este nivel es descriptiva a su carácter, enfocando en las características de cultura en organizaciones individuales. Una de manera para capturar las propiedades colectivas está en usar metáforas desde la antropología.

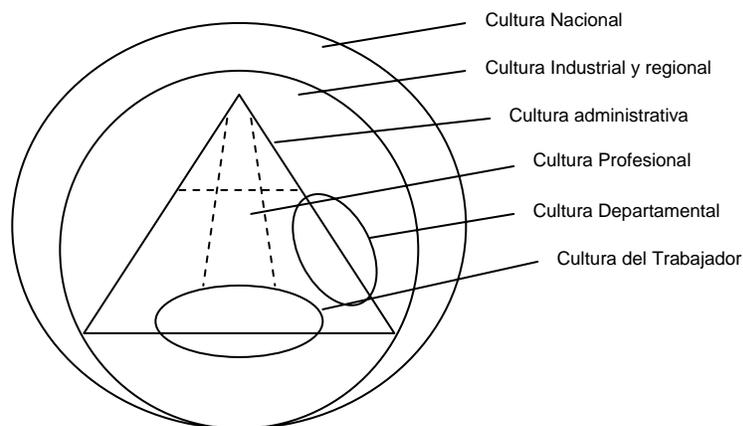
e) Subculturas Funcionales al Nivel Orgánico: En adición a los estudios sobre la cultura total organizativa, hay subculturas también funcionales que se han

estudiado al nivel organizativo. Cuando nos referimos a subculturas funcionales en este contexto, pensamos en una función o aspecto de la cultura, como la interacción entre la cultura y los factores tecnológicos o vínculos entre la cultura y el sistema de gestión. Generalmente hablando, la base para la función que se enfatiza en la organización.

f) Grupos Sociales en la Organización: Esta categoría de estudios es con base en las características culturales de grupos sociales, más que sobre las funciones orgánicas que ellos cumplen. Así, el grupo social y la función representan puntos diferentes de partida.

g) Culturas Profesionales: Los estudios sobre la cultura profesional describe cómo diversos grupos ocupacionales piensan, actúan y funcionan. La organización se considera entonces de interés secundario para la razón simple de que una profesión no es limitada a la estructura de una organización determinada.

Figura 4 Niveles de Cultura



Fuente: Alvesson 1992: 64

Los choques culturales y, la falta de adhesión a la cultura corporativa están relacionados a la desvinculación. Las ideologías que predominan en un área específica de la empresa y que más allá de la corporativa posee su propia lógica de cohesión y fuerza pueden generar segregación. Los símbolos son una de las formas en que se manifiesta una ideología, en los gerentes la ropa de marca, comer en ciertos restaurantes y viajar a ciertos lugares son símbolos con los que un grupo puede nutrir su ideología con la que se identifica y que los adhiere, por lo que la inserción de un empleado que escapa a ellos es motivo de segregación social, muchas veces de influencia en su desempeño laboral y en sus resultados profesionales, generando la antesala de una desvinculación.

El enfrentamiento entre profesionales puede ser el resultado de choque de dos culturas; la cultura corporativa, la cual captura el compromiso del director, y la cultura profesional (abogados, contadores) que los socializan como profesionales, es decir, a través de su propia disciplina y su cultura, su actuación es la más privada. El manager, por el contrario, es socializado con base en su educación formal, enfatizando interés, interdisciplinariedad, acceso a prácticas a resolver problemas; el manager aprende de los diferentes oficios del trabajador. Elementos que al ser interiorizados pueden chocar o permanecer así como ser renegociados con los elementos de la organización.

Sin embargo, para fines de esta investigación se retoma la definición que sitúa a la cultura como “una acumulación de significados socialmente entendidos donde el significado y sentido se configuran en la interacción con los diferentes campos subjetivos y que estos procesos no pueden abstraerse de las relaciones de poder (Hernández, Marcela 2003:58).

La cultura corporativa

De la misma forma que la definición de cultura tiene múltiples significados, el concepto de cultura corporativa lo tiene, a continuación se presentan algunas:

Para Margulis y Rain (1978), la cultura corporativa representa el compromiso que existe dentro de la organización y que comparten valores, creencias y patrones de conducta.

De acuerdo con Deal y Kennedy (Furuhán y Barie Gunter, 1993: 273), la cultura corporativa tiene un número específico de elementos: comparten una misma filosofía en el ambiente de los negocios, comparten valores, ritos y rituales específicos. Relaciones informales y líneas de comunicación.

Para Shein (1995) La cultura corporativa es algo aprendido de la experiencia de un grupo y solo puede ser establecido cuando hay un grupo definido con una historia significativa.

El concepto de cultura corporativa de Hernández Marcela (2003:57) es el que se considera más pertinente para ésta investigación, entendiéndose como un proceso de creación de significados socialmente entendidos a través de los valores, el lenguaje, rituales y metas". De esta manera la cultura corporativa aparece como la estrategia, solo en la parte planeada, que permite fijar objetivos y metas transformándolos en valores compartidos.

La Cultura empresarial

La cultura empresarial al ser entendida como la acumulación de significados socialmente entendidos, y en la empresa los diferentes actores que intervienen, configuran un proceso subjetivo (proceso de dar sentido con arreglo a los diferentes campos subjetivos) de la actividad diaria, dando significado al mundo empresarial y del trabajo, legitimando los valores colectivos. (Hernández, Marcela 2004: 95) genera sentido en relación a la regulación de sus prácticas y de las representaciones que legitiman en su valor sagrado (rentabilidad de la empresa) de la función económica y social de lo que implica ser empresario; económico porque genera riqueza y social por que cumple con la función social de generar empleo y por lo tanto, generar un tipo de “bien a la comunidad” (Hernández Marcela 2004:134).

Así, el campo de posibles (configuración subjetiva) no sólo se circunscribe a lo meramente económico, sino que lo transgrede y lo reviste de un universo simbólico. La herencia acumulada de estas prácticas produce un campo de acumulación cultural (trama de significados), que es adquirido por los pertenecientes a ésta clase social a través de códigos específicos de comportamiento y expresiones que se reflejan en los diferentes campos y en la empresa en particular, y que generan un universos simbólico que crean sentidos en relación a la sociedad, trabajadores, religión, etc. Sin embargo, estos sentidos que no son lineales, y está unidad simbólica (códigos) están sujetos a rupturas, contradicciones y nuevos sucesos (como es la globalización de la economía, revoluciones tecnológicas, migraciones, llegada de nuevos capitales, etc), por lo que su reconfiguración en ocasiones estará sujetas a cambios o transformaciones que no tienen que ver con la herencia cultural, pero que si “obligan” a una “cultura inducida” nueva (Hernández Marcela 2004:134)

La cultura organizacional

Existen diversos estudios sobre el impacto de la cultura en las organizaciones, al hablar de cultura, el problema parece ser se trata como un contexto para la acción individual, y peor aún como un agregado de características individuales. Hay también una tendencia para ver la cultura organizacional como un reflejo de creencias y valores del fundador, que frecuentemente aparece simplista y engañoso. Por otra parte, las características culturales de la administración tienden a ser tratadas como equivalentes a "la cultura organizacional" sin discutir la existencia posible de contenido cultural a niveles organizativos inferiores.

El impacto de la organización formal sobre el individuo se ilustra por las explicaciones teóricas se pueden clasificar como genéricas o dinámicas. Las explicaciones genéricas son las que procuran explicar cómo un organismo se convierte en cuál es. La estrategia es comenzar desarrollando un modelo genérico que, termine proporcionando explicaciones dinámicas.

Si se acepta esta estrategia entonces el primer paso es seleccionar un número pequeño de variables para comenzar a tejer la teoría genérica. Las organizaciones formales y los seres humanos se pueden elegir para ser dos variables básicas. El paso siguiente está claro. ¿Qué se sabe sobre las características de cada uno de estas dos unidades? de éste conocimiento debemos poder predecir los resultados cuando estas dos variables están fundidas.

En suma, las organizaciones son grandes estrategias individuales creadas para llevar a cabo objetivos que requieren del esfuerzo de muchos.

1.6 El poder

En este punto se analizarán algunas definiciones de poder dentro de las organizaciones, su clasificación y atribuciones que le permiten: influenciar, obligar, negociar directamente a los miembros o grupos de la organización, a fin de lograr ciertos comportamientos para alcanzar los objetivos de la organización.

Si bien se señaló al principio de este trabajo, que la teoría de la organización puede llegar a ser por su tipo de estudio, un análisis intermedio entre la ciencia política y la sociología, es porque este tipo de estudio se centra principalmente en las relaciones entre individuos y las organizaciones. Inclusive las formas en que se accede a este análisis variarán según el sesgo y la orientación que el propio investigador le quiera imponer. Politólogos, sociólogos, psicólogos, economistas, entre otros profesionistas e investigadores, han diferido en su forma de abordar y el tipo de estudio que realizarán sobre la organización y los individuos. Producto de este sesgo y diferenciación, se define el valor relativo y el lugar que ocupara la categoría poder.

Primeramente, debemos de retomar a Weber de nuevo, como bien lo señalábamos anteriormente, por el aporte y por el rompimiento que hace Weber con todos los estudios sobre administración y relaciones de poder, es necesario reservarle un espacio en las tres ópticas mencionadas para este trabajo.

Cuando Max Weber, (2000: 26) habla de la forma de dominación racional legal por medio de un aparato burocrático, habrá de definir a la burocracia, como la organización o aparato, entre el señor y la sociedad, que le permitirá al señor reducir la incertidumbre a cero, limitar la discrecionalidad de los individuos, para que mediante el mandato concreto, se de la obediencia concreta, es decir, se ejerza la dominación.

El poder en las organizaciones tiene diferentes usos y se ubica en diferentes posiciones dentro de la estructura jerárquica, por lo cual haremos una breve revisión de algunas definiciones y su ubicación en el espacio organizacional.

El poder lo podemos ver como influencia y como dominación, Weber ya señala que existen dos tipos de poder o mecanismos sociales que le permiten al individuo obtener obediencia a un mandato concreto, es decir, le permiten reducir la discrecionalidad.

El poder implica la posibilidad para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos. El poder es, pues, una relación y no un atributo de los actores, el poder esta íntimamente ligado a la negociación (Crozier, 1990).

El poder puede ser también definido como la capacidad de usar los recursos,...para influir sobre otros (Hickson y McCullough). En este sentido económico, se define el concepto de élite del poder, en donde quienes son los poseedores del poder económico definen las agendas y dominan imponiendo sus propios objetivos (Wolfe, 1999).

El conocimiento puede ser utilizado como poder. La razón es inseparable del poder, porque existe socialmente y porque es un conocimiento disciplinado, se convierte en un sistema de dominación. Este poder implica conocer lo que se va a gobernar o manejar, ya que se delinea el espacio y las relaciones de poder, para así poder intervenir y controlar las conductas de los individuos. (Feldman, 1997). El medir el nivel de conocimiento de una persona es una forma de poder (Hazen, 1997). El conocimiento no es una fuente de poder, es una forma de creación (Lee, 1999).

Al interior de las organizaciones donde se presenta la presión sobre los individuos y su trabajo, también se presenta la resistencia, los individuos se unen y generan espacios de resistencia ante la organización, bases colectivas de unión e identificación y acción ante las presiones discriminatorias (Stablein, 1997) pudiendo ser por género, edad, raza, clase social, religión, entre otras.

Jeffrey Pfeffer argumenta que el poder es el principal fenómeno estructural y este se deriva de la especialización de tareas, donde unas son más importantes que otras, y donde los individuos por esa especialización podrán ejercer una gran influencia. (Pfeffer, 1992). Habrá en este sentido, organizaciones que moldean a los individuos y las relaciones en la organización a través del poder y donde este se define también como la habilidad para influenciar a otros cambiando su comportamiento (Raggins, 1997).

Entonces como vemos el poder puede ser utilizado por la organización o por los individuos para ejercer influencia o dominación, esta posición puede ser ejercida desde la cúspide de la organización o en el interior o base de la misma.

El concepto de poder puede ser ubicado entonces en niveles formales o informales, en el nivel formal, nos estaremos refiriendo a que la autoridad tiene un poder legítimo, tal es el caso de Weber al referirse a la burocracia, pero además, se institucionalizan privilegios a través de las atribuciones jerárquicas, donde el poder se ubica dentro de la posición que se juegue al interior de la organización y donde se reconoce y acepta por parte de los superiores y subordinados (Brass y Burkhardt 1993); por otro lado, se proyecta como un derecho legítimo para la toma de decisiones, en donde los gerentes lo utilizan para afectar o favorecer los resultados de la organización (Hardy and Phillips, 1998); en algunos casos el fortalecimiento del poder, es una forma de cubrir la incapacidad o las deficiencias de quienes tienen o detentan cierta jerarquía al interior de las organizaciones. El fortalecimiento es impotencia (Lee, 1999). De esta manera, el poder formal es visto como la autoridad legítima en la organización, este poder le confiere atribuciones y facultades que son reconocidas dentro de la estructura y por los miembros de la organización, como los únicos habilitados para la toma de decisiones y para el logro de los objetivos de la organización.

El poder en el nivel informal, responde mas a la posición que tienen los individuos al interior de las redes de trabajo, aquellos que por su especialización, o por el acceso a cierta información o recursos, son capaces de manipular la organización y desviar los objetivos de la misma (Lee, 1999). Estos individuos al manipular

esas condiciones están buscando un mayor status, mejoría económica, mayores recursos, etc., por lo tanto, más poder. Este poder se puede manifestar sin ser concebido como formal, no ocupa un lugar jerárquico, se basa más en las prácticas que se realizan al interior de estas redes de trabajo, por las interacciones mismas entre los individuos y a través de ese fortalecimiento, se genera una dominación o influencia por una de las partes, con el fin de generar o mantener una posición al interior de la organización.

Para Brass y Burkhardt, (1993). Al interior de la organización y especialmente para aquellos que tienen poder, es necesario poseer ciertas habilidades y técnicas que les permitan detentar y usar este poder. Así, El ejercicio del poder está compuesto por cinco categorías 1) Asertivas, las cuales se refieren a la capacidad de demandar sumisión y orden, el individuo actúa sumiso ante las órdenes del otro y le da su lugar en la organización; 2) La racionalidad, la cual consiste en hacer uso de razón, lógica y de compromisos que logren la influencia hacia el resto de los individuos. Se genera en este sentido una red en la que los individuos están unidos por sistemas de influencia mutua. La racionalidad que mueve a los individuos es aquella, que busca su satisfacción más que su optimización, es una racionalidad limitada (Crozier, 1990). En este espacio de racionalidad limitada, los individuos pueden tener diferencias, por la variedad de metas o fines que cada individuo tenga, sin embargo este será un problema que se resuelve por la negociación, con el fin de hacer compatibles los objetivos individuales con los de la organización. (Cyert y March, 1965); 3) Intercambio, se refiere al comportamiento que muestran los individuos al dar ayuda a otros a manera de intercambio, de favores recíprocos, en donde los individuos procuren maximizar sus expectativas mediante el intercambio de recursos; 4) Demandas ascendentes, los individuos mediante ciertos comportamientos buscan ganar un soporte o confianza, por parte de los superiores jerárquicos, a fin de generar o mantener una posición dentro de la organización; 5) Formación de Coaliciones, esta última es el resultado de la formación de alianzas, debido a la multiplicidad de objetivos que se generan al interior de la organización, los individuos se organizan y mediante la negociación logran mantener su posición jerárquica e inclusive ciertos beneficios.

Y en este caso es necesario entender que el superior jerárquico no necesariamente tiene que ser el encargado de definir los objetivos de la organización, ya que estos pueden cambiar, producto de esas reglas formales e informales que se dan al interior de la organización (Ocasio, 1999).

En este sentido podríamos seguir mencionando como el poder en las organizaciones es visto, asimilado y utilizado desde diferentes posiciones al interior de las organizaciones, lo cual permite, desde la óptica de la teoría organizacional, acceder por diferentes vías y por diferentes metodologías al interior de la organización y entender las relaciones de poder y el uso mismo del poder para el logro de los objetivos.

De ésta manera es necesario identificar el rango completo de posibles medios de control disponibles para el empleado, las condiciones de uso y como y hasta donde las consiguientes relaciones de empleo son también determinadas por las acciones y reacciones de los empleados. (Brown, Richard –El trabajo organizado: 77)

El poder al considerarse como el resultado de la interacción entre dos actores (Crozier 1978. 45) es un elemento de gran utilidad por una parte para afianzar las relaciones de poder en la organización por parte de individuos, conformar grupos y alianzas y así aislar a determinado individuo o grupos de individuos y hacer explícito el grado de incertidumbre que ellos poseen para buscar desvincular al otro individuo. O bien la organización ejerce su poder para de manera directa o indirecta hacer la desvinculación.

El poder, es una dimensión dentro de la presente investigación. El poder relacionado con la salida de un elemento de la organización. Como ejemplo podemos mencionar el recurso de los mecanismos de poder como manifestación de la legitimación de un puesto, donde el despido puede ser un correctivo personal que no tiene, en ocasiones, sustento objetivo y mucho menos legal.

Derivado de lo anterior es que existen “nuevos” fenómenos de análisis para la desvinculación de las empresas como son el outplacement, el estrés, el Burn out, el Karoshi y el Mobbing que se analiza de manera específica como mecanismo de desvinculación. En el siguiente capítulo se realizará el análisis a profundidad de éstos fenómenos.

Capítulo II El fenómeno del Mobbing – Acoso Moral

En este capítulo se analizan el origen, el objetivo, los tipos y las etapas del Mobbing o también conocido como Acoso Moral; así como los términos que son confundidos en algunas ocasiones; se analizan sus causas y consecuencias, los instrumentos para identificar cuando se es víctima de una situación de este fenómeno, los contextos y características de las organizaciones que le favorecen así como las características de las víctimas y las alternativas para que las organizaciones estén libres de Mobbing. Así mismo se describen algunos fenómenos asociados a la problemática, diferenciándolos a través de sus definiciones.

2.1 Orígenes y definiciones del Mobbing

El fenómeno de “Mobbing, Psicoterror o acoso moral¹⁴” se empieza a estudiar a finales de los 80s y con gran cobertura mundial a partir de los 90s, Leymann (1996:1) fue el primero en estudiar el fenómeno en las organizaciones, nombrándole “Mobbing”¹⁵; sin embargo el Mobbing tiene diferentes nombres como es el Psicoterror laboral, el Acoso Moral, el acoso laboral, el Harassment.

El concepto de Mobbing hace referencia al verbo “to mob” (regañar, atacar) mismo que tomo el etnólogo Konrad Lorenz en los 60s (1991) quien lo relaciono con el fenómeno en conductas agresivas con animales que deseaban echar a un intruso de su hábitat.

Posteriormente, en los años 70s fue retomado por Paul Heinemann (1972), para describir la conducta hostil de ciertos niños respecto a otros en las escuelas. Leymann, en la década de los 80s define al “Mobbing” como actitudes hostiles frecuentes y repetidas en el lugar de trabajo que son siempre hacia la misma

¹⁴ En esta investigación se utiliza de manera indistinta el Mobbing, el acoso moral y el psicoterror.

¹⁵ Leymann, Heinz. Mobbing, La persecution au travail. Editorial du Seuil, Paris. 1996

persona, surgiendo por un conflicto que ha degenerado. Su perspectiva de análisis es desde un enfoque psicosocial y contempla el fenómeno como una forma grave de estrés laboral. Leymann, dio la pauta para que los países escandinavos actualmente sean los más avanzados en la investigación del fenómeno y en la modificación de sus leyes y practicas laborales al respecto.

A continuación se analizan las definiciones principales sobre este fenómeno la primera es la del Alemán nacionalizado **Sueco** Leymann quien es el pionero y fundador en la investigación de este fenómeno y lo define de la siguiente manera “el Psicoterror o Mobbing en la vida laboral conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (definición estadística: al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado periodo (definición estadística: al menos durante seis meses). Como consecuencia de la alta frecuencia y larga duración de estas conductas hostiles, tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social (Leymann 1996: 4)

En Francia la definición de acoso moral la da Marie-France Hirigoyen y lo define como “toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo (Marie-France Irigoyen: 2001: 19- 28). Aborda la investigación del fenómeno desde una perspectiva psicológica con un enfoque social. Estudia el cuadro clínico de las personas que han experimentado este tipo de acoso. Refiere el acoso moral a una patología social. Sitúa el acoso moral dentro de la organización laboral en dos posibles sentidos; como una estrategia de gestión de personal que descansa en el miedo; o como un fenómeno desconocido para los directivos y de grandes repercusiones para la organización, que impactan en el ausentismo, clima organizacional, desmotivación, entre otros. Propone que el

reglamento interior de la empresa contenga lineamientos para sancionar las conductas hostiles de acoso, En uno de los capítulos de su libro toma el tema de la prevención, proporcionando un plan para empresas de cuatro etapas de aplicación: Información y sensibilización del acoso moral, formación de especialistas en el interior, formación de directores de recursos humanos y ejecutivos y por ultimo, la redacción de una carta social, incluyendo su postura ante el acoso moral como uno de sus valores organizacionales. Marie- France Irigoyen, es autora del libro “El acoso moral” y autora del libro “El acoso moral en el trabajo” ¹⁶donde se advierte que en el segundo libro que reconoce que el fenómeno trasciende lo psicológico impregnando lo social, haciendo mención a la multidisciplinidad que se requiere para su estudio.

En España, Iñaki Piñuel Zavala analiza el fenómeno, retomando el termino “Mobbing”, sin embargo da su propia definición ”como el continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con el cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación psicológica y obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador” (2002: 1). Aborda el problema desde una perspectiva psicológica, aportando su propio modelo que explica el mobbing en el que intervienen el comportamiento organizacional, los testigos mudos, la vergüenza, el secreto, las formas de organización del trabajo, la personalidad paranoide, la personalidad sicopática y la personalidad narcisita. Se refiere a la empresa, mencionando algunas de las características que generan en lo interno de la organización este tipo de fenómenos citando, entre otros, la falta de una ética empresarial, el clima de inseguridad laboral y el incremento de la diversidad.

¹⁶ Irigoyen, Marie-France. El acoso moral. Editorial Paidós. 1999
Irigoyen, Marie-France. El acoso moral en el trabajo. Editorial Paidós.Contextos . 2001

Sin embargo su visión se torna parcial (psicologista) y cae en lo amarillista (Sus libros¹⁷ utilizan palabras sensacionalistas como “psicoterror laboral”, “asesino moral” entre otros) Su forma de abordar el fenómeno desde una perspectiva individualista dirigido a “las victimas” ha contribuido con las altas ventas de su libro “Mobbing” el cual es un Best Seller en su país y en México es uno de los pocos materiales que circulan referentes al tema.

En Estados Unidos se reconoce el fenómeno Mobbing como “Incivility”, y “Laboral Harassment”, Carroll Brodsky, es uno de los pioneros que en E.U.A utilizo el termino “Harassment”. En su libro “The Harassed Worker” (1976), define el “Harassment” y hostigamiento como “ataques repetidos e inopinados de una persona a otra para atormentarla, minarla, frustrarla y provocarla”¹⁸

Para definir el termino de “civildad” retomo a Giovinella Gonthier quien considera que “Civildad” es equiparable a respeto, al respecto cito la definición del sociólogo Edward Shils (2002: 17) en donde la civildad “es aquello relacionado con la cortesía, la moderación y el respeto a los otros, es decir involucra la dignidad del ser humano. No es la forma cortés de ser agradable, sino la forma en que vivimos en sociedad. Es el comportamiento que ayuda a preservar estándares. Se refiere así a la relación con el otro, fomentando un respeto mutuo y construyendo relaciones interpersonales de reciprocidad y respeto”. Es entonces que la Incivildad es para Giovinella Gonthier, “una mala conducta caracterizada por una deficiente o escasa consideración del otro. Puede componerse de lo físico, de lo verbal y de lo no verbal; violando las normas de colaboración y buena comunicación que permean un lugar placentero y productivo.”

¹⁷ Piñuekl y Zavala, Iñaki. Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo Editorial Sal Térrea.. 2001 Piñuekl y Zavala, Iñaki. Mobbing. Manual de autoayuda Editorial Aguilar. 2003

¹⁸ Cita de Marie- France Hirogoyen Pág. 73 en su libro El acoso moral en el trabajo. Fuente Brodsky, Carroll M. The Harassed Worker, D.C Heath And Company, Lexington, Ma.,1976.

Esta definición de “Incivilidad”, en su libro “Rud awakenings over coming the civility crisis in the workplace” (2002) la equipara con el concepto de Bullying, mismo que es utilizado en otros países para describir el mismo fenómeno.

Bajo su perspectiva de estudio, incorpora aspectos culturales y sociales que están alrededor de la incivilidad como por ejemplo: el incremento de la heterogeneidad debido a los ambientes globales de negocios, y la crisis de la familia, la escuela y la religión como organizaciones que sostenían nuestra sociedad.

Resalta que el fenómeno representa un problema costoso para la organización, debido a su impacto directo en la rotación, el ausentismo. y en relación a la pérdida de talentos. Una de sus propuestas es evaluar la civildad individual como una competencia que se pueda medir en los procesos de reclutamiento y selección.

Así tenemos que “*el Acoso Moral*”, fenómeno directamente asociado a la desvinculación laboral ha sido revisado desde una lectura individual desde la psicología. Sin embargo los autores que han trabajado este tema lo citan de manera colateral como un **recurso empresarial para despedir sin pagar por ello** (Iñaki, 2001: 57) como un fenómeno grupal de exclusión o como un agente socializante de alienación.

Para entender el fenómeno de “Acoso Moral” desde una perspectiva más amplia, es necesario contemplar la empresa en términos de Nicole Aubert y Vincent Gaulejac (1993) “como un hecho social, como centro generador de identidad”, quien expone que la relación laboral va mas allá de una relación contractual explícita.

El acoso moral o Mobbing, como una de las manifestaciones de la desvinculación laboral informal, ha sido abordado principalmente desde una óptica psicológica y clínica (Leymann, Hirigoyen e Iñaki). Sin embargo, Marie-France Hirigoyen

(2001:212) expresa que es un fenómeno que “no puede limitarse a su estudio individual, sino que debe ubicarse en sus distintos sistemas de relaciones”, abriendo paso a una perspectiva de estudio diferente como lo es la perspectiva organizacional.

Para profundizar en esta perspectiva Schein (1978-1982) menciona que existe un “contrato psicológico con la organización donde están comprometidas las motivaciones y expectativas del sujeto, negociadas y acordadas con la empresa y que van más allá de las condiciones generales del trabajo.” Se rebasan los códigos de la eficiencia y el desempeño formal y se inserta en las fibras más íntimas y sensibles del sujeto”.

Por lo que en el ambiente laboral en que se gesta una desvinculación existe en un mundo significativo complejo, con múltiples acontecimientos ocurriendo simultáneamente estos procesos de significación que son producidos en una red de relaciones sociales (Schvarstein, Leonardo 1992), en donde estas redes sociales generan su propia cultura, misma que puede facilitar la desvinculación laboral y donde “la cultura puede generar adaptaciones, ajustes o enfrentamientos dentro de la organización” (Hernández, Marcela 2003: 58).

2.2 La descripción del fenómeno

¿Cuál es la finalidad de hacer Mobbing? Esta es la pregunta para dar inicio a este aparatado, parece ser que los expertos coinciden con la definición que considera que el objetivo del Mobbing es que el individuo acosado deje su lugar de trabajo (Iñaki, 2002:1; Hirigoyen, (2000:25) sin embargo Leymann considera que el objetivo del Mobbing “es la adscripción de la conducta de la víctima a los intereses de la figura o figuras que lo ejercen, coincidentes o no con los de la propia organización, llegando a provocar en su máximo nivel el vacío organizacional del acosado, con las lógicas consecuencias que ello comporta para su bienestar físico, psicológico y social, tanto dentro de la organización laboral, como fuera de ella” (Leymann 1996, The Mobbing Encyclopedia)

Por lo que Leymann mediante su definición supera el concepto reduccionista de Mobbing al definir que el acosador (es) busca la adscripción de la conducta de su víctima a sus intereses, por lo que abre toda una perspectiva de análisis sobre los mismos, siendo no necesariamente una razón psicopatológica o el deseo concreto de que el acosado deje su trabajo; como son las principales hipótesis circulantes.

Tipos de Mobbing

El tipo de Mobbing ha sido definido por los expertos (Hirigoyen, 2001: 99-101; Martos, A. 2003; García, et al 2003: 2) de manera coincidente en cuatro tipos a) Horizontal, vertical ascendiente, vertical descendiente y mixto.

a) Horizontal, entre compañeros.

Se da por el simple hecho de que uno o más compañeros poseen sobre otro (s) una posición de poder superior en el trabajo.

Dicha posición de poder puede tener su base en la experiencia o conocimientos adquiridos, en la personalidad o el supuesto carisma agresor, e incluso a veces la situación contractual juega un papel importante en ese sentido, por ejemplo el tener o no un contrato eventual contra el agresor que si tiene su base.

b) Vertical descendiente (bossing), de superior a subordinado.

Esta modalidad se conoce como bossing, que se deriva del vocablo en ingles, boss-jefe; señalan los investigadores del fenómeno que esta clase de acoso es el más común, puesto que no se desarrolla entre iguales, generalmente el agresor posee poder jerárquico o legitimo o, coercitivo, o bien de recompensa sobre el acosado.

c) Vertical ascendiente, de subordinados a superior (poco habitual).

Esta clase de acoso es un tanto inusual, sin embargo esta abierta a la posibilidad de que aparezca sobre todo cuando se incorpora a la empresa una persona con un rango jerárquico superior y sus métodos no son aceptados por sus subordinados o bien, por que alguno de estos quiere su puesto. Y posee cierto grado de poder experto, coercitivo o de referencia sobre otros compañeros.

d) Mixto, de superior a subordinados con la colaboración de los compañeros del acosado. De compañeros a compañeros, con el conocimiento del superior, sin intención de evitarlo.

Etapas del Mobbing

Los expertos en el tema explican que el decurso del Mobbing cambia su carácter diacrónicamente, en la medida en que el contexto social cambia. Tanto la investigación escandinava, como la austriaca o finlandesa, hasta el momento han encontrado patrones muy especializados (Leymann, e. g. 1990b)

Mariana Pérez (www.mobbing.org) propone desde España siete etapas que existen en una situación de Mobbing, sin embargo en esta investigación se sigue la propuesta de Leymann (1996: 168-169) en la cuál propone cinco etapas y se presentan a continuación:

1. Incidentes críticos.

El acoso comienza frecuentemente con un conflicto, para pasar en las siguientes fases a un conflicto escalonado. No se sabe mucho acerca del por qué un conflicto degenera en Mobbing. Esta primera fase, que puede ser muy corta, no es precisamente el Mobbing. La siguiente fase revela acciones estigmatizadoras por arte de colegas o supervisores.

2. Acoso y estigmatización.

Las actividades de Mobbing pueden contener un amplio número de conductas que en la interacción social normal, no son indicativas de agresión o rechazo. Sin embargo. Al estar sujeto a este tipo de conductas, casi con una cadencia diaria y por un largo periodo de tiempo, éstas pueden cambiar su contextualización y ser usadas para estigmatizar a la víctima. De hecho, todas las conductas observadas, con independencia de su significado normal en la comunicación cotidiana, tienen como común denominador el de “ir por alguien” o castigarle. Por lo tanto, la manipulación agresiva es la característica básica de tales hechos.

3. Intervención de las autoridades de personal.

Cuando esto ocurre, el problema adquiere carácter de oficial. Debido a la estigmatización previa, es muy fácil malinterpretar la situación como culpa de la persona sojuzgada. Los directivos tienden a asumir las opiniones creadas durante las fases anteriores. Con frecuencia ello lleva a provocar el deseo de actuaciones encaminadas a “liberarse del mismo diablo”, la víctima. Lo que arrastra, la mayoría de las veces, serias violaciones de derechos de la víctima, en cuanto la administración de personal está sujeta a la legislación laboral. Como resultado final de esta fase la víctima quedará marcada/estigmatizada (Jones, 1984). Debido al Error Básico de Atribución, los colegas y los directivos tienden a buscar explicaciones en las características personales de la víctima, más que en las condiciones ambientales (Jones, 1984). Esto es particularmente probable cuando las autoridades son responsables de las condiciones psicológicas de trabajo, y no aceptan la responsabilidad de la causa situacional.

4. Exclusión.

En la medida en que las condiciones de trabajo causantes del problema no son resueltas, es bien conocido que lo normal es que la víctima abandone el trabajo mucho antes de su jubilación natural. Esta dinámica es probablemente la responsable del desarrollo de serias enfermedades (Groeblichhoff & Becker, 1996; Leymann, 1995c, Leymann & Gustavsson, 1996) y de que la víctima busque ayuda médica o psicológica. Como ya ha sido argumentado, muy frecuentemente la víctima es incorrectamente diagnosticada por los profesionales, ya sea por la historia, o por no molestarse en analizar la dinámica social desencadenadamente. Los diagnósticos más incorrectos son los de personalidad paranoica, maniacodepresiva o con alteraciones del carácter.

Desde un enfoque centrado en la persona objeto del acoso, este continuo conflicto en el que se ve inmersa atraviesa tres periodos totalmente enlazados y vivenciados con una carga tan elevada de sentimientos de impotencia, que conduce en gran medida a poner en peligro la salud, llegando en casos extremos a un final autolesivo, con consecuencias irreparables para la víctima.

Características de las personas que viven el Mobbing

El acosador tiene preferencias, busca preferentemente aquello de lo que él carece, elige a sus víctimas por algo que tienen de más, por algo de lo que quiere apropiarse Edreira, María José (2003: 138-139) y entre sus preferencias se suelen citar las siguientes:

- Capacidad de empatía.
- Responsables, con escrúpulos y sentimiento de culpa.
- Transparentes, auténticas: a la víctima se le nota que se mueve por convicciones internas, no por sumisión a una norma, la opinión de los demás o intereses materiales.
- Parecen ingenuas y crédulas. Simplemente a quien no es perverso le resulta imposible imaginar de entrada tanta maldad concentrada en un solo individuo.
- Estilo no confrontativo.
- Vitales y optimistas, transmiten su alegría de vivir.
- En el trabajo suelen tener buenas relaciones con sus subordinados y despertar
- envidias entre sus compañeros y jefes.
- Comunicación directa.
- Sensibilidad, dones musicales o literarios.
- Creatividad: suele arriesgar en sus ideas, no tiene miedo al fracaso porque sabe manejarlo emocionalmente.
- Valora las ideas y los comportamientos, no el nivel jerárquico de la persona que lo manifiesta. Algún autor habla de “incapacidad para hacer la pelota”.

Las características que hace que un individuo sea más propenso a sufrir el acoso moral lo podemos identificar por medio de la investigación que realizó Marie France¹⁹ (2001: 85-94) y son las siguientes:

a) La edad

- Ningún caso antes de los 25 años.
- 8% entre los 26y 35 años.
- 29% entre los 36 y 45 años
- 43% entre los 46 años y los 55 años (un 21% entre los 46 y los 50 años y un 24% entre los 51 y los 55años)
- 19% después de los 56 años.

b) El genero

Dentro de las víctimas del acoso el 70% son mujeres y el 30% son hombres.

c) El acoso discriminatorio

- Motivos raciales o religiosos.
- Motivos de minusvalía o de una enfermedad.
- Motivos de orientación sexual.
- Motivos de los delegados del personal y delegados sindicales.

¹⁹ Debido a que en México no hay investigaciones de este tipo

Aproximación a las causas del Mobbing

La pregunta obligada es ¿que es lo que causa el Mobbing? ¿Por que los individuos, grupo de individuos o la organización (a través de un acosador) hacen Mobbing a otros individuos?

Las primeras tres causas del Mobbing se retoman de Leymann (1996: 183-185) y la otra (la cuarta) es una propuesta de Iñaki (2001):

1. La organización del trabajo

- Los métodos de trabajo son improvisados.
- Un personal responsable impotente (sin, o con ambiguas atribuciones para intervenir) o negligentemente despreocupado.
- Pobres condiciones organizativas de trabajo (Leymann 1992b, 1995c) principalmente entre empleados acosados en hospitales escuelas y organizaciones religiosas.
- Liderazgos informales y falta de reglas.

2. Deficiente gestión del conflicto como segunda causa

- El conflicto se agrava cuando la dirección decide ser parte de la situación.
- El conflicto se agrava cuando la dirección decide ser negligente (niega) la situación.

3. La personalidad de la victima

Si un conflicto cae en la situación de acoso moral es por a responsabilidad de la dirección tanto si es debido a deficiencias en la gestión del conflicto en una situación concreta, como si se debe a una falta de políticas organizacionales

acerca de la gestión de situaciones conflictivas (Leymann 1993b, citado por Leymann 1996: 186)

Por lo anterior es que para Leymann no existe una personalidad que sea para el Mobbing sino que este es resultado directamente de la dirección.

4. La personalidad del acosador

Existen dos aspectos que definen la personalidad del acosador moral (Iñaki, 2001: 128-130) y son los siguientes:

a) El móvil del crimen: echar una cortina de humo sobre la inadecuación profesional del hostigador.

El miedo o inseguridad suelen venir determinados por la propia mediocridad que es puesta en evidencia, muy a menudo de manera inconsciente, por la conducta profesional, ética y respetuosa de la persona que después resulta seleccionada como objetivo (Iñaki 2001: 129)

b) El historial del criminal: el asesino en serie

El acosador bajo esta perspectiva ha realizado Mobbing a otras personas en la organización. Ello se explica desde la psicología del hostigador, desde la necesidad continuada y creciente que éste tiene de encubrir su mediocridad e ineptitud, compensando sus sentimientos de inadecuación mediante la aniquilación de otras personas. (Iñaki 2001: 130)

Marie-France (2001: 34-76) proporciona una serie de características propias de las personalidades narcisistas que nos pueden ayudar a detectar un perseguidor u hostigador en el lugar de trabajo:

- El sujeto tiene una idea grandiosa de su propia importancia.
- Le absorben fantasías ilimitadas de éxito y de poder.
- Se considera especial y único.
- Tiene una necesidad excesiva de ser admirado.
- Piensa que se le debe todo.
- Explota al otro en sus relaciones interpersonales.
- Carece de empatía aunque pueden ser muy brillantes socialmente.
- Puede fingir que entiende los sentimientos de los demás.
- Tiene actitudes y comportamientos arrogantes.

Así y en contraste con Iñaki y para terminar este punto tenemos que Marie France (2001:214) coincide con Leymann al considerar que los acosadores no son más que víctimas de un sistema que les lleva a maltratar a otros. De algún modo, si ellos maltratan es por que a su vez son maltratados por el sistema. Por lo que tenemos que tanto como acosados como acosadores son víctimas del sistema.

2.3 Consecuencias del Mobbing

El Mobbing tiene básicamente cuatro dimensiones de análisis la individual, la familiar, la organizacional y la social. La desvinculación organizacional suele presentarse sin apoyo o contención psicología-económica-afectiva-legal y aunado a que cuando se trate de reincorporara al mercado laboral (sí es que logra hacerlo y superar las fuentes de discriminación como la edad y la experiencia) lo hará desde una posición de resentimiento y de desconfianza por lo que será más difícil que se pueda comprometer de nuevo con la organización llevando así un problema para la organización y para la sociedad al disminuir su compromiso y confianza con las organizaciones.

Las consecuencias del Mobbing no sólo son para el individuo ya que podemos encontrar que si bien tiene ventajas a) en lo económico (Ver a Toohey 1991) para la organización que puede realizarlo en términos estratégicos y b) para otros individuos mediante la retención de su empleo, también posee desventajas para la organización como puede ser el alto costo que genera la rotación del personal, los gastos por incapacidades medicas de su personal y su baja en la productividad y el desgaste del clima laboral para todos los miembros de la organización. Este tipo de estrategias en el trabajo relacionadas al acoso, plantea un nuevo enfoque de análisis que impacta en la estabilidad labora, en el trabajo en equipo, en la productividad, en el ambiente organizacional y en la armonía dentro de las relaciones de trabajo.

Se plantea un problema que llega a ser de tipo social; en donde a raíz de una sociedad de alta competitividad y estrés el camino que se esta sembrando y que parece ser de acuerdo a Gaulejac (2000) como resultado ya no sólo un individuo neurótico, además de una organización neurótica, sino que a consecuencia de lo anterior tendremos (o ya tenemos) una sociedad neurótica.

A continuación se presentan las principales consecuencias del Mobbing en el individuo, la familia del individuo, la organización que ejerce el Mobbing y e la sociedad de la cuál es parte.

Consecuencias en el Individuo, psíquicas y fisiológicas

La víctima del Mobbing, entra en un período de deterioro y aislamiento en el que comienzan a sucederse problemas de salud que proceden de la alteración de su equilibrio socio emotivo y psicofísico. Los síntomas más frecuentes se relacionan por una parte (Iñaki, 2001:76-77) con:

a) Efectos cognitivos e hiperreacción psíquica.

- Olvido y pérdidas de memoria.
- Dificultades para concentrarse.
- Decaimiento/depresión.
- Apatía-falta de iniciativa.
- Irritabilidad.
- Inquietud/nerviosismo/agitación.
- Agresividad/ataques de ira.
- Sentimientos de inseguridad.
- Hipersensibilidad a los retrasos.

b) Síntomas psicósomáticos.

- Pesadilla/sueños vívidos.
- Dolores de estómago y abdominales.
- Diarrea/colon irritable.
- Vómitos.
- Náuseas.
- Falta de apetito.
- Sensación de nudo en la garganta.

- Llanto.
- Aislamiento.

c) Síntomas de desajuste del Sistema Nervioso Autónomo.

- Dolores en el pecho.
- Sudoración.
- Sequedad en la boca.
- Palpitaciones.
- Sofocos.
- Sensación de falta de aire.
- Hipertensión/hipotensión arterial neuralmente inducida.

d) Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido durante mucho tiempo.

- Dolores de espalda dorsales y lumbares.
- Dolores cervicales (de nuca).
- Dolores musculares (fibromialgia).

e) Trastornos del sueño.

- Dificultad para conciliar el sueño.
- Sueño interrumpido.
- Despertar temprano.

f) Cansancio y debilidad.

- Fatiga crónica.
- Flojedad en las piernas.
- Debilidad.
- Desmayos.
- Temblores.

Por la otra Marie France (2001: 139-141) señala que las etapas y las consecuencias específicas para el individuo que vive una situación de Mobbing son:

a) El estrés y la ansiedad

Existen síntomas cercanos al estrés en un inicio y a lo que los médicos denominan problemas funcionales:

- Cansancio.
- Nerviosismo.
- Problemas de sueño.
- Migrañas.
- Problemas digestivos.
- Lumbalgias.
- Sentimiento de impotencia, de humillación y de que “no es normal”.

b) La depresión

Sí el acoso persevera en el tiempo y se refuerza, puede llegar a establecer un estado depresivo mayor y presenta entonces:

- Un humor triste.
- Un sentimiento de desvaloración o de culpabilidad excesiva o inapropiada.
- Perdida de todo deseo.
- Falta de interés por todo lo que le interesaba hasta entonces.
- Se puede estar en riesgo o tentativa de suicidio.

c) Los trastornos psicosomáticos

- Adelgazamiento o aumento de peso de pronto (de 15 a 20 años).
- Problemas digestivos (gastralgias, colitis, úlceras de estómago).
- Problemas endocrinos (problemas de tiroides, desarreglos menstruales).
- Subidas de hipertensión arterial incontrolables a pesar del tratamiento.

- Malestares.
- Vértigos
- Enfermedades de la piel.
- Empeoramiento del aspecto (desaseado personal, no se afeitan).

Consecuencias en la Familia

Los efectos para el individuo víctima Mobbing esta por lo general en una edad laboral en la cuál probablemente tiene una familia por lo que es importante reflexionar y señalar como es afectada su familia.

La ansiedad, el estrés, la hipervigilancia, el miedo al fracaso, la baja autoestima, los cambios en la personalidad, la irritabilidad y la depresión que sufre quien vive una situación de Mobbing seguramente es reflejada en su vida familiar.

Por lo que podemos inducir (debido a que no existen estudios que analicen el Mobbing y sus efectos en la Familia) que los efecto del Mobbing como la depresión y el estrés son transmitidos a los miembros de la familia además de que se puede generar un efecto de frustración, debido a que la víctima del Mobbing debe soportar éste para solventar las necesidades de su familia.

A continuación Bosqued, Lorente (2005:84-85) presenta las situaciones que impactan a la familia de la víctima del Mobbing:

- Retraimiento respecto a los familiares, sobre todo cuando la víctima se siente poco comprendida y/o apoyada por ellos.
- Aumento de la tensión y conflictividad en el ámbito familiar debido al fuerte estrés que experimenta la víctima.
- Cansancio en la pareja y los hijos por “estar siempre oyendo hablar del mismo tema”, lo que origina que la persona acosada se sienta culpable y se retraiga cada vez más.
- En ocasiones, se presentan problemas colaterales en el resto de los miembros de la familia, como alteraciones en la salud de la pareja y los hijos y fracaso escolar en estos últimos.
- Abandono de las amistades y las actividades de ocio.

- Problemas interpersonales dentro y fuera del hogar.
- En ocasiones el acoso va todavía más allá, y la persona agredida queda señalada negativamente en los círculos profesionales cercanos a aquel en el que ha desarrollado su trabajo, con lo que ve claramente reducida su probabilidad de encontrar empleo en el futuro.

Especialmente se ve reflejada la situación del Mobbing en la economía de la víctima través de:

- Pérdida económica por la disminución de salario ocasionada por las bajas laborales.
- Gastos ocasionados por consultar a acabados, así como a médicos y psicólogos, si opta por acudir a consultas privadas en lugar de los servicios públicos de salud.
- Permisos sin goce de sueldo si su médico no le concede la baja y el sujeto se ve incapaz de acudir al trabajo.

Consecuencias en la Organización

Existen pocos estudios sobre la relación del Mobbing y las pérdidas económicas para la organización, uno de los pioneros en esta línea es Johanson²⁰ (1987) quien ha desarrollado una lista de indicadores para calcular los costos económicos de las bajas por enfermedad repetitivas y de larga duración; demuestra también que es menos costoso para la organización, ofrecer a sus empleados una rehabilitación profesional cara y reorganizar las condiciones de trabajo (Leymann 1996: 129) además de lo anterior el Mobbing puede traer para la organización problemas en lo económico debido al costo por medio de la rotación del personal, del incremento en las primas de los seguros por el factor de riesgos laborales y una pérdida en la productividad debido a la ausencia de los empleados por enfermedad causada por los efectos que les genera como individuos el Mobbing.

Consecuencias en la Sociedad

Las consecuencias debido al Mobbing (además del plano individual, familiar, organizacional) en la sociedad el que se incrementen la tasa de suicidios (Leymann 1987, estima que entre un 5 y 6 % del total de suicidios en Suecia, son producto del Mobbing). Así, tenemos que la alteración del equilibrio emocional y físico produce una desestabilización en la persona que le lleva a caer enferma frecuentemente, con una profusión de bajas laborales que son adecuadamente utilizadas como argumentos por el acosador para incrementar la mala imagen pública de la víctima.

La salida de la situación se produce habitualmente con la salida voluntaria (puesto que la persona no puede aguantar más), o forzosa (mediante un despido), de la víctima de la organización o con su traslado a otras dependencias.

La persona es aislada negándosele la comunicación con el acosador-manifestando su agresión de manera indirecta. Y prohibiéndose explícita o

²⁰ Citado por Leymann 1996: 179.

tácitamente que el resto de trabajadores tengan relación o comunicación con él y se le excluye de las actividades sociales informales y se le van retirando sus cometidos de mayor responsabilidad o valor añadido, ofreciéndosele a cambio trabajos de menor categoría, interés o valor añadido de los que hasta ahora desempeñaba.

Todo ello contribuye a marginar y aislar socialmente a la víctima. Este comportamiento ocasiona el inmediato deterioro de la confianza de la víctima en sí misma y en sus capacidades profesionales, e inicia un lento y continuo proceso de desvaloración personal consistente en la destrucción de su autoestima.

La percepción pública de la persona acosada es así manipulada hábilmente por el grupo de acoso, de tal manera que se tiende a culpabilizar a la víctima de lo que le ocurre mediante atribuciones causales creadas ad hoc. "Ella se lo ha buscado", "tiene que cambiar", "tiene que arreglar las cosas con el jefe" etc.

La recuperación de la víctima suele tardar años y, en ocasiones, la víctima jamás recupera su capacidad laboral

2.4 Cómo identificar una situación de Mobbing

Para saber si un individuo se encuentra en una situación de Mobbing, los expertos en esta materia como son Leymann, Iñaki, C. Knorz, D. Zapf y M. Kulla, Marie France Hirigoyen y Blanquet Lorente quienes coinciden (retomando a Leymann) en que existe una situación de Mobbing si se está padeciendo durante los últimos seis meses con una frecuencia de una vez o más por semana situaciones de acoso que puede ser evaluados a través de tres instrumentos propuestos para ello.

Propuesta de Leymann

La propuesta original para identificar una situación de Mobbing es la de Heinz Leymann y presenta una tipología para identificar las acciones de una situación de Mobbing a través de cinco grupos (1996,5-2:173) y de 45 conductas hostiles (1992b y 1993b).

A continuación se presentan los cinco grupos de afectación y las 45 acciones para identificar una situación de Mobbing de Leymann:

a) Comunicarse adecuadamente (Las autoridades les niegan la posibilidad de comunicarse adecuadamente; se le silencia; ataques verbales sobre la calidad de su trabajo; amenazas verbales; actividades verbales con el fin de aislarlo, etc)

1. El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.
2. Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.
3. Los compañeros le impiden expresarse.
4. Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.

5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
6. Se producen críticas hacia su vida privada.
7. Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
8. Se le amenaza verbalmente.
9. Se le amenaza por escrito.
10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.).
11. Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).

b) Mantener contactos sociales (los colegas le rehuyen, no hablan con él; las autoridades prohíben que se le hable; asignación de lugares de trabajo aislados; se le hace el vacío, se le ningunea; etc)

12. No se habla nunca con la víctima.
13. No se le deja que se dirija a uno.
14. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.
15. Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.
16. Se niega la presencia física de la víctima.

c) Mantener su reputación personal (Chismorreos; ridiculización; mofa, burla de alguna discapacidad, herencia étnica, la manera de moverse o de hablar; etc)

17. Se maldice o se calumnia a la víctima.
18. Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el gang de acoso sobre la víctima.
19. Se ridiculiza a la víctima.
20. Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.
21. Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
22. Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
23. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.

24. Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
25. Se hace burla de su vida privada.
26. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
27. Se le obliga a realizar un trabajo humillante.
28. Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima.
30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
31. Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.

d) Mantener su situación laboral (No asignación de tareas; o asignación de tareas sin sentido etc)

32. No se asigna a la víctima trabajo ninguno.
33. Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.
34. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas.
35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.
36. Se le asignan sin cesar tareas nuevas.
37. Se le hace ejecutar trabajos humillantes.
38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.

e) Mantener su salud física (Asignación de trabajo peligroso; agresión física; acoso sexual activo, etc)

39. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.
40. Se le amenaza físicamente.
41. Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.

42. Se le agrede físicamente, pero sin contenerse.
43. Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.
44. Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.
45. Se agrede sexualmente a la víctima.

Propuesta de Piñuel Iñaki

Piñuel Iñaki propone el siguiente Test para identificar una situación de Mobbing²¹.

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.

²¹ Fuente: <http://www.el-refugioesjo.net/bib/test.htm>

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.

Propuesta de Knorz, D. Zapf y M. Kulla

En el instrumento de los investigadores alemanes C. Knorz, D. Zapf y M. Kulla, autores de una investigación experimental sobre “mobbing” (Anexo 2, Comisión Ejecutiva Nacional de la UGT del País Valenciano y Bosqued Lorente 2005:40-42), han recopilado una relación de 34 acciones utilizadas para provocar terror psicológico en el puesto de trabajo, estas son las más habituales:

a) Ataques a la víctima con medidas organizacionales.

1. Se prohíbe a la víctima charlar con los compañeros.
2. Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros.
3. Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada.
4. obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia.
5. Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva.
6. cuestionar las decisiones de una persona.
7. No asignarle tareas.
8. Asignarles tareas sin sentido.
9. Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades.
10. Asignarle tareas degradantes.

b) Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social.

11. Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona.
12. Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos.
13. Rehusar la comunicación con una persona no comunicándose directamente con ella.
14. No dirigir la palabra a una persona.
15. Tratar a una persona como si no existiera.

c) Ataques a la vida privada de una persona

16. Críticas permanentes a la vida privada de una persona.

17. Terror telefónico.
18. Hacer parecer estúpida a una persona.
19. Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos.
20. Mofarse de sus discapacidades.
21. Imitar los gestos, voces etc., de una persona.
22. Mofarse de la vida privada de una persona.

d) Violencia física.

23. Ofertas sexuales, violencia sexual.
24. Amenazas de violencia física.
25. Uso de violencia menos.
26. Maltrato físico.

e) Ataques a las actitudes de la víctima.

27. Ataques a sus actitudes y creencias políticas.
28. Ataques a sus actitudes y creencias religiosas.
29. Mofarse de la nacionalidad de la víctima.

f) Agresiones verbales.

30. Gritarle o insultarla.
31. Críticas permanentes del trabajo que realiza la persona.
32. Amenazas verbales.

g) Rumores.

33. Hablar mal de la persona a sus espaldas.
34. Difusión de rumores.

La propuesta de Marie France Hirigoyen

A continuación, se presenta un cuestionario para identificar si has sido víctima de Mobbing de manera sistemática durante los últimos seis meses:

1) Atentado contra las condiciones de trabajo

- Se le retira su autonomía a la víctima
- No se le transmiten las informaciones útiles para la realización de su tarea.
- Se replican sistemáticamente todas sus decisiones.
- Se critica su trabajo injusta o exageradamente.
- Se le niega el acceso a los instrumentos de trabajo: teléfono, fax, ordenador.
- Se le retira el trabajo que solía realizar habitualmente.
- Se le dan constantemente tareas nuevas.
- Se le atribuyen voluntaria y sistemáticamente tareas superiores a sus competencias.
- Se hace presión para que no haga valer sus derechos (permisos, horarios, primas)
- Se logra que no se promocióne.
- Se le atribuyen trabajos peligrosos en contra de su voluntad.
- Se ocasionan desperfectos en su lugar de trabajo.
- Se le dan deliberadamente consignas imposibles de ejecutar.
- No se tienen en cuenta los avisos médicos cursados por el médico de la empresa.

2) Aislamiento y rechazo de la comunicación.

- Se interrumpe constantemente a la víctima.
- Sus superiores jerárquicos o sus colegas dejan de hablarle.
- La comunicación con ella se realiza sólo por escrito.
- Se rechaza el contacto visual con esa persona.
- Se le instala apartada de los demás.

- Se ignora su presencia dirigiéndose únicamente a los demás.
- Se les prohíbe a los colegas que le hablen.
- No se le permite hablar con los demás.
- La dirección rechaza cualquier petición de entrevista.

3) Atentados contra la dignidad

- Se utilizan observaciones despectivas para calificarla.
- Se utilizan gestos de desprecio dirigidos a ella (suspiros, miradas despectivas, encoger los hombros....)
- Se le desacredita ante el resto de compañeros, sean estos superiores o subordinados.
- Se hacen circular rumores en torno a ella.
- Se le atribuyen problemas psicológicos (se le tilda de enfermedad mental)
- Se ridiculizan sus minusvalías o su físico; se le limita o caracteriza.
- Se critica su vida privada.
- Se ridiculizan sus orígenes o su nacionalidad.
- Se atacan sus creencias religiosas o sus convicciones políticas.
- Se le atribuyen tareas humillantes.
- Se le injuria en términos obscenos o degradantes.

4) Violencia verbal, física o sexual

- Se cohibe a la víctima con amenazas de violencia física.
- Se le agrede físicamente, aunque de forma leve: se le empuja, se le cierra la puerta en las narices.
- Se le grita.
- Se invade su vida privada con llamadas telefónicas y cartas.
- Se le sigue por la calle, se le acecha ante su domicilio.
- Se ocasionan desperfectos en su vehículo.
- Se le acosa o agrede sexualmente (con gestos o con expresiones)
- No se tienen en cuenta sus problemas de salud.

La propuesta de Bosqued Lorente

A continuación, se presenta el siguiente cuestionario para identificar si has sido víctima de Mobbing de manera sistemática durante los últimos seis meses:

1. ¿Los trabajos que te asignan están por encima de tus competencias habituales?

a) No, las tareas que te encargan se ajustan perfectamente a tus posibilidades y a lo que has venido haciendo últimamente en los últimos tiempos.

b) Sí, constantemente te ves sobrepasado por el trabajo porque éste está muy por encima de tus capacidades.

c) En algunas ocasiones te sientes desbordado por las tareas que te encomiendan, pero en general puedes sacarlas adelante, pidiendo algo de ayuda.

2. ¿Tu trabajo te permite mantener una relación fluida con el resto de tus compañeros?

a) No, de un tiempo a esta parte has notado que te hacen el vacío y prácticamente nadie te habla.

b) Sí, te relacionas con la mayoría de ellos sin ningún problema.

c) Tu relación social con los demás trabajadores es algo limitada.

3. ¿Qué ocurre cuando haces alguna propuesta que piensas que puede resultar valiosa?

a) No te escuchan, incluso a veces te interrumpen para que no puedas realizarla.

b) Algunas veces son discutidas con argumentos de peso; otras, en cambio, son aceptadas y puestas en práctica.

c) Escuchan lo que propones, pero que tú recuerdes nunca se ha llevado a la práctica una proposición tuya.

4. ¿Te asignan tareas inútiles, ridículas o que están muy por debajo de aquello para lo que te contrataron?

- a) Te mandan realizar trabajos sin valor o que están muy por debajo de tus funciones, lo que te hace sentir inútil.
- b) No, el trabajo se ajusta generalmente a lo pactado en su momento.
- c) Esporádicamente te encargan alguna tarea que no tiene demasiado valor o está por debajo de lo pactado en tu contrato de trabajo.

5. ¿Alguna vez se han burlado o comentado irónicamente acerca de tus orígenes, etnia, orientación sexual o creencias políticas o religiosas?

- a) Nunca has escuchado comentarios de este tipo y te sientes bien integrado en el grupo.
- b) Constantemente hay alguna persona que está ridiculizándote por alguna de estas cuestiones.
- c) De tarde en tarde se habla del tema, pero sin que esto te haya hecho sentir marginado o excluido.

6. ¿Se ha ridiculizado o menospreciado tu forma de realizar el trabajo?

- a) Constantemente alguna o varias personas están diciéndote que tu trabajo está mal realizado y dando a entender, o diciendo claramente, que no vales para nada.
- b) Algunas veces, pero sin que eso se haya concentrado en un período corto de tiempo.
- c) Nunca, en realidad sientes que por lo general tu trabajo es apreciado y se te tiene en cuenta como profesional.

7. ¿El volumen de trabajo que te encargan es claramente excesivo con relación al que le encargan al resto de tus compañeros?

- a) No, si se realiza un promedio, todos tenéis asignada más o menos la misma cantidad de trabajo.
- b) Tú eres la única persona del departamento que siempre está sobrecargada de trabajo.
- c) A veces tienes la sensación de que hay un cierto abuso de tu capacidad de trabajo.

8. ¿Te han dado a entender alguna vez que eres una persona inestable o tienes algún problema psicológico?

- a) Nunca nadie te ha mencionado esta cuestión en tu trabajo.
- b) Esporádicamente, alguien ha mencionado algo al respecto.
- c) Últimamente te lo están diciendo cada vez con una mayor frecuencia.

9. ¿Se han realizado comentarios hirientes y ofensivos acerca de tu vida privada?

- a) Alguna vez se ha comentado algo sobre tu vida privada, igual que acerca de la de los demás.
- b) Sí, con frecuencia.
- c) No es costumbre en tu trabajo hablar mal de los demás.

10. ¿Has tenido que coger la baja con cierta frecuencia por problemas psicológicos o psicosomáticos que se agravan con el trabajo y se alivian al dejar de acudir a él?

- a) Sí, y ése ha sido precisamente casi el único motivo de tus últimas bajas laborales.
- b) Nunca por ese motivo.
- c) No, aunque hay días que la perspectiva de acudir al trabajo te produce un claro malestar.

11. ¿Has echado a faltar algún objeto en tu puesto de trabajo o has encontrado desperfectos en él sin que eso le haya ocurrido al resto de tus compañeros?

- a) Alguna vez alguien se ha llevado algo y se lo ha quedado sin intención de devolvértelo, pero nada más.
- b) Sí, en alguna ocasión.
- c) No, eso nunca te ha ocurrido.

12. ¿Te parece probable que algún día al llegar al trabajo te encuentres con que han cambiado tu lugar de trabajo sin que nadie te haya comunicado nada al respecto?

- a) Te ha ocurrido ya o estás prácticamente esperándolo en cualquier momento.
- b) Consideras que eso es prácticamente imposible.
- c) No te ha ocurrido, pero si así fuera tampoco te sorprendería demasiado.

13. ¿Una o varias de las personas que trabajan contigo te insultan, te gritan, te amenazan, te dirigen «miradas asesinas» o tienen algún comportamiento similar a los descritos?

- a) A veces alguien ha lanzado un grito, una mala contestación o incluso algún insulto en días de mayor tensión de la habitual.
- b) Es la moneda corriente con la que te encuentras casi todos los días.
- c) Eso no ha ocurrido nunca, en tu trabajo todos mantenéis un trato correcto con los demás.

14. ¿Te han quitado las tareas que tenías encomendadas, de tal manera que estás condenado al ostracismo?

- a) Lo anterior describe exactamente tu situación actual en el trabajo.
- b) No, el volumen de tu trabajo es más o menos como siempre.
- c) Te han retirado alguna tarea de mayor responsabilidad, pero sigues con suficiente cantidad de trabajo.

15. ¿Qué ha ocurrido cuando en los últimos seis meses has solicitado una entrevista con tu superior?

- a) Te la ha concedido en un plazo de tiempo breve y ha escuchado lo que tenías que comunicarle.
- b) La ha ido posponiendo, pero finalmente has conseguido hablar con él, aunque consideras que no te ha dejado decir todo lo que pretendías.
- c) Por una u otra razón todavía no te ha recibido, o lo hizo, pero no te dejó decir prácticamente nada de lo que tú querías y por lo que habías pedido la entrevista.

16. ¿Con qué actitud acudes cada día al trabajo?

- a) Te resulta un tormento.

- b) Por regla general vas ilusionado, aunque te cueste un poco en alguna ocasión, como tras las vacaciones.
- c) Te desagrada la actitud de alguna o algunas personas hacia ti, yeso hace que tu actitud hacia el trabajo sea algo negativa.

Bosqued Lorente recomienda verificar las respuestas del cuestionario en la categorización de la siguiente tabla, con la finalidad de conocer la existencia de Mobbing o en su defecto saber si se esta en na situación de riesgo o si se descarta el fenómeno del Mobbing.

No hay		Riesgo		Clara existencia	
<i>mobbing</i>		<i>de mobbing</i>		<i>de mobbing</i>	
1a		1c		1b	
2b		2c		2a	
3b		3c		3a	
4b		4c		4a	
5a		5c		5b	
6c		6b		6a	
7a		7c		7b	
8a		8b		8c	
9c		9 ^a		9b	
10b		10c		10a	
11c		11 ^a		11 b	
12b		12c		12a	
13c		13c		13b	
14b		14c		14a	
15a		15b		15c	
16b		16c		16a	
Total:	%	Total:	%	Total:	%

Fuente Bosqued Lorente 2005: 70-75

2.5 Contextos que favorecen el Mobbing

Dentro de las organizaciones debe de haber condiciones que permitan que el acoso se pueda llevar acabo, así tenemos la propuesta de Marie France (2001: 165-187) en la que analiza cuáles son estas condiciones favorecedoras del Mobbing:

a) La nueva organización del trabajo

El acoso moral surge con mayor facilidad en los contextos particularmente sometidos al estrés. (Marie France 2001: 165) es decir en un ambiente de trabajo en el que no hay regulación interna, ni en los comportamientos ni en los métodos de trabajo, todo parece permitido, el poder de los jefes es ilimitado, igual que lo que les exigen a sus empleados ((Marie France 2001: 166)

b) El cinismo del sistema

Junto a individuos perversos existen formas de organización (empresa, organismo, etc) que pueden ser en sí mismas tóxicas. ((Marie France 2001: 178)

Algunas organizaciones no ponen ningún cuidado en proteger a la gente a la que emplean y dejan que se establezca un clima de acoso moral por indiferencia. Otras funcionan de un modo cínico y no dudan en utilizar la manipulación y la mentira para obtener un mayor rendimiento de sus asalariados y aumentar sus cifras. Otras incluso son estructuralmente perversas, dispuestas a hacer trampas y a destruir a sus adversarios, pero también a sus asalariados, si les es útil para su progresión ((Marie France 2001: 178-179)

Se sabe que cuanto más jerarquizada está una organización, más fuerte es la dependencia y más se aumenta el riesgo de acoso moral. ((Marie France 2001: 179)

c) La perversidad del sistema

Si la perversidad consiste en arrastrar a los individuos hacia lo peor de sí mismos y en inducirles a conductas perversas, se puede afirmar incontestablemente que existen empresas perversas, exacerban las rivalidades y conducen a las personas a utilizar procedimientos desleales. (Marie France 2001:182) Eso parte de la idea falsa de que las personas dejan a un lado su propio interés, serán más eficaces en el interés exclusivo de la empresa y también de la idea de que es mejor empujar a los asalariados a que se marchen que asumir los despidos con el riesgo de movimientos sociales que eso provoca. (Marie France 2001:182-183)

d) El papel propiciador de una sociedad narcisista

Estamos en una sociedad narcisista que invita al culto del ego; los dirigentes de las multinacionales han sustituido a los reyes y reinas en las portadas de revista. En esta sociedad basada en la imagen, el auténtico valor de la persona tiene muy poca importancia; lo que de verdad cuenta es la apariencia. (Marie France 2001:187)

En una sociedad en la que reina la mentira, todo el mundo aprende a acomodarse a esa hipocresía cotidiana, norma que, con el tiempo, ha acabado consagrándose. Se crea así una sociedad en la que cada ser humano es un adversario potencial que puede quitarte tu sitio. Una sociedad violenta y despectiva generará individuos violentos y despectivos. (Marie France 2001:187)

Características de la organización que favorecen el Mobbing

¿Existen organizaciones que favorecen el acoso moral? Esta es una pregunta de suma importancia a la que responde Fornés Vives (citada por Bosqued:86) mediante los resultados de su investigación y menciona que por lo general el Mobbin se da en organizaciones de más de 50 empleados, empresas desorganizadas, con un organigrama poco claro y con muchos mandos intermedios.

Para que se de de el Mobbing (Bosqued Lorente 2005: 86-89) es necesario que cuente con ciertas características como las siguientes:

- La filosofía de que la competitividad de la organización, el rendimiento y el beneficio están por encima de todo lo demás, incluido el elemento humano.
- Una jerarquía burocrática rigurosa, como es el caso de la administración pública.
- La existencia de unas competencias no suficientemente clarificadas o definidas entre los distintos profesionales.
- La estimulación de la competitividad entre los trabajadores como una manera de aumentar el rendimiento.
- Las prácticas de dirección abusivas, basadas más en el temor, en el autoritarismo y en los malos modos que en la comunicación libre y el fomento de las buenas relaciones personales entre todos los estamentos.
- La promoción profesional a través del amiguismo, en lugar de basarse en los méritos que cada uno aporta.

2.6 Alternativas para reducir el Mobbing

Como alternativas para reducir el fenómeno del Mobbing existe, además de los esfuerzos internacionales por difundir y tipificar jurídicamente este fenómeno para su erradicación, el diseño de políticas y programas organizacionales que si bien no fueron creados específicamente para combatir el Mobbing, por su naturaleza pueden ayudar a cumplir este objetivo; así tenemos el concepto y práctica de la empresa familiarmente responsable, y tienen las siguientes características (Martínez, Selva, 2004:56):

1. Flexibilidad de horario
 - ❖ Flexibilidad en los días de permiso
 - ❖ Ausencia por emergencia familiar
 - ❖ Horario flexible de entrada y salida
 - ❖ Posibilidad de trabajo a tiempo parcial
2. Apoyo profesional
 - ❖ Asesoría en temas legales
 - ❖ Asesoría en temas psicológicos
 - ❖ asesoría en carrera profesional
 - ❖ asesoría en temas financieros
3. Actividades de formación
 - ❖ Gestión del tiempo
 - ❖ Gestión y resolución de conflictos
 - ❖ Manejo del estrés
4. Política de servicios
 - ❖ Guarderías infantiles en le centro de trabajo
 - ❖ Centro de deportes o centro social dentro de la empresa
 - ❖ Comedores dentro de la empresa

Este tipo de prácticas enfocadas a facilitar la vida familiar de lo empleados incluyen por ejemplo días de vacaciones pagados por matrimonio, días para

asuntos propios, reducción de horas de trabajo en situaciones de emergencia y excedencia para el cuidado de un hijo.

En su mayoría son multinacionales que heredan políticas del corporativo y cuyo juego es el de ganar-ganar. En la medida que dan beneficios, exigen y logran resultados. De ahí que inviertan altas sumas en ofrecer posibilidades de desarrollo profesional, comedores con alimentos tipo bufette o días de descanso en SPA. Al final de la historia, los gastos fijos que representan estas ventajas al colaborador se transforman en un mayor compromiso con el negocio y en gente que da mucho más por sentirse parte de la compañía.

Expansión visitó algunas de estas empresas. En un entorno en el que el desempleo y el trabajo informal siguen creciendo, parecería innecesario invertir en gente. No es cierto. Los índices de competitividad hablan de fuga de cerebros, de la necesidad de aumentar el valor agregado de lo que producimos y de ser una sociedad más activa y comprometida. En estas oficinas y plantas, encontramos la clave de empresas y empleados que hacen cada día su parte de la tarea.

Otras alternativas que pueden ayudar a disminuir las causas que propician el Mobbing son las siguientes:

El outplacement entendido como el buen despido” o “desvinculación responsable”, es una herramienta utilizada por compañías en su mayoría transnacionales, que pueden asumir el costo del servicio. El proceso Outplacement es realizado a través de una firma en recursos humanos experta en este tipo de proceso. El outplacement es un servicio de acompañamiento y transición en la desvinculación laboral dirigido a altos ejecutivos, Gerentes y Directores. Su enfoque es prestar servicio de acompañamiento a aquellos ejecutivos que tuvieron injerencia en los logros de la compañía y que después de haber tenido una excelente trayectoria en la organización, deben ser desvinculados por causas ajenas a su desempeño como lo es una

reestructuración. Adicionalmente al seguimiento legal del despido, el servicio de outplacement contempla entre otras cosas la contención psicológica, reelaboración del plan de vida y carrera y soporte en búsqueda de alternativas de recolocación o asesoría en la decisión de auto emplearse. El servicio de Outplacement permite a la empresa que recurre a esta herramienta, identificarse como empresa responsable, que busca hacer algo más que indemnizar a un buen elemento en su organización. Responde directamente al cuidado del clima organizacional interno y es un buen recurso para prevenir las posibles fugas de talentos que el estrés del despido del otro genera dentro de la organización.

Marie France (2001.268-279) menciona las siguientes propuestas para prevenir el Mobbing:

- La responsabilidad de las empresas
- Códigos de conducta que incluyan políticas anti discriminación.

En el siguiente capítulo y una vez presentado el Mobbing, se analizan los marcos normativos de países como Suecia, Bélgica, España, Costa Rica, Colombia y México para combatir, prevenir y eliminar el Mobbing de las organizaciones de sus respectivos países.

2.7 Fenómenos asociados pero diferentes del Mobbing.

En este apartado se busca analizar una serie de fenómenos que se pueden asociar con el Mobbing y que sin embargo son distintas a este.

2.7.1 El estrés

El estrés es la condición en la que un acontecimiento, o una serie de experiencias en la vida de un individuo, pueden acarrearle consecuencias negativas, fisiológicas, específicas y duraderas. Los cambios fisiológicos, si persisten en el tiempo porque la situación amenazante se prolonga o porque es muy intensa, provocan un trastorno en el equilibrio del organismo que éste intenta recuperar en un esfuerzo de adaptación, cambiando su conducta y poniendo en juego la actividad de múltiples sistemas biológicos para evitar consecuencias nocivas. Si el equilibrio de se reestablece, la condición de estrés se vuelve crónica y el organismo puede enfermar e incluso morir (Martínez Selva, 2004.6)

2.7.2 El bullying

El termino Bullying esta incluido dentro de la psicología del trabajo. El concepto proviene del verbo en ingles "to Bully" que significa ofender y maltratar. Referida como una característica persona tiene una acepción de persona brutal y tiránica que se aprovecha de los más débiles. Parecido al Mobbing, el termino Bullying también empezó a utilizarse para describir conductas violentas y discriminatorias en niños., también fue utilizado para tipificar las agresiones de rechazo y violencia en el ejercito y en la familia. Pudiendo desarrollar a la fecha, para el caso de la violencia en escuelas, organizaciones que informen sobre el tema y den soporte a los menores y en el ejercito y la policía, políticas de prevención al respecto. El concepto engloba burlas, marginación, conductas de abuso sexual y de agresiones físicas.

En un informe de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la violencia en el trabajo, Vittorino di Marino habla de “Bullying” para describir las intimidaciones y vejaciones relacionadas con el lugar de trabajo. En este informe, afirma que la noción de violencia en el trabajo esta evolucionando en el sentido de que ya se le concede tanta importancia a los comportamientos psicológicos como a los comportamientos físicos y que se reconoce plenamente el alcance de los actos de violencia menor²².-

2.2.3 El ijime

En Japón, Ijime” significa “acoso” en japonés. Usualmente es asociado con la descripción de las novatadas y humillaciones que sufren los niños en la escuela. Dentro del ámbito empresarial se da el Ijime como un mecanismo agresivo de alineación e integración de los trabajadores a su contexto laboral, el cual se gesta desde que se esta en el colegio y que funciona como una presión psicológica para obligar a dar lo mejor para poder ser aceptados. Si no logran responder a las expectativas de este instrumento de control social, en algunos casos han llegado a consecuencias tan graves como el suicidios según Keilo Yamanaka,²³ “El fenómeno del “*Ijime*” apareció en 1972, en un momento“ en el que la industria japonesa estaba experimentando un desarrollo muy rápido. La industria necesitaba jóvenes trabajadores adaptados al trabajo estandarizado: Ni rastro de individualismo ni de personalidades marcadas y, sobre todo, nada de criticas” Se presupone que industria y gobierno alinearon el sistema educativo en pro del desarrollo del país.

El Ijime, es entonces, también aquélla forma de violencia laboral que busca la vinculación extrema con la empresa y a la vez sirve como expulsor de las diferencias. Responde a una ideología de eficiencia. El trabajo es una

²² Cita de Marie- France Irigoyen. El acoso moral en el trabajo pag.72. Edt. Paidós Contextos. 2001. Fuente original Chappell, D y V. di Martino, La violence au Travail, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo , 1998

²³ Cita de Marie- France Hirogoyen Pág. 76 en su libro El acoso moral en el trabajo. Fuente Yamanaka, K Le japon au double visage, Paris, Donoel, 1997

manifestación cultural de valores y respeto que va más allá de mantener un trabajo o no, que da como resultado la desvinculación del empleado a su organización a través de la violencia y la discriminación.

2.2.4 El burn out

El Burn out es considerado parte de una depresión por agotamiento y como consecuencia directa del estrés profesional. Para poder abordar el Burn Out Auber, Nicole y Gaulejac V. (1993) habla del sistema managerial, mencionando el imaginario señuelo En el imaginario señuelo la empresa intenta tomar a los sujetos a la trampa de sus propios deseos y prometiendo responder a sus angustias, sus deseos o sus fantasmas, tendiendo a sustituir su propio imaginario al suyo.

El Burn out es considerado una depresión por agotamiento y es un concepto mas o menos reciente que fue aportado al estudiar las consecuencias del estrés profesional.

Para Sievers Burkard en su libro *Work, death, and life itself (2000)*, la significación del trabajo es importante. Remarcando especial interés por su fragmentación y separación. El autor expone que existe un continuo proceso social de fragmentación, un proceso a su llamar “esquizoide” en el que las personas se organizan dividiendo o desdoblado la realidad en una idealización.

Es importante en éste momento establecer la relación directa que tiene la vinculación organizacional con su opuesto: la desvinculación. Pues la forma en que la organización sujeta al individuo y le retiene, impactara en su desprendimiento, ejemplo de ello es el Burn Out, donde el ideal organizacional desaparece y con él, inicia una “quemadura interna en el sujeto” producto de de la adhesión espiritual que previamente se estableció. En el burn out el individuo se consume, se quema, es devastado desde el interior y debe enfrentar los avatares de una tensión excesiva y exclusiva del ideal del yo.

2.2.5 El karoshi

Para analizar el fenómeno del Karoshi se retoman básicamente el trabajo de Boye Lafayette (2006), de González Mauricio (2005) y datos de la asociación japonesa de apoyo a las víctimas del Karoshi: <http://karoshi.jp/english/overwork.html>, y del trabajo de Tetsuro Kato(1994).

Karoshi significa “morir trabajando, cuando el trabajo es infernal, complejo. Con alto estrés laboral (burn out) que tiene como características jornadas de más de 60 horas laborales y muerte comúnmente por paro cardíaco y/o derrame cerebral, lo que torna a este fenómeno como algo inhumano.

El primer caso de karoshi se dio en 1969, cuando un hombre de 29 años murió a causa de un derrame, aunque el término no se acuñó como tal hasta 1982. No fue hasta 1987, una vez que el tema empezó a preocupar a la población, que el Ministerio de Trabajo Japonés elaboró las primeras estadísticas sobre el tema, cuyos datos más optimistas hablan de **varios centenares de casos cada año** (Tetsuro), mientras que otros (Karoshi. Death from Overwork) cifran los primeros casos en unos 20 ó 30 entre 1987 y 1989, mientras que reflejan la posibilidad de **hasta 10 000 casos en 1990** (Tetsuro 2006)

El extraño fenómeno del *karoshi* (síndrome que se manifiesta en un ataque cardíaco provocado por hemorragia cerebral y/o trombosis) cobró la vida de cada vez más japoneses: hombres que se dormían en el metro y no despertaban, ejecutivos cuya media de vida era de 30 años, empleados que por deferencia a sus empresas continuaban trabajando haciendo horas extras e incluso que renunciaban a su semana de vacaciones anual.

Según Hiroshi Kawahito, secretario general del Consejo Japonés de Defensa para los Damnificados por *Karoshi*, una organización que le ayuda a las familias desahuciadas a demandar por negligencia a las empresas que empleaban a sus

seres queridos, cerca de 20,000 japoneses mueren al año por exceso de trabajo (Boye Lafayette 2006)

Las cosas, no obstante, bien podrían dar un dramático vuelco en los próximos años. En entrevista, Tom Peters, autor de *Reimagine* y *En búsqueda de la Excelencia*, apunta que la dedicación potencialmente mortal de los *workaholics* (adictos al trabajo) es una tendencia que va en ascenso. Para Peters (2000) la economía global es injusta por naturaleza, por lo que a las corporaciones no les importa si sus ejecutivos llevan o no una vida sana y en equilibrio.

El Karoshi para el caso mexicano lo documenta González Mauricio (2005) con el caso del 11 de marzo de 2004 en donde Francisco Javier Tamayo a sus 52 años, ya se había hecho a la idea de que el mundo de las agencias de medios y publicidad era de una naturaleza densa y difícil. Un mundo tan complejo como su propia vida personal, plagada de problemas emocionales a raíz de su separación matrimonial y la clásica crisis de la edad madura, el 11 de marzo inmerso en una de esas típicas noches atareadas en las que era el único que quedaba en la oficina de Control Media, su cuerpo se colapsó, víctima de un ataque cardiaco que terminó con su vida.

El fenómeno como se puede apreciar lo encontramos en países desarrollados o en vías de desarrollo con un alto nivel de cargas de trabajo por parte de los empleados. El karoshi documentado en Japón es de suma importancia para prevenir este tipo de acciones en las organizaciones empresariales mexicanas.

Capítulo III La normatividad asociada a la desvinculación organizacional

El objetivo de este capítulo es analizar el encuadre legal de la desvinculación en México, tanto las referencias legales con las que día a día se contextualiza la desvinculación, como las propuestas, sumamente recientes, de poder contribuir a mejores prácticas al respecto. En este capítulo, adicionalmente, se revisarán los ajustes que han hecho a la ley al respecto de la desvinculación en otros países como son Suecia, Bélgica y España así como en Costa Rica y Colombia

3.1 La normatividad laboral en México

La normatividad laboral en México se rige por el Artículo 123 constitucional, para efectos de esta investigación se retoma únicamente el apartado A; En el caso de México, ha sido notorio que el momento histórico en que se promulgo la constitución de nuestro país así como la Ley Federal del Trabajo y su reglamentación, dista mucho de parecerse a los nuevos contextos de cambio global y organizacional del trabajo actualmente existentes. Sin embargo, no solo es cuestionable la vigencia de la ley, sino su factibilidad de aplicación y con ello problematizar más el contexto en que las relaciones laborales se desenvuelven y se relacionan con la desvinculación laboral.

Correas, Florencia (2004:20, 114, 115), busca en su investigación constatar si los postulados del derecho laboral Mexicano se observan cuando los funcionarios de la junta local de conciliación y arbitraje administran las normas jurídicas laborales, expone después de la investigación de campo y a manera de conclusión, que “las normas laborales no cumplen la ley ni en su forma ni en su contenido, pues entre otros, el trabajador que accede a un arreglo conciliatorio debe renunciar a una parte de sus derechos, los cuales expresamente manifiesta la ley que son “irrenunciables”. Donde en la mayoría de los casos la esperanza del trabajador despedido de ser compensado de acuerdo a lo estipulado por la norma jurídica, es

burlada. Así, la vigencia y adecuación de las leyes que regulan el trabajo con relación a la desvinculación, aparece como la punta del iceberg de un problema de por sí complejo.

La forma en que el individuo se vincula con la organización, como contraparte de la desvinculación organizacional, es de significativa importancia. En los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción se establece la vinculación organizacional; la cual esta sujeta a las necesidades de la empresa. Desde que se tiene el perfil del puesto a contratar, Es en el encuadre legal de un contrato, donde se mencionan oficialmente las responsabilidades y exigencias a las que el individuo se tendrá que sujetar, de lo contrario se gestara una o varias causales de despido injustificado o se asentará una renuncia voluntaria por parte del trabajador al no ver cumplidas las expectativas de su contratación. Sin embargo, el contrato laboral es rebasado por aspectos informales como en las recomendaciones del área de recursos humanos y de su jefe directo y otras aparecen sujetas al campo de los usos y costumbres dentro del área o de la organización.

Para la presente investigación se cita el marco legal relacionado a la desvinculación en el sector privado. Sin embargo aspectos como la corrupción y compra de arreglos laborales a favor de ciertas organizaciones, el tiempo de atención de un proceso de demanda que va de el año y medio a los tres años en promedio, y la afectación que puede ocasionar iniciar un proceso jurídico-laboral tanto en referencias como en la inversión de tiempo de atención, son factores que complejizan la lectura legal. Adicionalmente el análisis de la actuación de instancias como conciliación y arbitraje y su intervención mediadora con las prestaciones irrenunciables por ley de los trabajadores, desprotege y defrauda al trabajador en el momento de la desvinculación organizacional. El inicio de una demanda bajo los propios medios del empleado, esta circunscrita al recurso económico que permita mantener la demanda por mas de un año como mínimo. Situación que fortalece practicas viciadas como el fomento de arreglos informales con el patrón o arreglos desventajosos en las instancias legales que prestan el servicio de asesoria y protección.

Independientemente de este tipo de realidad cotidiana, el conocimiento del encuadre jurídico-legal-laboral, así como las propuestas normativas relacionadas al mobbing, son requeridas para la presente investigación.

Figuras legales relacionadas a la desvinculación laboral en México

- Constitución políticas de los Estados Unidos Mexicanos por medio del Artículo 123 Apartado “A” y “B”
- Ley federal del trabajo como marco conceptual.
- La junta local de conciliación y arbitraje como institución gubernamental mediadora.
- Contrato de trabajo

Beneficios del trabajador ante la junta:

- Carga de la prueba por parte de l patrón
- Presunción laboral (Dar por hecho la existencia de la relación laboral a falta de pruebas)
- La duda (si existe duda se elegirá el criterio que beneficie al trabajador)

La suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo

La suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo se encuentra regulados por el artículo 42 de la LFT; son causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el trabajador y el patrón las siguientes:

I. La enfermedad contagiosa del trabajador;

- II. La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo;
- III. La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria. Si el trabajador obró en defensa de la persona o de los intereses del patrón, tendrá éste la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquél;
- IV. El arresto del trabajador;
- V. El cumplimiento de los servicios y el desempeño de los cargos mencionados en el artículo 5o de la Constitución, y el de las obligaciones consignadas en el artículo 31, fracción III de la misma Constitución;
- VI. La designación de los trabajadores como representantes ante los organismos estatales, Juntas de Conciliación, Conciliación y Arbitraje, Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas y otros semejantes; y
- VII. La falta de los documentos que exijan las leyes y reglamentos, necesarios para la prestación del servicio, cuando sea imputable al trabajador.

La rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón

La rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón la encontramos fundamentada en el artículo 47 de la LFT y encontramos las siguientes:

I. Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;

II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;

III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo;

IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;

V. Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;

VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio;

- VII. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él;
- VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;
- IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;
- X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;
- XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;
- XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;
- XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico;
- XIV. La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo; y
- XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

El patrón debe dar al trabajador aviso por escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión; el aviso debe hacerse del conocimiento del trabajador, y en caso de que éste se niegue a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la rescisión, deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador. Sin embargo la falta de aviso al trabajador o a la Junta, por sí sola basta para considerar que el despido fue injustificado.

Las causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador

Las causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador que regula el artículo 51 de la LFT son las siguientes:

I. Engañarlo el patrón, o en su caso, la agrupación patronal al proponerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;

II. Incurrir el patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos;

III. Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;

IV. Reducir el patrón el salario del trabajador;

V. No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados;

VI. Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón, en sus herramientas o útiles de trabajo;

VII. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan;

VIII. Comprometer el patrón, con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él; y

IX. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes, en lo que al trabajo se refiere.

La Terminación de las relaciones de trabajo

Es la disolución de la relación laboral cuando alguna de las partes, ya sea el trabajador o a la Empresa, no cumple con sus obligaciones. En este sentido, el trabajador o a la Empresa pueden rescindir en cualquier momento la relación de trabajo, sin incurrir en responsabilidad.

Antes de rescindir el contrato, a la Empresa debe contar con la consulta de asesores legales y reunir todas las pruebas necesarias para evitar juicios laborales que resulten costosos y que originan desperdicios de tiempo y esfuerzo.

Esta figura esta sustentada por el Artículo 53 de la LFT y son causas de terminación de las relaciones de trabajo las siguientes:

- I. El mutuo consentimiento de las partes;
- II. La muerte del trabajador;
- III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital,
- IV. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo; y

Las fracciones del Artículo 434 de la LFT en donde manifiesta que son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

- I. La fuerza mayor o el caso fortuito no imputable al patrón, o su incapacidad física o mental o su muerte, que produzca como consecuencia necesaria, inmediata y directa, la terminación de los trabajos;
- II. La incosteabilidad notoria y manifiesta de la explotación;
- III. El agotamiento de la materia objeto de una industria extractiva;
- IV. El concurso o la quiebra legalmente declarado, si la autoridad competente o los acreedores resuelven el cierre definitivo de la empresa o la reducción definitiva de sus trabajos.

Tipos de desvinculación en la normatividad mexicana

Existen diversos tipos de desvinculación por lo que analizaremos de manera breve las siguientes:

Despido Justificado

En este punto se analizan los tipos de desvinculación que contempla la normatividad mexicana de manera justificada.

Renuncia voluntaria

Es el acto mediante el cual el empleado, voluntariamente, decide dejar de prestar sus servicios a la Empresa.

La renuncia puede ser verbal, escrita o se considera como tal por ausencia o abandono. Norteamérica y otras partes del mundo ya se hace uso de la renuncia virtual vía mail. . En la Renuncia verbal, el trabajador manifiesta oralmente su inconformidad y decide dejar de trabajar; la renuncia escrita es el documento mediante el cual el empleado justifica su voluntad de dejar de prestar sus servicios al Estado. Cuando se abandona un empleo, por lo general el área de recursos humanos investiga la causalidad debido a que puede mal interpretarse un accidente o enfermedad no notificada con un abandono de empleo por libre albedrío, confundir lo anterior representaría un cuantiosa multa ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, por lo que por lo general rastrean este tipo de renunciaciones para hacer el tramite de baja correspondiente.

La Terminación del Contrato

Se da cuando se vence la fecha de un contrato por tiempo y obras determinadas, con lo que finaliza la relación de trabajo entre a la Empresa y el trabajador. También se considera que termina la relación de trabajo a causa de la muerte del empleado.

La Suspensión.

Consiste en la suspensión temporal del empleo pero conservado vigente la relación laboral, es decir, el trabajador interrumpe la prestación de sus servicios pero no queda despedido. La suspensión puede llevarse a cabo:

- Cuando el empleado contraiga una enfermedad contagiosa.
- Cuando exista incapacidad física que por determinación médica inhabilite al empleado.
- Cuando el empleado cometa un delito del orden común.
- Cuando exista una irregularidad en su gestión si el trabajador maneja Fondos.
- Cuando faltan documentos que amparen su capacidad para la prestación de su trabajo.
- Durante la suspensión de los efectos del nombramiento, automáticamente se suspenden también los derechos del trabajador, en tanto que no se resuelva el motivo que originó tal acción.

Prescripción Laboral

Son los efectos que surgen a partir de la terminación de la vigencia de un contrato de trabajo. Se realiza como base tomando los acuerdos que establecen las condiciones generales de trabajo y tienen vigencia durante un año, salvo las siguientes excepciones:

- ❖ *Prescriben en un mes:*
 - Para pedir la nulidad de un nombramiento, cuando el servidor público no reúna los requisitos necesarios para el empleo o cargo de que se trate.
 - Para volver a ocupar el puesto que se haya dejado por accidente o enfermedad.
 - Para exigir indemnización o reinstalación por despido injustificado.
 - Para suspender a los trabajadores por causas justificadas y para

disciplinar las faltas de éstos.

❖ *Prescriben en dos años:*

- Para reclamar indemnizaciones por incapacidad proveniente de riesgos profesionales.
- Para reclamar la indemnización de trabajadores muertos con motivo de riesgo profesional.
- Para ejecutar las resoluciones del órgano de conciliación y arbitraje.

La Jubilación

Un empleado tiene derecho a ser jubilado; es decir, a recibir una pensión de vejez, si ha cumplido 65 años y a cubierto 500 semanas de cotización como mínimo. El IMSS otorga pensión por cesantía al trabajador que tenga 60 años y 500 semanas de cotización como mínimo, pero en éste último caso tiene derecho sólo a una pensión reducida, en comparación con el párrafo anterior. A mayor número de semanas de cotización rebasadas las 500, se incrementa el monto de la pensión.

3.2 Iniciativa en México para modificar la Ley Federal del Trabajo a favor de combatir el Acoso Laboral

En México el Acoso Moral empieza a tomar importancia y muestra de ello es la iniciativa de decreto que adiciona diversos artículos a la Ley Federal del Trabajo en materia de acoso laboral promovida por la Diputada Federal Cristina Portillo Ayala el 16 de Agosto del 2006 y que se encuentra turnada a la comisión de trabajo y previsión social de la cámara de diputados.

A continuación se presenta la iniciativa de manera integra:

Único: se adicionan diversos artículos a la Ley Federal del Trabajo en materia de acoso laboral, para quedar como sigue:

Artículo 52 A. El acoso laboral consiste en cualquier conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un trabajador por parte de un patrón, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

Artículo 52 B. Sin ser una enumeración restrictiva, el acoso laboral puede darse, entre otras, bajo las siguientes modalidades generales:

- I. Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes del trabajador;
- II. Toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre;
- III. Todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad;
- IV. Toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia, mediante la descalificación, carga excesiva de trabajo, cambios

permanentes de horario y cualquier otra forma de producir desmotivación laboral;

- V. Todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social;
- VI. Toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador, como la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.

Artículo 52 C. El acoso laboral es causa de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el trabajador. El trabajador podrá separarse de su trabajo dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se dé y tendrá derecho a que el patrón lo indemnice en los términos del artículo 50.

Transitorios.

Único. El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Sede de la Honorable Comisión Permanente del Congreso de la Unión a los dieciséis días del mes de agosto de dos mil seis.

DIPUTADA FEDERAL CRISTINA PORTILLO AYALA

Fuente: Gaceta parlamentaria No 15 año 2006, Miércoles 16 de Agosto: 88-90.

Esta iniciativa es de suma importancia que se consolide ya que podría reducir gran cantidad de consecuencias que conlleva el acoso moral y que se vieron en el capítulo segundo.

Así podríamos incluir una cantidad de información bastante extensa contenida en la Ley Federal del Trabajo, sin embargo, he mencionado lo que a mi punto de vista es básico para la siguiente reflexión:

Es un hecho que la práctica de las relaciones laborales, en ocasiones (No sabemos su frecuencia) llegan a establecerse rebasando los marcos legales e institucionales que las rigen. Estableciéndose patrones o hasta políticas de despido o renuncia, de carácter informal pero conocidas por los gerentes o encargados de personal y difundidas en seminarios y diplomados que empresas privadas de abogados ofrecen a las empresas. por ejemplo, es común llegar en el momento de el despido, a “arreglos” económicos poco favorables para trabajador, condicionando su carta de recomendación o infringiendo miedo resaltando en el discurso previo a la firma del finiquito de que “la compañía cuenta con abogados dispuestos a pelear meses para ganar una demanda”, resaltando la futura situación en que se encontrara el empleado: “ sin empleo, sin dinero y gastando en abogados que no puede costear”

Porque aun cuando existen instancias legales como conciliación y arbitraje y la procuraduría de la defensa del trabajador, estas organizaciones fungen más a beneficio de la empresa, que en una relación neutral,. Es así, que durante el proceso de inconformidad y/o demanda, si el empleado desea ir a juicio y no llegar a un arreglo con la empresa, entonces, estas instancias lo concientizan de las desventajas del proceso y la lentitud del mismo; orillando al demandante a pagar una representación legal particular.

Por otra parte, si pensamos que en México las referencias laborales y/o carta de recomendación son parte importante en el proceso de selección a una nueva organización, entonces el no contar con ellos debido a una demanda, establece para la empresa que esta analizando su contratación. Y si se entera que el candidato demando a su anterior empresa, queda automáticamente eliminado del proceso (esto es una política de selección no escrita) por lo anterior el contexto

legal es importante al momento de despedir al trabajador, negociar con el mismo o por otra parte para el empleado es un referente considerado a mi juicio como una presión estructural para contribuir a la decisión de una renuncia forzada o de un arreglo con el patrón de carácter desigual para el empleado.

En el siguiente capítulo se identifica cuáles son los perfiles de los gerentes medios a través del análisis de los portales OCC Mundial y Computrabajo en las vacantes de gerente de Recursos Humanos y Ventas y se analizan seis entrevistas que nos permiten conocer cuál es la situación en materia de desvinculación más allá de la normatividad laboral en México.

3.3 Referencias legales asociadas a la desvinculación y el reconocimiento del fenómeno Mobbing en el plano internacional

A nivel mundial existe una tendencia sobre todo en los países europeos para regular y disminuir el Mobbing en las organizaciones de sus países,

El desarrollo de la normatividad en contra del acoso moral e encuentra en Europa, en donde tenemos que en el Parlamento Europeo el objetivo es el de unificar criterios y definiciones para dar una cobertura global en el campo del acoso moral en el trabajo. No obstante, ya existen países en la UE que cuentan con la legislación específica propia sobre acoso moral.

En la Ordenanza del Consejo Nacional Sueco de Seguridad y Salud Laboral de 21/9/1993 de **Suecia** tenemos los siguientes artículos y sus ideas centrales a continuación:

- En el artículo primero de la ordenanza se tiene que se define como acoso moral las acciones que de manera sistemática son dirigidas contra uno o varios individuos con el objetivo de expulsarlos de su espacio laboral.
- En el artículo segundo se define que el empleador deberá de manera precisa dar a conocer a todos los miembros de su organización que so se puede admitir esta práctica.
- En el artículo cuarto se señala que se debe de contar con mecanismo para detectar situaciones de acoso.
- En el quinto artículo se menciona que en caso de acoso se debe de actuar de manera correctiva y se investigaran las causas del acoso.
- En el sexto artículo se estipula que las víctimas del acoso deben de ser apoyadas de manera inmediata y el empleador establecerá el procedimiento a seguir.

La legislación **Belga** en materia de acoso moral es la más reciente (Velázquez Fernández 2005: 156) y completa a través de lo siguiente:

La legislación hace una diferencia entre violencia (física y psicológica) y acoso (moral y sexual) donde la diferencia esta en que el acoso es una situación repetitiva de conductas en el tiempo de manera abusiva (157)

En la legislación de **España** la víctima de un proceso de *mobbing* debe ponerse en manos de profesionales que le asesoren de todas las posibles soluciones judiciales de su problema. Así, en el ámbito laboral español pueden ser de aplicación a los casos de acoso moral en el trabajo la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) – ley 31/1995 de 8 de noviembre – y el Estatuto de los Trabajadores (ET) – Real Decreto legislativo 1/1995 de 24 de marzo -.

El Estatuto de los Trabajadores contiene normativa específica en defensa de la dignidad de los trabajadores –artículo 4 -. Así, el acoso moral en el trabajo vulnera el derecho que tienen los trabajadores a su “*integridad física*” (art. 4.2.d.), así como el derecho “*al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual*” (art. 4.2.e.).

En **Costa Rica** la a asamblea legislativa de la república de Costa Rica propuso la Ley contra el acoso psicológico y Moral en el trabajo (30 de abril de 2003) y se encuentra este proyecto en estudio por parte de la Comisión Permanente de Asuntos Sociales.

En su primer artículo el cual tiene como principal objetivo la prohibición, sanción y prevención del acoso psicológico y moral en el trabajo, como práctica discriminatoria contra los derechos fundamentales del individuo, en su condición de trabajador o trabajadora, con especial referencia a su dignidad como persona, a los derechos de igualdad ante la ley, a la integridad personal, al trabajo y a la salud.

En el artículo dos encontramos la definición de acoso moral y es la siguiente: Se entiende por acoso psicológico y moral en el trabajo, toda aquella situación en la que una persona o varias, sean superiores jerárquicos o no, ejerzan violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo, sea mediante comportamientos, palabras o actitudes, con el fin de degradar sus condiciones de trabajo, destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral. Incluye el proceso de atormentar, hostigar o aterrorizar psicológicamente a otros en el trabajo.

Se considera una sanción por el hecho de hacer una denuncia falsa (art 13) propias de la difamación, la injuria o la calumnia, según el Código Penal del Costa Rica. Además se considera que el acosador será despedido en caso de que se le compruebe esta (art 16) sin responsabilidad para el patrón y el acosado tendrá derecho a una indemnización (art 17) .

En **Colombia** se presentó el proyecto (ante el Congreso de Colombia) de ley 88 (2004) por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

En su artículo primero se define el Objeto de la ley y bienes protegidos por ella a través de lo siguiente:

La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública o de un contrato de prestación de servicios personales.

Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados y contratistas, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa.

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

Como resultado de la revisión de la normatividad vinculada al acoso moral o mobbing en algunos países que se citaron anteriormente, podemos establecer que para México, la iniciativa de modificación de la ley presentada en el segundo semestre de 2006, significó el primer acercamiento para establecer un soporte jurídico del reconocimiento y manejo del fenómeno en nuestro país.

Así, se plantea en esta investigación la necesidad de reconstruir, en la medida de lo posible, desde la subjetividad del sujeto, el proceso de desvinculación de la organización, lo anterior para poder identificar las condiciones que se dieron previo a una desvinculación laboral y la injerencia de variables como la cultura organizacional, el cambio, la estrategia y la presencia o no del fenómeno del mobbing y en los casos que lo permita, la lectura referente a la legalidad contextual de la desvinculación.

Se pretende entonces, en una primera instancia, revisar aquellas variables ligadas a la vinculación organizacional como lo son: La edad, el Género, la escolaridad, la experiencia requerida, entre otras, lo anterior referido a los perfiles gerenciales publicados en dos de los principales portales de búsqueda de trabajo utilizados en nuestro país. ; para luego realizar entrevistas a gerentes medios con la finalidad de explorar el fenómeno de la desvinculación.

Capitulo IV Análisis empírico de la vinculación y la desvinculación en México

Esta investigación centra su trabajo empírico en relación a la vinculación y desvinculación laboral en puestos gerenciales medios. Es por ello que éste capítulo constara de dos apartados, el primero es el que se relaciona a un análisis cualitativo de los perfiles de puestos de Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Ventas a través de las postulaciones de los mismos en dos portales en Internet: *computrabajo.com.mx* y *occ.com.mx*. En éste análisis se buscará a través de la selección de una muestra de perfiles, conocer las características requeridas para el ingreso laboral. Destacando la importancia de cada rubro solicitado dentro de la captación y conservación del empleo. Como segunda parte a desarrollar en éste capítulo, se realizar un análisis a profundidad de las situaciones que se presentaron en el momento de la desvinculación y previa a ella a través de las realización e incorporación de seis entrevistas a profundidad realizadas a gerentes. Donde cinco de ellas son a mujeres y una de ella corresponde a un hombre. Situación totalmente fortuita y no autodirigida. Estas entrevistas fueron realizadas durante el segundo semestre del año 2005 y concluidas durante el primer semestre del 2006.

4.1 Perfiles que determinan la inserción o segregación de los gerentes a una organización

En los dos portales electrónicos anteriormente mencionados, se toman a través de los perfiles postulados, por diversas Organizaciones, las siguientes variables como punto de análisis:

- ❖ Nombre de la Empresa
- ❖ Nivel y especificidad en la Educación requerida
- ❖ Salario ofertado
- ❖ Idioma requerido (Deseable o Requerido)
- ❖ Sexo
- ❖ Estado civil
- ❖ Rango de Edad requerido para poder postular.
- ❖ Años de experiencia y especificidad en la misma.
- ❖ Conocimientos específicos.
- ❖ Actividades a realizar
- ❖ Habilidades solicitadas

Con las variables mencionadas se pretende identificar las necesidades y requerimientos que tienen las organizaciones empresariales para poder contratar a sus gerentes; Lo anterior permitirá revisar el resultado obtenido desde una lectura enfocada en la vinculación y desvinculación gerencial.

4.2 Análisis de los perfiles gerenciales

Como punto de inicio, podemos establecer que en el portal de *Computrabajo*, en su mayoría postulan vacantes de **empresas nacionales**, mientras que en *OCC mundial*, la mayoría de las empresas postulantes pertenecen a **empresas multinacionales**; por lo que encontramos de primera instancia la presencia de dos perfiles correlacionados con la cobertura de los servicios o productos que ofrece la empresa para un mismo puesto. Ambos con características diferentes, como por ejemplo en la empresa transnacional., es evidente que existe una relación en una mayor incidencia de requisito de otros idiomas, donde en éste caso se centra la importancia en el idioma inglés.

Por otra parte, tanto en *Computrabajo* como en *OCC Mundial* en lo que refiere a la Gerencia de Recursos Humanos, se solicitan una amplia gama de carreras, las cuales coinciden básicamente en lo que refiere al área de humanidades y administración. Sin embargo encontramos casos donde la gama se abre con gran disparidad solicitando carreras como: Hotelería, Actuaría, Pedagogía, contabilidad, entre otras.

Se advierte de manera adicional, que los estudios de postgrado son poco solicitados (3 de 10) sin embargo, en el portal *OCC mundial*, existe una mayor demanda de los mismos, pudiendo deducir que es más importante la profesionalización para este tipo de empresas. Así mismo podríamos inferir un trabajo mucho más especializado, por lo que se requiere de mayor fortaleza en cierto rubro en que se solicita el postgrado. En ésta misma línea de análisis, en la vacante de Gerente de ventas encontramos mucha mayor flexibilidad en la **escolaridad**, complejizando un perfil genérico. La titulación, para éste puesto en el portal de *OCC mundial (empresa transnacional)*, es indispensable. (Se puede relacionar con la necesidad de profesionalización) La mayoría de las empresas solicitan estudios de postgrado. Probablemente asociado a reducir tiempo y costos de capacitación, buscando capitalizar la inversión de otra organización en el rubro de desarrollo profesional o la que el mismo empleado propició para sí.

En el portal *Computrabajo (empresa nacional)*, piden algunas empresas que preferentemente se tenga un título universitario, mientras que otras no lo ven como algo de importancia y se limitan a no especificar el nivel de escolaridad requerido. Adicionalmente no solicitan estudios de postgrado. Lo anterior nos puede llevar a analizar que en el caso de ventas, lo que principalmente se requiere para la empresa nacional es el enfoque a resultados, no importando la trayectoria educativa. Este planteamiento se refuerza cuando analizamos las **percepciones económicas** para éstas plazas: La mayoría cuentan con un programa de sueldo base e incentivos según metas u objetivos alcanzados. Donde los incentivos por ventas forman parte del esquema de reconocimiento del logro de los objetivos. Los sueldos para esta vacante y la relacionada a Recursos Humanos ofertadas entre un portal y otro cuentan con características diferentes:

El salario promedio para la vacante de Gerente de Recursos Humanos en *Computrabajo*, es de aproximadamente \$17,000, mientras que en *OCC Mundial* es de \$24,000.

El salario promedio para la vacante de Gerente de Ventas en *Computrabajo*, es de aproximadamente \$13,000 (Muchos no especifican y dicen que pagaran según aptitudes, situación completamente ambigua y subjetiva), mientras que en *OCC Mundial* es de \$30,000 el promedio de pago contemplado para éste puesto

Lo anterior nos lleva a establecer que existe un sueldo estándar gerencial asociado al tipo de organización que solicita la vacante (Nacional-transnacional) empatando junto en la disparidad de ofrecimiento en éste rubro, características diferentes de profesionalización y de habilidades complementarias como el dominio del idioma Inglés.

Adicionalmente, como conocimiento informal y público, es sabido que las prestaciones ofertadas tienen una tendencia similar en cuanto a que son mayores

en la empresa transnacional que en la nacional. Sin embargo para éste análisis no se consideró ésta variable debido a que no se especificaba en las postulaciones.

Analizando los perfiles en cuanto a los **conocimientos y experiencia** requeridos, encontramos lo siguiente:

Para el perfil de Gerente de Recursos humanos podemos hablar que tanto para la empresa nacional, como para la transnacional, se requiere experiencia en diversas áreas de Recursos humanos. Siendo las constantes: Reclutamiento y selección, Seguridad e Higiene, Capacitación, Relaciones Laborales, Nominas y Desarrollo organizacional. Sin embargo es difícil hablar de un perfil específico ya que los conocimientos anteriores se solicitan en diferentes combinaciones, sin ser un requisito que se soliciten los seis conocimientos anteriormente citados.

Encontramos que los rubros específicos que forman parte, en algunos casos, de los requisitos de ingreso para éste puesto son los siguientes:

Requisitos más comunes en conocimientos y experiencia requeridos

	Experiencia en sistemas de calidad	Experiencia en trato con sindicatos	Experiencia en programas específicos de computo
Computrabajo	30%	10%	0%
Occ Mundial	20%	20%	20%

Del cuadro anterior es preciso destacar que en *OCC mundial*, portal en el que postulan una mayor parte de compañías transnacionales y que ofrece mejores sueldos que en *Computrabajo*, también requiere una mayor capacitación y dominio de sistemas de cómputo y en el manejo de las habilidades de negociación asociados al trato con sindicatos. Por otra parte, la necesidad de conocimiento en los sistemas de calidad se especifica como requisito, con mayor incidencia en la la empresa nacional.

En lo que se refiere al perfil Gerente de Ventas, como constante, encontramos que se requiere como conocimiento y experiencia principal las ventas, sin embargo tampoco podemos decir que este requisito sea propio de un perfil genérico puesto que muchas de las vacantes solicitan experiencia en ventas en un sector específico. Así encontramos que:

	Requieren conocimientos en ventas de manera genérica	Requieren conocimientos en ventas en un sector industrial específico
Computrabajo	30%	50%
OCC mundial	10%	80%

Nota. El porcentaje restante no refirió experiencia o conocimientos requeridos.

Con sustento al cuadro anterior, podemos analizar que las empresas que postulan sus vacantes en el portal *OCC mundial*, requiere un mayor grado de dominio en cierto sector vinculado al área de ventas. Mismo que se relaciona con los productos que elaboran y/o distribuyen. De esta manera, en la empresa transnacional, se da gran importancia al conocimiento específico, relacionado al tecnicismo que conllevan los productos de cada sector (Laboratorios, Industria neumática etc.), donde al mismo tiempo oferta una compensación mas alta relacionada a su experiencia en el campo o giro específico en que solicitan las ventas.

En lo que se refiere a las variables que estamos analizando (Conocimientos y experiencia) encontramos aspectos discriminatorios para el candidato, vinculados a la tipología de la organización en donde el postulante trabajó con anterioridad:

	Gerente de R.H
Computrabajo	Solo 1 de 10 perfiles requería como obligatorio que procediera de una empresa multinacional.
OCC mundial	3 de 10 requerían que se cumpliera con alguno de los siguientes rubros: 1.-Provenir de empresas de mas de 400 personas, 2.-Provenir de empresas transnacionales 3.-Tener experiencia laboral tanto en el sector público como en el privado

En lo que se refiere al requisito de que provengan los postulantes, de cierto tipo de organización, *OCC mundial* posee un 30% de incidencia en éste requisito para el perfil de gerente de ventas, Solicitando que se provenga de una organización transnacional y mediana. Denotando con éste tipo de tendencias, una mayor rigidez y selectividad en relación a la organización de procedencia.

En lo que se refiere al **género** podemos encontrar que no hay una evidencia concreta en que prevalezca alguna preferencia en un sexo en especial relacionado a los puestos analizados; pese a que en ambos portales se detecto algún caso en los que se requiere como parte del perfil y con la obligatoriedad correspondiente, un sexo en particular.

En lo que se refiere a la **edad**, para los perfiles de Gerente de ventas, existe menos restricción en el rango de edad permitido que para el perfil de Gerente de Recursos Humanos.

En el siguiente cuadro se realizó un análisis relacionado al rango de edad requerido, donde podemos encontrar que en las empresas transnacionales existe una mayor flexibilidad en el rango establecido para el ingreso, que en la empresa nacional. En éste sentido, en la empresa transnacional la edad laboral máxima permitida oscila entre los 48 y 50 años para los puestos de la gerencia media, mientras que en la empresa nacional oscila en los 40 años.

Diferencia de flexibilidad en edad entre la empresa transnacional sobre la nacional

	Rango de edad aceptado para poder postular a la vacante de Gerente de R.H	Rango de edad aceptado para poder postular a la vacante de Gerente de R.H	Edad máxima permitida para el ingreso, en ambos perfiles
<i>Computrabajo</i>	30-40 años	24-40 años	40 años
<i>OCC Mundial</i>	28-48 años	25-50 años	50 años

En lo que se refiere a **estado civil**, solo una empresa de la muestra tomada, especificó que requiere que el postulante sea casado, las organizaciones restantes en apariencia no dan peso a éste requisito.

En el Análisis del rubro: **Habilidades** se supondría que se incluirían en el perfil aspectos claros y objetivos; sin embargo podemos advertir subjetividad e imprecisión. Como en los casos que se requiere que sea alegre o de mente abierta, como lo solicita la empresa transnacional para el caso de algunas empresas que solicitan a un Gerente de R.H. También encontramos aspectos como el de buen carácter y excelente presentación, mismos que se solicitan en algunas empresas nacionales, en lo relacionado a la vacante de gerente de ventas. Las anteriores habilidades mencionadas, entre otras son estrictamente evaluadas desde la subjetividad y no representan una habilidad medible, como lo es la alegría.

Por otra parte se señala en el cuadro de “Solicitud de habilidades en el perfil”, en lo que se refiere a gerente de R.H, existe una exigencia de habilidades mucho menor en la empresa nacional que en la transnacional, donde existen en la empresa transnacional rubros vinculados al conocimiento técnico, como el manejo de estadística y ciertas técnicas de trabajo en lo que confiere a Recursos Humanos. Mientras que en la empresa nacional su incidencia en aspectos subjetivos es mayor. Sin embargo para ambos casos y para ambos perfiles en éste rubro existe un alto registro de subjetividad difícilmente medible, como el caso de la solicitud de ser “Alegre” como una habilidad, (lo cual no lo es).

Lo anterior resulta de gran interés puesto que si el candidato seleccionado no pudiera sostener ese requisito de “habilidad” relacionado a la “Alegría” durante su estancia en la organización, podría ser una causal de desagrado, por desajustarse al perfil solicitado.

Desagrado que pudiera o no tener incidencia directa en una causal de insatisfacción con el trabajador y su subsecuente consideración para ser despedido.

En éste mismo planteamiento, con el segundo ejemplo que se menciona que es “mente abierta” podríamos establecer múltiples escenarios en los que el candidato seleccionado podría confundir sus acciones en lo que el asocia como mente abierta y lo que el empleador interpreta como requisito, exponiendo nuevamente una causa que puede originar el inicio de la desvinculación laboral.

En lo que se refiere a el termino “trabajo bajo presión” mismo que es el termino más utilizado en lo que se refiere a habilidades, para algunos significará la necesidad de que el candidato tenga la habilidad de realizar varios trabajos a la vez, para otros podría representar que el trabajo asignado se realice con prontitud y eficiencia, en otra organización puede hablar de climas organizacionales difíciles donde hay que ser tolerantes con personal interno de difícil manejo y gran exigencia, mientras que para otras empresas puede implicar no tener horario de entrada o de salida y obligarse si se requiere a trabajar los fines de semana.

Las combinaciones interpretativas pueden ser muy variadas, y para comprender mejor la interacción que éstos aspectos llegarán a tener con la desvinculación, seria necesario profundizar y analizar.

SOLICITUD DE HABILIDADES EN EL PERFIL

	Gerente de R.H	Gerente de Ventas
Empresa nacional	<p>Manejo de personal Dinámico Proactivo Excelente comunicación Liderazgo Negociación Relaciones interpersonales Actitud de líder Motivador de personal Con iniciativa Liderazgo participativo Planeacion y organización Administración de personal</p>	<p>Trabajo bajo presión Alto sentido de responsabilidad Excelente trato con el cliente Manejo de personal Trabajo en equipo Honestidad comunicación Trabaje por resultados Persuasivo Planeacion Liderazgo Manejo de equipos de trabajo Habilidades de presentación Dinámico Con empuje Con agresividad comercial Excelente presentación Buen carácter Facilidad de palabra Relaciones publicas</p>
Empresa transnacional	<p>Dinámico Proactivo Extrovertido Alegre Capacidad de solucionar problemas Enfoque a logro de objetivos Liderazgo Trabajo en equipo Trabajo independiente Juicio Toma de decisiones Negociación Comunicaciones Relaciones interpersonales Habilidades gerenciales Mente abierta Comprometido con los resultados Cumplimiento de objetivos Trabajo bajo presión Análisis de información Solución de problemas Alta empatia Organizado Couch Toma de desiciones Identificación de sinergia e integración Desarrollo de habilidades para generar relaciones positivas con empleados Formación de equipos de trabajo Actitud de servicio Manejo de grupos Técnicas de intervención grupal, individual y organizacional Metodologías de diagnostico Manejo de procesos de action-research</p>	<p>Habilidad numérica para manejo de estadística Manejo de listas de ventas Negociación con gerentes de tiendas de autoservicio Equipos de trabajo proactivo que busque metas agresivas trabajo bajo presión Capacidad de negociación Empuje Iniciativa Ambiciones económicas altas</p>

Algunas habilidades subjetivas (a criterio, ambiguas y susceptible a interpretación)

- **Mente abierta** (¿Quién lo define y para qué?)
- **Excelente presentación** (¿Incluye requisitos físicos como estatura o delgadez?)
- **Alto sentido de responsabilidad** (éste rubro es interpretativo)
- **Alegre** (¿Es una habilidad ser alegre o corresponde a un estado de ánimo normalmente variable?)
- **Extrovertido** – (¿Quién define hasta donde ésta es una habilidad o se convierte en un defecto?)
- **Habilidad para solucionar problemas** (¿De qué tipo y bajo que circunstancias?)
- **Toma de decisiones** (En qué y bajo qué circunstancias?)
- **Saber comunicarse** (Quién evalúa la comunicación?)
- **Habilidades gerenciales.**(¿Porqué no se definen?)

4.3 Conclusiones generales referentes al análisis de los portales

Como hallazgos del análisis, esta **la existencia de dos perfiles gerenciales genéricos**, uno propio de **la empresa nacional** y otro de **la empresa transnacional**.

Donde en **la empresa transnacional**, se requiere de mayor profesionalización. Se solicita experiencia técnica asociada al manejo de ciertos software, mismos que pueden o no relacionarse a las habilidades personales que se requieren. Adicionalmente es solicitado el dominio del idioma inglés. Los salarios son mayores en éste tipo de organizaciones transnacionales. En lo que se refiere al rubro de la edad, existe una mayor flexibilidad en los rangos de edad aceptados para la postulación.

Por otra parte, en **la empresa nacional**, el requisito de profesionalización es más flexible así mismo es menos especializada. Se solicita experiencia técnica-operativa sin vincularse a los sistemas operativos. Así mismo los conocimientos y experiencia; donde, para el caso de los perfiles de ventas, incluso la titulación en algunos casos no es importante. O dentro de las carreras que se solicitan, no existe una vinculación real con el trabajo a realizar. No se requiere del dominio del idioma inglés. Sin embargo es más rígida en lo que se refiere a aceptación del rango de edad aceptado para poder postular, siendo este hasta los 40 años.

Para ambos perfiles gerenciales, impactan aspectos informales y subjetivos.

Se hace hincapié en el **requerimiento de habilidades** y se destaca su carácter interpretativo desde la subjetividad del que evalúa que se cumpla con éste rubro (Que es en su mayoría el jefe de la plaza)

En relación a las conclusiones anteriormente mencionadas, el perfil es el instrumento que permite a la organización seleccionar a un nuevo empleado, especificando sus requerimientos en sustento a sus necesidades específicas. El perfil, tal cual pudimos analizar, cuenta con aspectos objetivos, medibles, y aspectos subjetivos, asociados a la personalidad o habilidad del sujeto y a la interpretación de el que entrevistará y seleccionará. En éste sentido, cuando no hubo una buena descripción del perfil, interpretación del mismo por parte del que selecciona o compatibilidad de parte del que ingresa, pudiese convertirse en el factor inicial de un conflicto o inconformidad laboral.

Sin embargo, el trabajo de las entrevistas podrá dar continuidad a éste análisis, debido a que también existe la posibilidad de que aquellos factores que formaron parte del perfil se puedan transformar por necesidades de la empresa, en agentes de desvinculación organizacional.

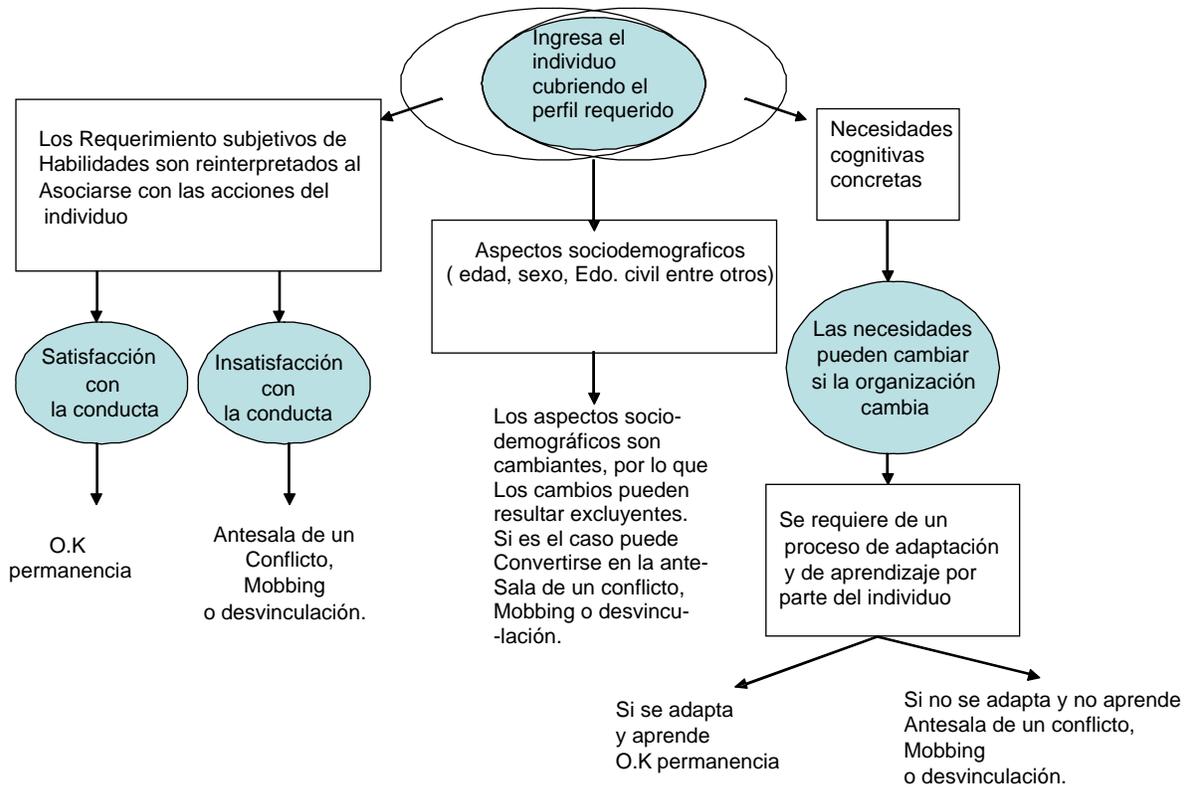
Es así como podemos incluir que el cambio organizacional, podrá ejercer cambios en los puestos y los procedimientos de trabajo. Donde asociado a un puesto y sus funciones, como sustento esta el perfil de la persona que lo cubre.

El cambio puede generar un nuevo perfil, por lo que puede generar un nuevo rol vinculatorio con el puesto. Mismo que puede resignificar su estancia en la organización. De esta manera podría presentarse como un aspecto deseable el contar con idioma inglés, sin embargo, si el perfil cambia incluyéndolo como requerido, es probable que para conservar el empleo, las personas que en su momento no hayan cumplido con éste requisito, deberán desarrollar éste nuevo requerimiento para poder cumplir con las necesidades del puesto.

Siguiendo ésta línea de ideas, en la siguiente figura (5), se proyectan algunos de los posibles escenarios relacionados a la alineación persona – perfil y su posible incidencia en la desvinculación. Donde la brecha que se genera, podría aumentar la presencia del riesgo de desvinculación organizacional así como la aparición del fenómeno del mobbing.

Figura 5

Posibles escenarios de desvinculación asociados directamente a la relación con el perfil de puesto con que el candidato ingresó y las variaciones entre ambos



Podríamos hablar de algunos supuestos en torno a la desvinculación laboral:

1er escenario.-La posible aparición de un conflicto o insatisfacción, debido a que el nuevo elemento de la organización, no cubre con ciertas expectativas asociadas a ciertas habilidades deseadas, las cuales pudieron haber estado explícitas o implícitas dentro del perfil. Estas habilidades, Como por ejemplo el “buen

carácter”, se refieren a singularidades que a criterio del que diseña el perfil, son imprescindibles para la realización del trabajo seleccionado. Singularidades que al estar inmersas en lo subjetivo es solamente el criterio del que requiere la plaza, el que determina el apego o desapego de lo que se solicitó.

2do escenario, vinculado al incumplimiento de las características sociodemográficas requeridas en la organización. Estos factores no se relacionan con la capacidad, el conocimiento o la adaptación. Pueden convertirse en una incomodidad con el tiempo y los cambios que el sujeto tenga a nivel personal. Algunas organizaciones solicitan personal soltero, asociándolo con la disponibilidad de horario y a que no tienen un compromiso formal con una familia propia. Si esta peculiaridad cambia, y si se agudiza la disponibilidad es probable que cree tensión laboral la cual podrá o no convertirse en un factor relacionado a la desvinculación. Estas variaciones en lo que se refiere a los factores sociodemográficos pueden jugar un papel muy importante tanto en los escenarios de desvinculación como en los del mobbing.

El **3er escenario**, esta vinculado a las variaciones de los perfiles debido a la implantación de algún tipo de cambio organizacional, ya sea por la incorporación de nueva tecnología, o en casos en los que se adoptan nuevas practicas laborales o ideologías. Donde la adaptación, la disposición para no resistirse al cambio y la rapidez en la asimilación del nuevo conocimiento, podrán traer consigo la permanencia en la organización o en su defecto, la desvinculación laboral.

A continuación, aparece la sinopsis de la información recopilada entre los portales OCC mundial y Computrabajo, tanto para el puesto de Gerente de ventas, como para el puesto de Gerente de R.H. (Cuadros 7 Y 8) La información completa se encuentra ubicada como anexo al final del presente trabajo.

4.4 Comparación de los perfiles gerenciales

En los cuadros (7 y 8) siguientes se realiza una comparación de los requisitos y de las variables que se piden en las vacantes registradas en Computrabajo y en OCC mundial en cuanto a los perfiles de Gerentes de Recursos Humanos y Gerente de ventas.

Cuadro 7 Comparación en materia de Gerente de Recursos humanos entre Computrabajo y OCC Mundial		
Variable	Computrabajo	OCC
Empresa	Mayoritariamente nacional	Trasnacionales en su mayoría
Educación	Licenciatura en Relaciones Industriales, Psicología Industrial, Administración o similar Hotelería	Lic. en Psicología. LAE, Relaciones Industriales, Contador Público, Ingeniero Industrial, Actuaría, Licenciatura en Administración, Derecho L.R.I. Pedagogía, Preferentemente con maestría y estudios de desarrollo organizacional
Salario	A partir de 3,000 y hasta 35,000 mensual con base en las aptitudes y según experiencia	A partir de \$20,000 y hasta 40,000 mensual, más fondo de ahorro no topado, vales de despensa, seguros de gastos médicos mayores, seguro de vida, vacaciones, prima vacacional.
Idioma	5 vacantes piden ingles una al 100% y dos al 80% y cinco no requieren idioma	8 vacantes piden Ingles con un mínimo del 80% y una vacante francés y sólo 2 no piden idioma.
Sexo y estado civil	Sólo una vacante pide personal masculino y es indistinto el estado civil.	3 vacantes solicitan personal femenino y sólo uno pide que sea casado.
Edad	De 30 a 40	De 26 a 48 años
Experiencia	De 2 a 5 años	De 3 a 10 años.
Conocimientos	Ley Federal del Trabajo, ISR, IMSS, Administración de personal, Nóminas, Elaboración de manuales de políticas, procedimientos ISO. Sindicato. Capacitación, Elaborar estudios Socioeconómicos, Desarrollo organizacional en empresas multinacionales, Desarrollo de programas de Plan de Vida y Carrera, Diseño Organizacional, Clima Laboral, Relaciones Laborales, INFONAVIT, Seguridad e Higiene.	Forma de laborar de empresas Norteamericanas, Conocimientos de reward systems, Conocimiento de HRIS, software, Compensaciones y beneficios, Indispensable manejo de Sindicatos, Office Avanzado, NOI Nomina de más de 400 Empleados, Sueldos y Salarios, Relaciones Laborales, Administración de personal Seguridad e higiene, Servicios externos (vigilancia, intendencia y comedor). Ley federal del trabajo ORACLE, Access y AS400. Planes y programas de capacitación, IMSS, Desarrollo organizacional. Administración y certificación de instructores. Competencias y Sistemas de Calidad

Cuadro 7 Comparación en materia de Gerente de Recursos humanos entre Computrabajo y OCC Mundial		
Variable	Computrabajo	OCC
Actividades a realizar	<p>Políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, Administración de nóminas semanales y quincenales, Administración del sistema de competencias laborales (perfiles, evaluaciones y capacitación) Control de expedientes de personal (altas, bajas, vacaciones, finiquitos, etc) Conocimientos en ISO-9001:2000 – Evaluación de desempeño Implementación y desarrollo de planes y programas de capacitación. Planeación Estratégica, Clima Laboral, Evaluaciones de Desempeño. Alta creatividad en desarrollo de equipos multidisciplinarios. Capacitación de Ejecutivos. Capacitación (desarrollo humano)</p> <p>En tres vacantes no e especifican las actividades a realizar.</p>	<p>Nómina, Reclutamiento y Selección, Capacitación, Compensaciones, Desarrollo Organizacional. Comunicación interna, Relaciones Laborales. Desarrollo y rediseño de planes de compensación. Encuestas de sueldos, Investigación de mercado laboral. Análisis de estadísticas. Certificación de ISO Capacitación y desarrollo Organizacional, Planes de Vida y Carrera, Reclutamiento y Selección. Capacitación, Clima Organizacional, Cursos de Inducción, Promociones, Relaciones laborales, Evaluaciones de desempeño y atención a Entidades públicas y privadas. Detección de necesidades de capacitación. Administración de la capacitación. Elaboración y redacción de manuales de capacitación.</p>
Habilidades	<p>Manejo de personal, Dinámico, Proactivo, Excelente comunicación, Liderazgo, Relaciones interpersonales. (3 no especifican)</p>	<p>Dinámico, Extrovertido, Alegre Capacidad de solucionar problemas complejos, Liderazgo, Trabajo en equipo, Toma de decisiones, Negociación, Relaciones interpersonales. Habilidades gerenciales. Comprometido a resultados, Excelente planeación y cumplimiento de objetivos. Proactivo Trabajo bajo presión Alta capacidad de Comunicación Facilitación y coaching, influencia en las personas, Técnicas de Intervención a nivel Individual, grupal y Organizacional, Manejo de Procesos de Action-Research (En tres vacantes no especifican que habilidades se necesitan para la vacante.)</p>

Cuadro 8 Comparación en materia de Gerente de ventas entre Computrabajo y OCC Mundial		
Variable	Computrabajo	OCC
Empresa	Mayoritariamente nacional	Trasnacional en su mayoría
Educación	Preferiblemente con título universitario. Ingeniero industrial, Ingeniero Mecánico o Ingeniero Químico. Administración, Relaciones Comerciales, mercadotecnia 5 no especifican	LAE, Ingeniería, mercadotecnia o afín titulado(indispensable) Degree Business Administration or similar. Mercadotecnia, Administración, Relaciones Comerciales o área Afín. Ing. Mecatrónico, ò en Robótica. Licenciatura terminada en área económico administrativas.
Salario	Desde 8,000 hasta 40,000	De 12,000 hasta 70,000
Idioma	Ninguno pide idioma	6 no piden y las otras cuatro piden al menos 80% de Ingles
Sexo y estado civil	3 piden sexo femenino Y el estado civil no importa.	Sólo uno pide que sea masculino y el estado civil es indiferente para los 10.
Edad	De 24 a 40 años	De 25 a 50 años
Experiencia	Experiencia mínima de 3 años en el ramo y que conozca de tramites ante INFONAVIT, FOVISSSTE Software de Alta tecnología para Fábrica de Software (Java, J2EE, .NET). Mínimo un año en ventas a nivel gerencial Mínimo un año como gerente de ventas. Tres no especifican.	2 años en el puesto, 3 years-5 years in Retailers-People management En ventas en distribuidoras. Venta de partes hidráulicas. Tres años en el área de ventas para la industria farmacéutica. Tener 4 años en manejo y supervisión de personal
Conocimientos	Conocimientos de Windows, Office e Internet. Manejo de herramientas motivacionales. SAE y facturación o algo similar. Elaboración de estadísticas. Lograr la coordinación con todas las áreas de la empresa. Manejo de afore Couching Capacitación Manejo de grupos de trabajo	Paquetes computacionales como JDE y SAP Venta software Estrategias de posicionamiento de mercado Manejo de cuentas Prospectación, visitar clientes, cierre y seguimiento de la venta, Siete no especifican
Actividades a realizar	Realizar la venta y distribución del producto. Establecer y manejar controles internos Manejar vendedores. Control de almacén Control de toda la documentación interna y externa Planeación de a mediano y largo plazo. Control de inventarios de clientes Selección, capacitación y supervisión de cambaceo. 6 no especifican	Atención y venta directa de este tipo de productos con Ingenieros especializados a su cargo y la administración de la sucursal Ampliación de Cartera y Prospectación de Clientes. Cotizaciones, Relaciones Públicas, Manejo en de bases de datos actuales y potenciales. Planear estrategias de comercialización Responsible for sales team performance, development and for building healthy work environment. Coordinate supervisors, promoters, and outsourced associates in Retail around the country (2 coordinators, 13 supervisors y aprox 180 promoters Estudios de mercados, seguimiento a obras, manejo de personal.

Cuadro 8 Comparación en materia de Gerente de ventas entre Computrabajo y OCC Mundial		
Variable	Computrabajo	OCC
Habilidades	Trabajar bajo presión, Alto sentido de responsabilidad, excelente trato al cliente, manejo de personal Trabajar en equipo, Honesto, Saber comunicarse Trabajar por Resultados Persuasivo Planeación Organización Tomar decisiones Liderazgo Facilidad de palabra y relaciones publicas.	Habilidad numérica y para manejo de estadística. Field sales work, sales training. Negotiation with Retail Store Managers. Identify between diverse metrics the development of around 100 retail stores and define strategies for each one. Performance teams - Proactive* Proven record of success in sales (reach aggressive goals) Ability to work under pressure. Capacidad de negociación Empuje Iniciativa. Ambiciones económicas altas.. Liderazgo Excelente actitud de servicio Planeación y organización Seguimiento Toma de decisiones. Cuotas de ventas, trabajo de campo, controles administrativos,.

En los siguientes apartados se analizan de manera detallada los requisitos APRA ingresar a las vacantes de gerentes de recursos humanos y de ventas en Computrabajo y en OCC mundial respectivamente.

4.5 Entrevistas aplicadas para analizar la desvinculación organizacional en la gerencia media.

4.5.1 Análisis de las entrevistas

ENTREVISTADA MRP

ANÁLISIS DE SU PROCESO DE DESVINCULACIÓN

Cuando ingreso la entrevistada a la organización, ésta se caracterizaba por tener una **Estructura Organizacional** de tipo *Adhocrática operativa*. Poseía una estructura Divisional, manejada en Unidades de Negocio, agrupadas en relación a sus productos:

- ❖ Mamilas y biberones
- ❖ Artículos de viaje (Carrreolas y auto asientos)
- ❖ Textiles
- ❖ Accesorios

En ésta configuración organizacional, el staff de apoyo conseguía ejercer una máxima influencia, mientras que al mismo tiempo se había descentralizado el poder. En esta organización existían los equipos autodirigidos. La libre coordinación interna prevalecía mediante la adaptación mutua. La entrevistada, refiere que existía en el momento de su ingreso, toda una cultura de trabajo en equipo, se daban juntas multidisciplinarias donde se revisaban los avances de las unidades de negocio, en ellas, intervenían todos los gerentes relacionados, invitando a diferentes miembros de la organización como supervisores, u obreros si era necesario. La entrevistada refiere que cualquiera podía hablar con los directores generales ya que existía una clara política de puertas abiertas; así mismo no se dirigían a ellos con la formalidad tradicional de “licenciado o contador”, solo se procedía a llamarse por el nombre sin importar el nivel jerárquico. La entrevistada comenta que esto fue una política institucional,

adquirida de la empresa GE, misma que asesoro a la compañía en la implantación de los equipos de alto desempeño. Lo anterior fue concebido para facilitar una **cultura organizacional** que permitiera el desenvolvimiento de los niveles jerárquicos más inferiores en lo que se refiere a aportar ideas en los equipos de mejora.

La entrevistada hace referencia a la realización de ferias de proyectos para escuchar las aportaciones de los equipos de Alto desempeño, los cuales estaban conformados de personal obrero y de personal administrativo, teniendo como asesor a un gerente. Todos, incluyendo secretarias, participaban en esos proyectos. La **cultura** de equipos de trabajo, era fomentada institucionalmente con la alineación de todo un programa de capacitación (Cursos de líderes de alto desempeño), y de actividades complementarias (Ferias de proyectos) así como con la evaluación del desempeño (Evaluación 360 grados); donde los valores que predominaban para la entrevistada eran el trabajo en equipo, la libertad de acción y la libertad de opinión.

El trabajo administrativo, así como el de operaciones solían combinarse en un solo esfuerzo, tal cual se incluye en la organización con características de una Adhocracia Operativa, también se identificaron características organizacionales enfocadas a la adopción de medidas flexibles que permitiesen la creatividad y la innovación en la organización. Se instauraron aspectos relacionados al enfoque del modelo japonés. (Enfocado a la mejora continua y a un sistema flexible de operación)

Sin embargo, la entrevistada comenta que al no satisfacer los requerimientos de los accionistas, en cuanto a rentabilidad, se busco otra estrategia de administración del trabajo. Dentro de las nuevas alternativas buscadas, se instauró un fuerte **cambio en su estructura y en la administración del trabajo**, mismo que impactó en **las relaciones de poder y en la cultura organizacional**.

La nueva **estrategia organizacional**, incluyó **cambios** y ajustes en los organigramas de las diferentes áreas de la organización. Creándose un rediseño de su estructura (desaparecieron puestos y se crearon nuevos, conservaron puestos pero salio gente y se ingreso gente nueva) Ella refiere que antes de su

incapacidad por maternidad, se le encomendó la selección del reemplazo de uno de los directivos y la búsqueda de nuevo personal para el área de operaciones. Se le pidió que provinieran preferentemente de una empresa en específico, la cual era conocida por el Director general en lo que se refiere a dar resultados de producción bajo mucha presión y en situaciones laborales hostiles. Al mismo tiempo se estipuló que se suspendían por tiempo indefinido las ferias de proyectos y las reuniones de los equipos de alto desempeño. Se eliminó el concepto de unidades de negocio y se instauró una línea de mando bien definida, y de carácter vertical. La entrevistada refiere que fue el inicio de un cambio muy radical en el que cualquier comentario del modelo de trabajo que se realizaba anteriormente era tomado a mal.

Se instauró una reconfiguración organizacional con características de una burocracia maquinal. En este sentido, la parte fundamental de la organización se centró en la tecnoestructura. Donde los puestos que más se cambiaron y rediseñaron, correspondieron a las personas especializadas encargadas de la normalización de los procesos de trabajo, ya que refiere la entrevistada que el Director general se expresaba de ellos como demasiado paternalistas y flexibles debido a la errónea forma de trabajo instalada con anterioridad.

Así, se estableció un trabajo normalizador con una alta supervisión. Proliferando las reglas y normas.

El resultado de este cambio, expresa MRP que fue más evidente cuando ella volvió de su incapacidad pues en solo 3 meses habían cambiado a mucha gente y la gente que aún permanecía, tenía formas de conducta diferente: se mostraban temerosas y a la expectativa de los cambios y de la posibilidad de perder su empleo. Desaparecieron las figuras del “facilitador”; el tipo de líder Couch fue reemplazado por el rol de un supervisor tradicional; la organización flexible y enfocada a la participación creativa de los empleados dentro de los procesos, se convirtió en una estructura rígida, en forma de burocracia maquinal, con características de la administración Taylorista, tratándose a los empleados como “medios”

En éste proceso de cambio, los aspectos subjetivos de MRP (embarazo de alto riesgo) se entrecruzan, en su caso en específico, porque no puede dar satisfacción a los requerimientos de la empresa en cuanto a un proyecto que se le encomienda que tiene que ver con el corporativo en EUA.

La edad no es un asunto de relevancia en su separación, la **escolaridad** tampoco, la relación del embarazo afecta directamente su permanencia en la empresa. Donde su incapacidad prolongada y su ausencia en los momentos de los cambios más significativos que vive la organización. Este factor, esta asociada con el hecho de ser mujer; con el **genero**, donde la variable de su embarazo de alto riesgo no podemos establecer que fue la que originó la desvinculación organizacional, pero si la que complejizó su estancia y provoco la necesidad de una contratación paralela para suplirla. Esta situación al ser implantada creo implícitamente una situación de competencia y rivalidad entre el nuevo integrante de la organización, quien debía de ser “el que tuviera un trabajo eventual”

La entrevistada atribuye a la persona que la remplazó, la labor de desacreditar su trabajo y buscar su salida de la organización. De hecho, podría haber toda una lógica de competitividad entre éste gerente contratado y ella, donde solo existe un puesto de planta y no dos. Y podríamos iniciar un análisis de sus condiciones de salida relacionandolas a la presencia de **Mobbing**, ya que de los 45 puntos que Leyman estipula que se pueden presentar y que ayudan a identificar situaciones de mobbing, la entrevistada cumple con 14 puntos, que abarcan los rubros de afectación en la comunicación, contactos sociales, la reputación personal y su situación laboral. (Para Leymann con que se presente uno de los 45 puntos, con la periodicidad de una vez por semana es suficiente)

PUNTOS DE CONCORDANCIA CON EL MOBBING

1. La no posibilidad de comunicación (Se le dio la instrucción de no hablar con nadie de la empresa)
2. Se rechaza el contacto con la victima (Se le envió al servicio médico y no se le delegaron funciones de Recursos Humanos, si tenia alguna duda que la informara al médico y éste hablaría con la persona adecuada)

3. Se ignora su presencia (Se le anulo en cualquier actividad relacionada a sus funciones antes de su incapacidad, no se le permitía salir del servicio médico)
4. No se habla con la victima (No se permitía hablar con nadie)
5. No se deja que la victima establezca contactos(No se permitía hablar con nadie)
6. Se le aísla de sus compañeros de manera física (se le envió al servicio medico, fuera del el área administrativa de recursos humanos)
7. Se le prohíbe a los compañeros hablar con ella (uno de sus campaneros le expreso que no quería problemas con nadie y que le habían hecho mención de no comunicarse con la entrevistada)
8. Se niega la presencia física de la persona (No se le proporciono un escritorio y silla, argumentando que no cabían en el espacio del consultorio)
9. Se calumnia a la victima (El Dr. General, cuando pudo recibirla después de dos semanas, expreso que el trabajo que había realizado con anterioridad y que creía bueno, ahora el nuevo gerente de Recursos Humanos le había hecho ver que estuvo mas hecho)
10. Se le obliga a realizar un trabajo que implica humillación (Cuando pregunto que que labor realizaría en el servicio médico, le comentaron que ayudaría con el inventario de medicinas, dándole un trapo para quitar el polvo de las mismas)
11. No se le asigna trabajo (No tuvo trabajo asignado. En la última semana se le intento asignarle la entrega de vales de despensa a la hora de la salida creando una situación de riesgo legal)
12. Se le asignan labores absurdas (Limpieza e inventario de el estante de medicinas)
13. Se le asignan labores inferiores a su capacidad (Limpieza e inventario de el estante de medicinas)
14. Se le hace realizar trabajos humillantes. (Limpieza e inventario de el estante de medicinas)

Pese a que MRP refiere haber vivido ésta situación por aproximadamente tres meses, para la tipología genérica del Acoso Moral o Mobbing, no cubre con la periodicidad requerida para incluirlo como parte de éste fenómeno, ya que se requeriría que la problemática se presentara cuando menos 6 meses y al menos una vez por semana. Sin embargo la periodicidad del acoso vivido por MRP fue diaria. En este sentido podemos analizar una manifestación de Mobbing atípica, según los expertos, pero totalmente vinculada al hostigamiento. También dentro de la tipología que cita Leymann, no engloba el hostigamiento relacionado a cometer actos jurídicamente peligrosos, como el que refiere MRP en el que se le solicitó que recibiera una cantidad fuerte en vales de despensa, justo en a las 6pm, hora de salida, sin contar con un lugar con llave para guardarlos y sabiendo que no podría entregar todos los vales. La entrevistada refiere que solicitó se levantara un acta al respecto, ya que si de buena fe salía con los vales para entregarlos al día siguiente (no tenía escritorio con cajones para guardar documentos) se le podría implicar en un robo. Ella comentó que una de las razones por las cuales buscó acudir ante las **instancias legales**, fue por su percepción de que la querían implicar en una falta legal. Lo anterior, según la entrevistada, asociado al deseo de no tener que pagar su indemnización. Sin embargo la entrevistada refiere que de primera instancia conciliación y arbitraje le comentó que mientras no perdiera su empleo, no encontraban como ayudarla. Que podían llamar al representante legal y platicar con el, pero de una forma conciliatoria. Sin embargo, como ella seguía recibiendo su sueldo, no tendrían mucho que reclamar. Adicionalmente le comentaron que en caso de que en ese momento se decidiera tocar el tema de su posible liquidación, la instancia legal le ayudaría a que le pagaran lo más que se pudiese y que en sustento a la experiencia que tenían en la atención de muchos usuarios, oscilaba en el 70% de la misma pensando en las mejores circunstancias.

La entrevistada refiere que no deseaba ir a Conciliación y Arbitraje, instancia legal que visitó como última opción, debido a que no quería tener de enemiga a la

organización; puesto que sabía que al iniciar los citatorios, en automático no darían buenas referencias y la ubicarían como conflictiva.

La solución a su problema no fue la instancia legal de manera directa, sino la solicitud de audiencia con el director general, exponiéndole que ya estaba siendo asesorada y atendida por esa instancia y que tenía una cita para iniciar una conciliación laboral.

Para la entrevistada, el acoso provino directamente de la persona que la sustituyó en el puesto, pero también se puede hacer una lectura organizacional diferente relacionada al acoso que le fue inferido. No solo se trata de la disputa de un puesto, adicionalmente es importante comprender ¿por qué habría de darse más preferencia a alguien nuevo que a una persona que había dado resultados por tres años?

Los cambios en la organización y quien forma parte de ellos toman una importancia central. En este sentido, si la persona que reemplazó a MRP había realizado la tarea que ella no pudo cumplir, de realizar la incorporación y adaptación del software de Recursos Humanos del corporativo a México, seguramente la organización deseaba conservar más a ésta persona, que tecnológicamente ya estaba capacitada y que conocía a detalle los requerimientos del sistema y a la cual se le había invertido capacitación, que a una persona que había cumplido con las necesidades de la organización, pero que pese a ser la gerente del área, no formó parte de ese gran cambio tecnológico en Recursos Humanos.

En éste sentido las **habilidades** pierden importancia, instaurándose como el más alto valor, **el nuevo conocimiento**. Mismo que podríamos decir que formó parte esencial en su proceso de desvinculación. Por lo que si se revisa la forma en que salió de la organización, **el acoso, que no podríamos llamar propiamente mobbing**, de acuerdo a los conceptos citados en ésta investigación. Sin embargo,

ella vivió situaciones de hostigamiento. Un acoso sabido y permitido por la organización. El contexto en que se dio se puede relacionar al desgaste económico de la empresa relacionado a las indemnizaciones previas; producto de los cambios en que se infringieron en la organización. Adicionalmente MRP provenía del esquema anterior de trabajo, de “la otra” **cultura organizacional**, donde existía dialogo y negociación en las relaciones laborales; prácticas y políticas que se volvieron caducas con la nueva configuración organizacional.

En éste sentido, a mi juicio, la tipología que se tiene internacionalmente del fenómeno del mobbing, requiere ser revisada. Puesto que la temporalidad minima requerida para su tipificación, puede o no presentarse, como en el caso de MRP, donde existieron claros elementos para no descalificar el concepto, sino para ampliarlo. Por otra parte, en lo que se refiere a la bibliografía del mobbing, tampoco se hace mención a la parte activa del que vive la situación de hostigamiento. Me refiero a su libertad de acción y a su toma de decisión de seguir ahí o irse. En éste sentido el que vive el mobbing, también puede resistirle, aceptando esa situación. Es decir, contextualizando las leyes mexicanas y la poca posibilidad de una conciliación pronta y favorable con el patrón, así como la dificultad en el encontrar empleo, podemos establecer que vivir el fenómeno del mobbing, puede representar una opción mas viable que demandar a la organización o presentar la renuncia a la misma. Las ganancias del que vive ésta situación, son un número de días, meses o años con un ingreso salarial, con el cual cubre compromisos que ha establecido social y familiarmente.

Para éste caso, la ruptura de la relación laboral, surge en los términos que la entrevistada deseaba. Consigue, después de haber sabido manejar la situación de Mobbing, ser indemnizada conforme a la ley, con tres meses de sueldo. Sin embargo la organización deja en ella el estigma de no darle carta de recomendación.

ENTREVISTADA MIR

ANALISIS DE SU PROCESO DE DESVINCULACIÓN

En el caso de la **estructura organizacional** de MIR, se puede clasificar en base a la tipología de Mintzberg como de Estructura simple, caracterizada porque en el ápice estratégico se centra el control en la toma de decisiones.

En esta organización el ápice estratégico lo forman los tres socios de la empresa. Quienes según la narración de la entrevistada, constantemente impactan en la toma de decisiones, contraponiéndose al liderazgo de los gerentes y a cualquier intento de establecer políticas genéricas para la coordinación de las actividades y criterios dentro de la organización. En ésta organización, el consenso es difícil y efímero. Se recurre como mecanismo de coordinación a la supervisión directa de carácter vertical. Lo anterior se relaciona directamente con la organización puesto que se fomentan las líneas de mando bien definidas, donde los criterios deben estar totalmente alineados con al menos uno de los criterios de algún socio. Se observo a más detalle, que para su recontratación se le ofreció un horario fuera de la institucionalidad de la organización; igual manera se ajusto el sueldo y el puesto a MIR y no de manera inversa. Para éste caso, la autoridad y el **poder** se impuso por parte de uno de los socios, sobre los otros dos, puesto que fue por uno de ellos el que ingresara en esas condiciones de diferencia.

En primera instancia, las concesiones recibidas a MIR, le significaron un escenario positivo, puesto que refiere que no encontraba un empleo de Gerente de Recursos Humanos de más de 12 mil pesos ya que no habla ingles y no habia hecho ningún postgrado o especialidad desde que salió de la Universidad. Durante la entrevista, expresa que ésta satisfacción laboral cambio a medida que la amabilidad del accionista que la invito a trabajar tomaba matices de insinuaciones y hostigamiento de carácter sexual. La entrevistada cita que “cualquiera de los socios tenia la posibilidad de hacer lo que quisiera en la empresa o con sus empleados en su área de influencia especifica, por lo que comentarlo a los otros dos socios no resolveria nada, puesto que pese a trabajar para una organización en comun, ella era una empleada de uno de los socios exclusivamente. MIR

expresa que cuando fue invitada a laborar por el socio que le denominaremos “J”, se le comentó que iba a realizar la administración de Recursos Humanos en las nuevas cuentas que había incorporado para el despacho. Sin embargo “J” durante su primera semana de trabajo le dijo que las cosas habían cambiado y que su trabajo consistiría en acompañarlo a visitar clientes, por lo que requeriría de una excelente presentación y que debería de acompañarle a la visita de los clientes , que por lo general incluían desayunos o comidas con ellos. El acoso inicio con una excesiva comprensión del rol de mamá de MIR, donde si faltaba no se aplicaban los descuentos correspondientes. Transcurridos algunos meses, la convivencia cotidiana estaba perneada de constantes halagos y piropos, para pasar después a ser abiertas insinuaciones. Las cuales aumentaron el estrés de MIR.

El **género** femenino, dentro de su rol laboral, jugó un papel importante para su recontractación, ya que MIR refiere que gracias a “caerle bien” a un socio, reingreso y con muchas facilidades en cuanto a horario y salario. Expresa que el hecho de ser mujer, durante su primera contratación, generó conflictos con los supervisores y secretarias, mismos que desvirtuaban su trabajo. En el primer caso, los supervisores no querían recibir indicaciones de una gerente mujer (había 2 gerentes mujeres y una de ellas era sobrina de uno de los socios) En el segundo caso, las secretarias se expresaban de ella como la amante en secreto de alguno de los socios, puesto que lo común era que se ascendiera o se obtuvieran aumentos salariales o “favores” a cambio de una relación interpersonal íntima.

MIR menciona que como parte de la **cultura organizacional** estaban las relaciones de influencia con los socios, como el principal mecanismo de legitimación de la aceptación o no del trabajo de los empleados. Refiere que las evaluaciones de desempeño eran simbólicas, así como la administración de los sueldos y salarios ya que a criterio los socios, en cualquier momento podían modificar la información de manera positiva o negativa. En este sentido, la alternativa de conservar el empleo por las relaciones personales con alguno de ellos impactaba dramáticamente.

Las variables de **edad, conocimientos y experiencia y habilidades**, no trastocan la desvinculación de manera directa. De hecho es importante mencionar la no importancia de los **conocimientos y la experiencia**, de una manera muy marcada.

Para el caso de su primera contratación se le selecciona debido a que era la candidata que tenía menor expectativa económica.

Para el caso de su segunda contratación, se le selecciona debido a su relación cercana con uno de los socios.

Aunque el **Acoso Moral o Mobbing** es diferente al Acoso Sexual, según la tipología de Leymann, MIR cumple con 5 de los 45 puntos que se estipula pueden llegar a presentarse. Donde existe una abierta aceptación del acoso sexual, debido a que denunciarlo o renunciar le implicaría un periodo de desempleo el cual la candidata argumenta que deseaba evitar a toda costa. Es solo cuando consigue otra opción laboral que puede renunciar. Sin embargo ésta renuncia es “agradeciendo la oportunidad” no confronta porque argumenta que no sabe si en algún momento pueda ofrecérsele “algún favor”. Las implicaciones del acoso y la participación en el mismo por parte de quien lo experimenta, no ha sido desarrollado en la bibliografía circundante del mobbing.

PUNTOS DE CONCORDANCIA CON EL MOBBING

Afectación en el rubro de contactos

- ❖ Se le asignan un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros (esta dentro de su oficina y su labor es salir a acompañar al socio a todas sus actividades cotidianas)

Afectación en su situación laboral

- ❖ No se asigna a la víctima trabajo alguno (Su labor solo es acompañar al socio)
- ❖ Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas (La compañía que hace del socio incluye comer juntos)

- ❖ Se le asignan tareas muy inferiores a la capacidad o competencias profesionales (solo tiene que acompañarlo y darle de vez en cuando una opinión, la cual funge simbólicamente bajo la autoridad plena del socio)

Afectación en su salud física

- ❖ Se arremete sexualmente a la víctima (Insinuaciones constantes, piropos, ofrecimientos y chantajes en cuanto a su horario y salario en relación a sus demás compañeros-asignación de una situación laboral privilegiada)

También cubre con la periodicidad requerida para englobarlo dentro de ésta terminología, ya que ésta situación la sostuvo MIR por un año, donde se presentaba el hostigamiento por lo menos una vez a la semana.

Es interesante que, en éste caso, la candidata inicia refiriéndose a la organización desde la poca institucionalidad que le caracteriza y contra la cual luchó en su primera contratación (instalando controles y políticas y procedimientos) y sin embargo, después de su embarazo, su renuncia y su imposibilidad de encontrar un empleo, termina solicitando una recontractación con características de excepción. Adaptándose a la subjetividad de las relaciones en lo interno de la organización. La razón por la que tolero el acoso por tanto tiempo, aunado a los bajos salarios en el mercado, estaban cuestiones relacionadas nuevamente al género como lo es su condición de mamá y sus nuevas responsabilidades económicas al respecto y por otra parte, el bajo salario de su marido el cual no daba la posibilidad de cubrir los gastos sin su contribución económica.

ENTREVISTADA ADA

ANÁLISIS DE SU PROCESO DE DESVINCULACIÓN

ADA pertenece al mismo tipo de configuración organizacional tipificada para el caso de MRP, pues se trata de la misma compañía. Nos referimos entonces, a una organización Adhocrática operativa que paso a reconfigurarse en una burocracia maquina.

El cambio organizacional esta íntimamente relacionado con la salida de la organización de ADA. Estructuralmente primero cambiaron a quien ella tenia como jefe directo, también quitaron a gente de compras y de planeación. Sin embargo, bajo la percepción de la entrevistada, las metas impuestas para las áreas de planeación y producción fueron excesivamente altas desde antes del la reconfiguración estructural e ideológica en la organización, puesto que no se contaba ni con la tecnología adecuada, ni con las condiciones de infraestructura para poder sostener no solo el abastecimiento del mercado nacional sino el compromiso de maquila a EUA de algunos productos. Los costos no se podían reducir, específicamente en el área textil, área que ella tenia a su cargo, debido a que los materiales (telas), no significaban gran volumen de compra. Sin embargo, el director de la compañía tenía la idea de que no se cumplían las metas de producción por que se había procedido a estilos de liderazgo demasiado flexibles, donde se había acostumbrado a la gente a opinar y no a hacer lo que se le indicaba.

ADA refiere que a todos los que habían sido sus compañeros de trabajo, los liquidaron al 100% como debía de ser, lo cual le daba seguridad, porque al tener los primeros conflictos con su jefe, sabía que solo seria cuestión de tiempo para que saliera de la organización. .

El conflicto con su jefe inicia en dos sentidos, uno relacionado al **género**, ya que el ser mujer en su calidad de Ingeniero Industrial, ponía incomodo a su nuevo jefe, el cual nunca había tratado con una mujer como subordinada. (Solo había tratado con “ingenieros –hombres” con los que comúnmente se relacionaba con groserías) y en segundo lugar, con el hecho de que confrontaba con su jefe las

desacreditaciones constantes al trabajo que se había realizado previamente en el área. El estilo de liderazgo de su nuevo jefe lo refiere como impositivo, ligado a hacer valer su decisión por el hecho de ostentar su nivel jerárquico que le asociaba a una situación superior en cuanto a **poder**. ADA refiere textualmente: “Su opinión era correcta porque el la decía” por lo que digamos que ADA confronto y reto el poder jerárquico de su jefe, lo cual le significó un desacato o una actitud rebelde por parte de un subordinado y pero aún de un subordinado mujer.

En lo que se refiere a situaciones de hostigamiento, ADA refiere que en los 4 meses que tuvo a su nuevo jefe, su jornada laboral se incrementó y su trabajo fue constantemente supervisado y cuestionado, pero que una semana antes de su salida, confronto con su jefe aspectos de trabajo y éste le comento que iba a ser despedida. A partir de ese momento no le hablaron sus compañeros por instrucción de su jefe.

Referente al **Acoso Moral o Mobbing** según la tipología de Leymann, ADA cumple con 4 de los 45 puntos que se estipula pueden llegar a presentarse.

PUNTOS DE CONCORDANCIA CON EL MOBBING

Afectación en el rubro de comunicación

- ❖ Se rechaza contacto con la víctima (su jefe la ignoraba y se le excluyo de las reuniones de trabajo)
- ❖ Se ignora su presencia, solo se dirigen a terceros. (se le ignoró abiertamente por parte de su jefe directo)

Afectación en el rubro de contactos

- ❖ Se prohíbe a sus compañeros hablar con ella.(Sus compañeros le dejaron de hablar, uno argumento que su trabajo estaba en juego)

Afectación en su Reputación personal

- ❖ Se cuestionan las decisiones tomadas por la víctima de carácter profesionales (antes del distanciamiento mayor, constantemente se le criticaba la organización del trabajo que se tenía previo al ingreso de su jefe)

Para la tipología genérica del Acoso Moral o Mobbing, no cubre con la periodicidad requerida para incluirlo como parte de éste fenómeno, ya que se requeriría que la problemática se presentase cuando menos 6 meses y por lo menos una vez por semana. Sin embargo la periodicidad del acoso vivido por ADA fue diario pero por una semana en tres de los cuatro categorizaciones de los 45 puntos del mobbing, y cumple con 2 meses en los que tres veces por semana se desacreditaba constantemente su trabajo y el de su jefe recientemente despedido. Por lo que nuevamente el concepto “Mobbing” tal como se concibe ortodoxamente, queda demasiado restringido o estrecho correlacionado con la subjetividad y matiz de peculiaridad de cada caso en particular. En este sentido podemos analizar una manifestación de Mobbing atípica, según los expertos, pero totalmente vinculada al hostigamiento, donde en la última semana laboral, el tipo de acoso fue segregante y discriminante, vinculado directamente con su **género femenino**, donde para éste caso lo cultural trastoca la objetividad en la relación jefe-empleado, abriéndose todo un despliegue de juicios de valor hacia ADA.

ADA también refiere que la **cultura organizacional** que se vivía antes de los cambios efectuados, era muy diferente a después de los cambios, ya que antes se respiraba un ambiente de equipo y de apoyo mutuo, mientras que después se vivía una poca tolerancia, rigidez en las indicaciones y distanciamiento por niveles jerárquicos

ENTREVISTADA AAP

ANÁLISIS DE SU PROCESO DE DESVINCULACIÓN

En el caso de la entrevistada AAP, el hecho de ser un ingeniero mujer, fungió como esa gran oportunidad ante el cambio organizacional, de conservar el empleo, seleccionándola mas allá de su record de desempeño, por su **genero** femenino y la relación social que se tiene para la realización de un trabajo que la organización asocia a una mujer, como lo es la organización de eventos y las relaciones públicas.

El aspecto de **experiencia y conocimientos** se subyugó a el aspecto de genero, que tuvo mucho mas peso en el puesto relacionado a la organización de los eventos y las relaciones publicas.

La edad no fue un aspecto significativo para su desvinculación laboral.

La entrevistada fue contratada múltiples veces por varias empresas dedicadas a la administración de personal. Para éste análisis se refiere a la última contratación previa a su salida. Esta organización posee una **estructura organizacional** con características de forma divisional, ya que posee varias divisiones basadas en los servicios que presta. Se ejerce una descentralización limitada. Y tipo lógicamente la parte fundamental de la organización es la línea media, quienes toman decisiones. (la gerencia) Quien esta en un constante dialogo con la figura del cliente, quien ocupa un papel central en su configuración más allá del esquema divisional. La relación con los clientes es sumamente profunda, para el caso de la empresa que realiza la subcontratación es de características simbióticas. La coordinación de los servicios se llevan a cabo con tal sinergia que podrían parecer una sola (haciéndose la que presta el servicio casi transparente) simbolizando en conjunto, la creación de manera hibrida, de una estructura simple. En la que se reciben de la empresa que subcontrata la centralización en las decisiones en cuanto a la relación que han establecido. Ahora bien, la

entrevistada conocía más de la empresa en la que desarrollaba su trabajo (la que subcontrata) que la empresa que la tenía contratada. Por lo que no podemos hablar de los cambios organizacionales que ha sufrido la empresa que la contrató, Así mismo, la antigüedad de 6 años que refiere en la entrevista, la asocia directamente con la empresa que subcontrata, ya que ha visto durante ese tiempo de manera cotidiana a su mismo jefe (sin serlo directamente). Se citará entonces la tipología de la empresa a la que la entrevistada brinda el servicio de su trabajo de manera directa. Para una mejor comprensión de la relación laboral. Esta empresa en la que desempeñaba su trabajo, posee una forma divisional, donde la línea media de la organización es la parte fundamental en cuanto a toma de decisiones funcionales. Sin embargo también podemos hablar de ella como una Adhocracia Administrativa, ya que dispone de sistemas técnicos sofisticados de carácter automatizado y en éste caso distingue claramente entre su componente administrativo y su núcleo de operaciones, donde éste último ha quedado trunco de la organización (aislado) a modo de que el componente administrativo sostenga la adhocracia. Este truncamiento, para éste caso está en la manera en que el outsourcing ha ocupado los puestos operativos que anteriormente pertenecían a la organización y se coordinaban mediante la presencia de un sindicato. En ésta organización existe una desconcentración vertical limitada, lo anterior registrado dentro de los integrantes directos de ésta organización. Sin embargo su relación con el personal subcontratado está relacionada a la estructura simple, (no se flexibilizan las líneas de mando ni se permite autonomía relativa (descentralización vertical limitada). En la configuración divisional, la línea media es más poderosa. En la relación con el caso de la entrevistada como parte de un proyecto de subcontratación, el gerente puede cambiar a plena libertad al personal ejerciendo la supervisión directa como su principal mecanismo de coordinación. Sin embargo, la relación organizacional es compleja para el empleado con las características de subcontratado.

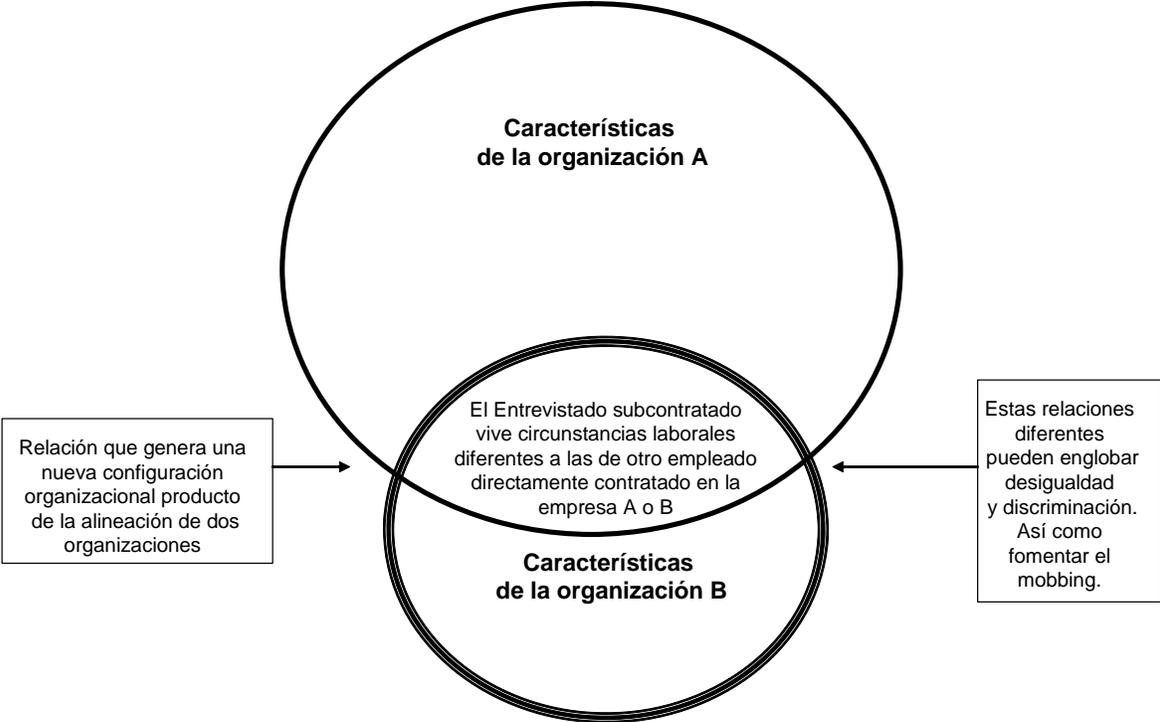
Para el empleado que está subcontratado, su práctica laboral se presenta caótica y presionante por el hecho de reportar a dos jefes, donde legalmente solo se tiene a uno.

En éste sentido, **LA SUBCONTRATACION DE PERSONAL** aparece como un esquema que presiona doblemente. Para la empresa que contrata de manera directa la presión esta relacionada a el tipo de contrato eventual y la consigna explícita e implícita de que puede ser reemplazable si no cubre con la satisfacción del cliente. Por parte de la empresa a la que se asignan para trabajar de manera directa, la presión esta diariamente al hacerle sentir un empleado de “segunda”, que debe de atender a la organización en un contexto de clara desventaja laboral a comparación de las relaciones de trabajo que se brindan a las personas que se contratan de manera directa. Adicionalmente deben dar resultados, sin llamar la atención y quitar créditos a los gerentes que están ilegitimizados por la misma organización como parte de ella; de tal manera que el que trabaja en este tipo de contextos tiene que aprender a conducirse en un terreno extremadamente difícil. Es interesante analizar como el segmento de gente que es beneficiada con prestaciones superiores a la ley y con políticas de personal enfocadas al desarrollo y la promoción se esta adelgazando cada vez mas. **El outsourcing**, nombre como es conocido el sistema de subcontratación de personal en las compañías, inició con puestos operativos, aquellos no imprescindibles, y de bajo quehacer intelectual (Limpieza, áreas de comedor, Vigilancia entre otros) Actualmente el ahorro enfocado en la administración de personal, específicamente al tipo de contratación, ha cobrado fuerza a tan magnitud que en algunos casos ha penetrado en la estructura obrera, eliminando al sindicato. Este esquema se ha robustecido al poder confrontar la estructura proteccionista de los sindicatos y vencerlos, esta mas fuerte que nunca para avanzar dentro de la estructura de los mandos medios, podríamos decir que se ha acercado a la gerencia y aparentemente no la ha tocado, ya que asigna títulos de puesto que no hacen alusión a ella y otorga esquemas salariales que separan de manera drástica a un empleado gerencial interno, de un externo, como en el caso de Aidé, que hacía funciones en las que si estuviese contratada directamente tendría un nivel económico y jerárquico oficialmente como “gerencial

En la figura 6, se ejemplifica la **complejidad cultural para el caso de AAP** que se da para el personal subcontratado. Donde no se pertenece ni a una empresa ni a otra.

Figura 6

ANALISIS DE LA RELACION ENTRE EL EMPLEADO SUBCONTRATADO Y LA DESVINCULACION ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaborado por la autora

PUNTOS DE CONCORDANCIA CON EL MOBBING

- Se interrumpe constantemente a la víctima cuando habla (Su jefa siempre intento impedir que hablara delante de otros integrantes de IBM, la interrumpía constantemente y en juntas le impedía hablar)
- Se producen críticas hacia su vida privada (cuando le comunico a su jefa que estaba embarazada, ésta lamento mucho la noticia porque se complejizaba la vida y le advirtió que el ritmo de trabajo no iba a disminuir por su situación y que no iba a tolerar faltas constantes)
- Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas (su jefa le llamaba a su celular constantemente, dando la impresión de que requería de su supervisión y que todo lo hacia mal y por lo tanto no tenia confianza en su trabajo. Estas llamadas eran realizadas cuando su jefa estaba a su vez con sus superiores o con compañeros de trabajo, aparentemente para acreditar la necesidad de su liderazgo)
- Se calumnia a la víctima (su jefa siempre encontraba argumentos negativos para desacreditar públicamente sus logros. Cuando un gerente le felicitaba por correo, su jefa enviaba otro desacreditando el comentario)
- Se cuestiona las desiciones tomadas por la víctima (la entrevistada llevo a enfermarse porque si no le consultaba en su trabajo estaba mal, y si lo hacia también, puesto que denotaba que era una inútil)

La anterior situación podríamos decir que era Mobbing puesto que cubre con cinco puntos que expone Leymann. Sin embargo, debido a que a otras de sus compañeras también su jefa les trataba de la misma manera, puesto que no era una actitud en la que exclusivamente y de manera discriminatoria ella estaba viviendo de manera exclusiva, se tendría que revisar el concepto de Mobbing puesto que hubo acciones de hostigamiento abierto. Independientemente de el análisis de la problemática desde el reconocimiento de un mal clima laboral, con un liderazgo situacional pobre. Reconociendo, en el caso de el horario de la

jornada laboral, condiciones de trabajo que no se apegan a una legalidad o institucionalidad.

Es interesante analizar que por parte de la jefa de AAP. había sobrevivido a varios recortes de personal y que bajo su cargo habían desaparecido las contrataciones directas de IBM, puesto que podríamos inferir que esta sensación de amenaza, genero un estilo de liderazgo en el que su objetivo principal es tratar de ser imprescindible, sintiéndose atacada o amenazada si alguna persona evidenciase lo contrario.

De esta manera, el Mobbing, surge como la manera de permear factores de estrés laboral extremo, en algunos casos provocados por los cambios que ha experimentado la organización. Ejemplo de ello es el miedo a perder el trabajo. Lo anterior desmitifica aqueya revision bibliografica simplista del fenómeno del Mobbing en lo relacionado al motivo del Mobbing, donde la antipatia y el celo profesional aparecen en primera escena estableciendo un agresor y una victima, un bueno y un malo y no una situación mas compleja. Situación de la cual puede ser responsable de manera directa la organización, Es así que el mobbing tambien puede problematizarse como en estado de paranoia mal manejado y sin el encuadre adecuado en la organización. (Recordemos que existen países en los que se obliga via legislación a establecer campañas de prevencion y sancion de éste fenómeno dentro de la organización.

"ENTREVISTADO AAA

ANALISIS DE SU PROCESO DE DESVINCULACIÓN

Cuando ingreso a su organización, ésta poseía una estructura en forma de burocracia maquinal, en la que se contrata a personal relativamente poco calificado, enfocado a la producción, a través de la normalización de sus procesos. Cuando el entrevistado ingresó el nivel de profesionalización que se requería era mucho menor. Adicionalmente una de las políticas de la empresa en ese momento era hacer carrera en la organización y crecer dentro de ella. En ese momento a la compañía, más allá de la diversificación de sus productos o la retención de sus

mercados, estaba la meta u objetivo de expansión. La orientación de estas empresas fue hacia los procesos de trabajo y poseía características de descentralización horizontal limitada. Sin embargo, con el paso del tiempo ésta organización sufrió un cambio organizacional caracterizado por una configuración en Burocracia profesional, en la que se fomenta la descentralización horizontal y vertical. En la que cuando alcanzan su objetivo, trabajan con cierta autonomía, consiguiendo la coordinación necesaria mediante la normalización de las habilidades. (Contratación de personal altamente calificado).

Para esta organización fue importante generar como parte de su estrategia, cambios enfocados a la profesionalización del personal que contrata de manera directa y que esta directamente relacionado a los puestos gerenciales. Ya que debajo de este nivel de puesto se encuentra, solo personal subcontratado. Esta empresa, para consolidar lo anterior, ha establecido para el reclutamiento y la selección de sus puestos gerenciales el apoyo de Head-Hunters.

En este sentido revisando la tabla podemos encontrar que en el caso de la organización de AAA, donde cita el fomento de los valores familiares y me parece congruente en el sentido de un desarrollo mas integral, me refiero a la prestación del pago de colegiaturas en los hijos y a que en navidad se dan dos boletos para incluir a la esposa o el esposo en las actividades de celebración de la organización. Lo anterior duplica el presupuesto para la celebración pero impacta congruentemente con el enfoque familiar que se pretende. Sin embargo, esta organización también ha entrado al esquema de la subcontratación, ejerciendo veladamente la discriminación en su interior.

Con sus empleados aplica los beneficios institucionales, con los que oficialmente no lo son, pero le representan una utilidad como fuerza de trabajo, no lo puede hacer. De hecho aunque quisiera podría perder seguridad legal ya que reflejaría ofrecer un trato de igual entre su personal y el que es subcontratado, pudiendo detonar demandas laborales que le exigieran una contratación directa con todos

sus beneficios. El ahorro desaparecería y las utilidades disminuirían. En éste sentido, se vive institucional e informalmente con discriminación.

En **AAA**, la masculinidad, ocupa un lugar importante a la hora de gestar la convivencia con su equipo de trabajo y entre otros gerentes. El esparcimiento fuera de la empresa, entre compañeros, tomando bebidas alcohólicas, es la manera no institucional de integración y de compartir logros en la empresa. Se vive como usos y costumbres relacionados a un rol masculino. Este tipo de esparcimiento consolida relaciones interpersonales o crea, bajo los efectos del alcohol como catalizador, la potencialización de conflictos y violencia. El entrevistado cita a un compañero de trabajo con el que se llevaba bien, pero en una celebración del área, se hicieron de palabras tras discutir abiertamente una rivalidad en el logro de ventas, por lo que terminaron a golpes. El entrevistado cita la relación con éste director como uno de los factores que presionan e influyen en la dificultad de conservar el empleo.

La edad, aparece como un factor crucial para el ingreso en la organización. Un factor selectivo y discriminante, donde para el caso de **AAA**, también toma fuerza en lo que refiere a su proceso de desvinculación. La presión de saberse el más grande de edad en el área y el único sin carrera profesional, y sentir una diferenciación en por parte de sus compañeros por éstos rubros, genera una actitud hacia sus subordinados de intolerancia y obsesiva orientación a cumplir y preferentemente exceder los resultados. La posibilidad directa del despido, con la edad de 50 años, siendo el mas viejo del área, estaba presente en todo momento, donde lo que más le importaba en que contexto se manejaría su salida. Porque aunque la organización normalmente pagaba las liquidaciones bien, no quería que se asociara su salida a un bajo rendimiento asociado como con la edad o el no tener una carrera profesional. Expresa en la entrevista que si duro tanto tiempo en la organización fue, según un cree, porque alguien de la empresa de AAA lo esta ayudando, puesto en una ocasión ya no estaba su nombre del organigrama y

cuando preguntó que pasaba su jefe le dijo que ya se había tomado la decisión de que saliera en el recorte de personal programado, pero que uno de los fundadores había intervenido con una llamada telefónica. El lo atribuye a uno de los integrantes de la empresa de AAA, que conoció en sus inicios y que le llena de orgullo mencionar. El también comenta que eran contemporáneos en edad, por lo que si asociamos esta información, a la que refirió su jefe en la que le dijo a Alberto que no lo habían despedido porque alguien de allá “arriba”, de “peso” había pedido que no se realizara, podemos intuir que la concordanza de edades y de “épocas”, brinda un sentimiento de identificación entre las personas y que quizá, en algún momento ese sentimiento podría representar una alianza o un apoyo así como una segregación o una agresión. (Entre los gerentes más jóvenes hay discriminación y burla haciendo alusión a su edad)

PUNTOS DE CONCORDANCIA CON EL MOBBING

- Se ridiculiza por su edad en el área.

Al respecto, se cuenta con uno de los 45 puntos de mobbing según Leymann. Con una repetición de por lo menos una vez a la semana durante seis meses. Sin embargo, para éste caso, la identificación de su casi inminente salida de la organización y la confirmación de su jefe de la suspensión a ultimo momento de la elaboración de su cheque de liquidación debido a la intervención de un socio fundador, actúa en el entrevistado como un detonante de paranoia al despido y resistencia al mismo, modificando su conducta drásticamente, en el sentido de querer sobresalir y dar mas a la organización para no proporcionar un motivo de despido, ya que mas allá de que no podría hacer nada ante esa decisión, no desea ser señalado en la empresa como el que salio por no poder dar los resultados. Así mismo la presencia de sus compañeros gerentes, con veinte años menos en promedio, hace que éste sentido de supervivencia y competencia se exacerbe deseando sobrepasarlos y que no se siga con los comentarios de “viejo” que circundan en el área. El entrevistado dentro de este “golpe fulminante de rechazo organizacional”, genera con sus subordinados una intensa presión

laboral, en la que no existen horarios de entrada, ni de salida y a propósito del esquema de subcontratación con el que son contratados, a quien no le parece o no le sigue el ritmo, lo sustituye por otra persona.

ENTREVISTADA HSB

ANÁLISIS DE SU PROCESO DE DESVINCULACIÓN

La entrevistada HSB, ingreso a laborar dentro de una **estructura en forma de burocracia maquinal**, enfocada a la producción, a través de la normalización de sus procesos. En el momento de ingreso de la entrevistada se pretendía la normalización de los procesos de Recursos Humanos. Se pretendía que la organización no solo oficinas de distribución a nivel mundial. Sino que cumplieran con la estructura de recursos humanos, como parte de sus planes de expansión y fortalecimiento de las oficinas mundiales. Posee características de descentralización horizontal limitada. Se tiende a contratar a personal relativamente poco calificado. Sin embargo, debido a que el programa de expansión no estaba generando beneficios suficientes, por lo que se decidió eliminar las áreas de Recursos humanos a nivel mundial, de tal manera que la organización cambio a una organización de **Estructura simple**, en este caso esta asociada a un cambio de estrategia por parte del corporativo Puede considerarse como una medida prudente el contraerse a si misma. Ya que el crecimiento que se tenia prospectado cambia y en esta caso afecta a las áreas de Recursos Humanos, las cuales son prescindibles para la operación de la organización. Ante éste cambio, el ápice estratégico nuevamente toma el control en la toma de decisiones. Se recurre como mecanismo de coordinación a la supervisión directa de carácter vertical

En lo que refiere a la entrevista de **HSB** y el análisis de género, para éste caso no impacta de manera directa. Aparentemente se esperaba de ella cierta flexibilidad, que no proporcionó y por la que empezaron los problemas tornándose al final de carácter personal.

PUNTOS DE CONCORDANCIA CON EL MOBBING

- No se habla con la víctima (Se le aísla y no se le incluye en las juntas de recursos humanos, donde debería ser el líder de su gente)
- Se le asigna un puesto de trabajo en el que se le aísla de sus compañeros (Se le cambia de oficina, ubicándola en un piso aparte de el área de recursos humanos)
- Se niega la presencia física de la víctima (ella es quien sale primero de la organización, dos meses antes que su equipo de trabajo y de manera muy evidente a no querer ya su presencia en la organización)

Los anteriores puntos, no pueden ser tipificados en lo que se refiere a Mobbing propiamente dicho, ya que no se cumple con los seis meses requeridos para poder englobarlo en éste fenómeno. Sin embargo, las características del hostigamiento que narra la entrevistada, para este caso están mucho más relacionadas al poder y a la legitimidad de el mismo en la organización.

Donde hubo un conflicto de características personales, no resuelto.

4.5.2 Análisis de las organizaciones y las entrevistas

En este apartado la finalidad es analizar la misión, visión, los valores de la organización, y algunos aspectos relevantes que influyen en la vinculación y desvinculación organizacional de los entrevistados (ver cuadros 14.1 al 14.9)

Misión

Tres de las misiones de las empresas tienen como misión fundamentalmente la mejora continua y el posicionamiento en el mercado (ACFE, EVENFLO y BACARDI). Dos de las empresas (Manpower y OUPMEX) consideran en su misión el apoyo al empleado pero solo una considera el apoyo a miembros de la sociedad (Manpower), sin embargo como contraste en la práctica Manpower genera, en éste caso con IBM una relación laboral matizada con constantes eventos discriminatorios. La misión de Manpower, a pesar de que su misión es el apoyar a gente en situación de discriminación por sus factores de educación, de edad o con alguna discapacidad, no la cumple al momento de dejar a sus trabajadores en un total estado de indefensión ante las apreciaciones de IBM: Cualquier queja de parte de éste generaría en potencia un despido, se tenga o no se tenga la razón debido a que el objetivo final es conservar al cliente y no al empleado asignado. Manpower visualiza a sus empleados como reemplazables, no puede hacer nada si el cliente desea cambiar al personal asignado, tampoco intervendrá, como en el caso de Aidé, donde si el empleado recibe gritos y es exhibido en publico. Ellos no tienen derechos, no son escuchados pese a que Aidé, expresa que por lo menos se desahogo cuando fue a Manpower a quejarse de su jefe. El desahogo no implica una escucha. Manpower no tiene ningún tipo de reconocimiento o estímulo para sus empleados que les pueda implicar reconocimiento o integración.

Para IBM, la empresa que contrata y que tiene alguna responsabilidad con los empleados es Manpower, sin embargo la selección para el ingreso de Aide fue realizado casi en su totalidad bajo la subjetividad y criterios propios de IBM, quien realizó dos de las tres entrevistas para su selección.

De hecho a los empleados de Manpower les han aumentado su jornada laboral y son excluidos de los eventos sociales en IBM, es decir la organización tiene un doble discurso, por una parte participa en el reclutamiento del personal que va a integrarse a las actividades propias de IBM y supervisa su desempeño y por la otra los discrimina en todo acto social, laboral y personal.

Manpower se deslinda de sus empleados fácilmente, los despide sin importar su buen desempeño y el tiempo que han dado resultados para la empresa que subcontrató. Existe una política de despedir a la gente que no es requerida que sea la misma en una misma función, cancelando sus contratos al año como una estrategia para no generarles antigüedad a sus empleados lo que provoca que haya un mal clima laboral con altos niveles de estrés.

Visión

La visión es diferente en Manpower en tanto que busca impulsar el empleo y la capacitación en situación de discriminación laboral. Sin embargo para atender a esta visión primero debe de posicionar a sus empleados fuera de la discriminación de la que es objeto por parte de IBM.

En Evenflo se busca la manufactura y comercialización de sus productos para ayudar a las mamás a facilitar el cuidado de sus hijos.

OUPMEX busca ser quien valla a la vanguardia en materia editorial en la academia. En tanto que las dos empresas restantes buscan posicionarse como las mejores e el mercado en el cuál participan.

Los valores de las organizaciones

Las empresas analizadas coinciden en la búsqueda de valores personales, familiares y organizacionales con una combinación de posicionamiento de primer nivel en el mercado.

Los principales valores que fundamentan a las organizaciones de manera general son: integridad, ética, calidad, compromiso y responsabilidad; sin embargo los resultados de las entrevistas nos muestran que hay una gran brecha entre el discurso de las organizaciones y la práctica que ocurre día a día con sus empleados. Lo que nos lleva a concluir que el uso de valores por parte de esas empresas no sólo sirve para estar en moda sino que adicionalmente ha convertido en un mito racionalizado.

Aspectos relevantes

En la página de Bacardi destaca una liga hacia información para prevenir y combatir el alcoholismo, en tanto que Evenflo posee la invitación de apoyar a madres que tienen más de tres hijos al mismo tiempo.

Es interesante mencionar que a Manpower le han dado reconocimientos por ser la mejor empresa de Recursos Humanos, mientras que al interior de su organización hay

Gran incertidumbre, estrés y paranoia laboral por lo que ya se ha mencionado anteriormente.

Aspectos que influyen a la hora de despedir a alguien

El desempeño es un factor para decidir si se desvincula o no a alguien, sin embargo, es factor también la antigüedad, dado que para OUPMEX representa un costo despedir al más antiguo y en Bacardi el más propenso a desvinculación es el más antiguo, en tanto que en Evenflo depende más de las situaciones.

En ACFE depende de los clientes, pero sobre todo de los socios y del comportamiento que tengan con ellos sus empleados, como es el de aceptar sus invitaciones a comer, por su puesto, en el caso de que se sea mujer.

Cuadro 14.1 Síntesis y comparativo de entrevistas—Datos generales de los entrevistados

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Sexo	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino	Femenino
Edad	30	31	36	28	50	42
Estado Civil	soltera	Casada	Casada	Casada	Casado	Soltera
Hijos	si	si	Si	no	si	No
Nombre de la Empresa	Evento México S.A de C.V	Asesoría Contable y Fiscal para empresarios S.C	Evenflo S.A de C.V	Manpower (Outsourcing IBM)	Bacardi y Cia México	Oxford University Press
Empresa Nacional		x				
Empresa transnacional	x		X	x	x	X
Giro de la empresa	Productos de consumo` (Elaboración y distribución de productos para bebé)	Contable y de Recursos humanos.	Productos de consumo` (Elaboración y distribución de productos para bebé)	Prestadora de servicios, asignándola a IBM empresa de giro electrónico.	Productos de consumo (Elaboración y distribución de bebidas alcoholicas)	Editorial
Puesto inicial	Jefe de Personal	Gerente de Recursos Humanos	Inspector de Calidad	Ingeniero de calidad	Promotor	Gerente de Recursos Humanos

Cuadro 14.1 Síntesis y comparativo de entrevistas—Datos generales de los entrevistados

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Funciones	Coordinación de las áreas de Capacitación y Desarrollo, Reclutamiento y Selección, Seguridad Industrial, servicio de limpieza y Servicio médico. Administradora directa del área de relaciones laborales	Liderear las áreas de Reclutamiento y Selección, Capacitación, Nóminas. Lograr metas con clientes. Supervisión del personal de Vigilancia, Limpieza, Recepción y Supervisores	En su inicio tenía la responsabilidad de liberar el producto del área de biberones. En 6 meses ocupó el cargo de auxiliar de planeación y en dos años se le promovió al área de ensamble y confección por ser mujer.	Hacer auditorias en cuanto a ISO9000, Actualizar documentación, realizar capacitación, recibir auditorias externas para mantener el certificado a toda la planta	Acomodaba las botellas en los anaqueles de los autoservicios y levantaba el resurgimiento del producto	Establecer políticas, lineamientos y planes de mejora en lo que se refiere a Recursos Humanos. Reportar al corporativo Oxford, EUA lo relacionado a los gastos administrativos de las oficinas en México, el costo de la nomina mensual y sus variaciones, el avance en las contrataciones así como los proyectos que estaba manejando.
Puesto final / actual	Gerente de personal	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de producción	Sr. de eventos y relaciones publicas	Gerente de ventas	Gerente de Recursos Humanos
Funciones antes de su desvinculación	Asistir en el inventario de medicinas del área de servicio médico	Asistir en la captación de nuevos clientes, Relaciones públicas.	Tenía la responsabilidad del proceso de ensamble y de confección. Lidereaba la unidad de negocios textiles. Coordinaba la supervisión del personal operativo y era la facilitadora con el sindicato ante cambios en la organización del trabajo.	Tenia la representación de eventos y visitas "VIP". Se encargaba de coordinar todo tipo de eventos para las empresas que se encuentran en el campus Tecnológico (HITACHI, SANMINA e IBM)	Coordinaba la labor de ventas en el D.F y área metropolitana en centros de esparcimiento y diversión. Mantener las cuotas de consumo y Potencializando la venta	Daba seguimiento a las actividades establecidas de control administrativo, Así mismo coordinaba el área de Recursos Humanos y cumpliendo con un programa de mejoras o de ahorros permanentes
Permanencia del candidato en la organización	3 años	4 años	5 años	6 años	13 años	8 años

Cuadro 14.2 Perfil solicitado previo al ingreso en la organización

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Nombre del puesto	Gerente de personal	Gerente de Recursos Humanos	Inspector de Calidad	Ingeniero de calidad	Promotor	Gerente de Recursos Humanos
Ingresos mensuales que se ofertaban con la plaza	20000 al mes	18000 al mes	18000 al mes	12500 mensuales mas tiempo extra	15000 mensuales mas bono trimestral	65000 al mes
Casos en los que solo se ofertaban Prestaciones de ley	N/A	N/A	N/A	Solo obtiene prestaciones de ley	N/A	N/A
Prestaciones ofertadas, adicionales a las de Ley	Seguro de Vida, SGMM, Fondo de ahorro (13% con tope legal), vacaciones 10 días, aguinaldo 30 días, vales de despensa 10% con tope. Bono por resultados	Seguro de Vida. Prima vacacional 50%	Seguro de Vida, SGMM, Fondo de ahorro (13% con tope legal), vacaciones 10 días, aguinaldo 30 días, vales de despensa 10% con tope.	N/A	Seguro de Vida, SGMM, Fondo de ahorro (13% con tope legal), vacaciones 10 días, prima vacacional al 100%, aguinaldo 30 días, vales de despensa 10% con tope. Automóvil utilitario (Pointer 2005), vales de gasolina, celular con 300 tiempo aire al mes. Ayuda económica para hijos universitarios o becas de estudio. Cada 6 meses 2 cajas de vino	seguro de vida, SGMM, automóvil, Celular, Fondo de ahorro,
Carrera solicitada	Psicología	Psicología, Administración o Contaduría	Ingeniería Industrial	Ingeniería Industrial	Requerían nivel Preparatoria o carrera técnica.	Administración o Psicología
Años de experiencia requeridos	3 años	3 años	3	No requerido	2 años	7 años
Solicitud de Manejo de otro Idioma	Deseable	No requerido	No requerido	No requerido	No requerido	Ser 100% Bilingüe
Edad requerida	No requerido	25-40 años	25 a 35 años	No requerido	25 a 35 años	Indistinto

Cuadro 14.2 Perfil solicitado previo al ingreso en la organización

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Estado Civil solicitado	Soltera	Indistinto	No requerido	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Sexo solicitado	Femenino	Indistinto	No requerido	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Experiencia solicitada	Experto en Reclutamiento y selección, Conocimientos generales de Recursos Humanos. Experiencia en trato con sindicatos	Generalista de Recursos Humanos	Conocimientos de Calidad	No requerida	Representación de marcas en Autoservicios, preferentemente del sector vinos y licores.	Administración de Recursos Humanos
¿Porque le interesó trabajar ahí?	Porque le representaba un crecimiento, ya que solo había tenido responsabilidades acotadas como Reclutamiento y selección y capacitación. Era una oportunidad de crecer y desarrollarse aunque hubo muy poca diferencia salarial entre su empleo anterior en el que no era gerente y el que aceptó en la nueva organización.	Lo consideró reto en todos los aspectos y era la oportunidad que había esperado en mucho tiempo. Le estaban ofreciendo ser Gerente de Recursos Humanos, cuando su área de expertis previa era Reclutamiento y Selección.	Por ser una empresa que manufacturo los biberones que habían alimentado a sus hijas. Y por ser una empresa que trabaja para bebes.	La entrevistada tenía entendido que IBM era muy buena empresa y si es así pero solo con sus empleados directos	Por el renombre de la marca y porque representaba continuar en el área de vinos y licores en la cual ya tenía experiencia.	No sabía que empresa era, decía algo como "importante empresa líder en su ramo solicita a un Director de Recursos Humanos" Me intereso que hecho de que se requiriera Ingles, porque considero que si no se usa en la práctica, se te va atrofiando y que era una empresa transnacional.
¿Cómo justifica usted haber accedido a una posición gerencial?	Refiere que pese a que no tenía experiencia previa en relaciones laborales, le dieron la oportunidad porque la empresa contaba con un despacho jurídico de soporte. Adicionalmente a la organización le importaba que la fortaleza de la persona a contratar fuera Reclutamiento y Selección, el área de mayor experiencia de la entrevistada.	Buscaba una Gerencia de Recursos Humanos ya que se sentía con la capacidad de manejar todas las áreas y no solo la de Capacitación. Una amiga le comentó del empleo y la recomendó con los socios. Fue así como se dio la oportunidad, ya que tenían un muy buen elemento en nominas, por lo que podían aceptarla sin experiencia en éste rubro.	Obtuvo la posición por promoción Interna, lo cual justifica debido a que su trabajo y compromiso, en dar resultados y en pedir la oportunidad por los méritos realizados.	Nunca imaginó realizar las funciones de relaciones públicas y eventos debido a su carrera. Se asume como gerente por las funciones que realiza y su grado de responsabilidad. Adicionalmente sabe que esa posición si fuera una IBEMISTA seria a nivel Gerencial; sin embargo expone que no posee ni el sueldo ni el reconocimiento de gerente ni por la empresa que la subcontrata, ni por IBM.	Debido a su compromiso de años con la empresa, ofreciendo lealtad y estando en total disposición con el jefe	A través de comprometerse con la organización, ofreciendo sus conocimientos y experiencia adquirida. La empresa confió en que podría hacer un buen trabajo en el área de Recursos Humanos.

Cuadro 14.3 vinculación a la organización- Proceso de reclutamiento y selección.

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Fuente de Reclutamiento	Le invito a hacer una entrevista su amiga, quien era la persona que anteriormente tenia el puesto y que por cambio de residencia estaba renunciando	Recomendación por parte de una amiga que trabajaba ahí.	Se recluto por medio de la bolsa de trabajo de la UNAM	Una vecina le comento que un amigo que trabajaba en IBM estaba buscando alguien con sus características.	Invitación de su exjefe, quien se cambio a Bacardi.	La vacante la encontró su mamá en el periódico el Universal.
Aspectos de la entrevista de selección	Le entrevisto el director de Finanzas, a quien le reportaba el puesto, y posteriormente le entrevistaron el jefe de capacitación y el jefe de desarrollo Organizacional. Lo anterior debido a que se manejaban con un sistema de no distinción jerárquica, donde los subordinados tomaban opinión del ingreso de su jefe.	La entrevisto primero uno de los socios (en un Vips) y posteriormente hubo una segunda entrevista donde estuvieron los tres socios.	La entrevistaron después de revisar sus resultados de evaluaciones técnicas; primero por recursos humanos y después por el jefe del área	Le realizaron tres entrevistas, dos por parte de IBM y una por parte del Outsourcing	Solo le entrevistaron por parte de Recursos Humanos.	Le realizaron dos entrevistas por directores y una tercera desde U.S.A vía telefónica

Cuadro 14.3 vinculación a la organización- Proceso de reclutamiento y selección.

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Factor que se consideró como de mas peso en la entrevista	La empresa de procedencia, que era transnacional y el esquema de trabajo que se llevaba con el sindicato.	Disponibilidad de horario, Identificación mutua, Estado civil e hijos.	Calificación de examen técnico, Disponibilidad de horario con respecto a sus hijos	Adaptabilidad, Estado civil e hijos	A su Experiencia en el giro, a la adaptabilidad. Les importo si sabia manejar y si tenia total disponibilidad de horario. Si le dieron mucha importancia a la edad (Oculto tener 36 porque el perfil era hasta 35 años)	Referencias, Motivos de salida de la empresa anterior e Ingles. Se interesaron por saber si tenia pasaporte y visa.
Proceso de evaluación psicométrica	Se le aplicaron evaluaciones de inteligencia y proyectivas a través de dibujos.	No fue requerido	No fue requerido	Le realizaron evaluaciones psicométricas por parte del outsourcing, previo a su contratación.	Le comentaron que había obtenido los puntajes mas altos	No fue requerido
Evaluación de conocimientos técnicos específicos	No fue requerido	No fue requerido	Refiere haber obtenido la calificación mas alta	Le aplicaron un examen sobre sus conocimientos de calidad directamente en IBM	No fue requerido	No fue requerido
Registro de evaluación Idioma Ingles	No fue requerido	No fue requerido	No fue requerido	No fue requerido	No fue requerido	Mediante una entrevista con un directivo
Otra evaluación adicional relacionada con su ingreso a la organización	No fue requerido	No fue requerido	No fue requerido	No fue requerido	Solicitaron referencias laborales	La sometieron a un estudio socioeconómico y solicitaron referencias en los empleos anteriores.

Cuadro 14.4 Contratación e Inducción

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Tipo de contrato que tenía con la organización	Primero eventual, luego de planta	Contrato Inicial de Planta	Primero eventual, luego de planta	Primero eventual, luego de Planta	Primero eventual, luego de planta	Primero eventual, luego de Planta
¿Recibió algún programa de Inducción?	Sí, la inducción duró tres días y se trataba de tener reuniones con los principales clientes internos con quien tenía trato su puesto. En cuanto a la inducción al puesto, le entrego el área la jefa de capacitación y el Director de Finanzas.	No, ni siquiera del área que no conocía como fue nominas	No recibió inducción, sólo se le mostraron las instalaciones.	No, ya sabía que tipo de trabajo tenía que hacer, solo se me mostraron las instalaciones y se me dio una plática de todo el proceso productivo.	Inducción a la empresa y en ventas (Establecimiento de cuotas, llenado de formatos, control de visitas a clientes etc) Inducción a la compañía y en ventas	Le dieron algunos demos que hablaban de la historia de la compañía al hacer presentaciones ejecutivas con los clientes. Le hicieron entrega de la nomina y del inventario del personal, la persona que realizaba esta actividad con anterioridad le explico como se hacia.
¿Cómo intervino la inducción en su adaptación al puesto?	Cumplió con bajarle la ansiedad ya que la establecerse reuniones personales se sentía la integración de manera más rápida.	Tuve muchas dudas, lo cual me hizo acercarme más a los socios.	No tuvo inducción al puesto	Como una presentación general a la empresa	Me dio un panorama de la marca, me enseñó como se conceptualizaban las comisiones y aprendí acerca del reglamento interno.	No había inducción como tal porque no había recursos humanos como tal.

Cuadro 14.5 Capacitación y Desarrollo

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
¿Recibió alguna capacitación?	Sí, cursos de Líderes en alto desempeño, capacitación relacionada a la evaluación 360 grados. Curso de actualización en relación a las relaciones laborales. Cursos de Administración de sueldos y salarios.	Un curso de reformas fiscales, otro del CONSAR y yo les solicite dos cursos adicionales, de pruebas psicométricas. Como ellos consideraban que no estaba como prioridad, solo me apoyaban dándome los permisos en cuanto a las asistencias y no descontarme el tiempo pero yo tenía que pagar estos cursos por mi cuenta.	Recibió cursos de equipos de alto desempeño, evaluación 360 grados, los proceso de certificación ISO9000, Six Sigma, Las 5's, un taller de formación de líderes y sobre manejo de personal y la gestión de las relaciones laborales	No	En ventas y Negociación.	Mediante cursos de actualización fiscal, LFT, administración de sueldos y salarios entre otros.
¿Existía Vinculación entre la capacitación otorgada y el impacto de la misma en su desempeño cotidiano?	En cuanto a lo relacionado a los cursos en sueldos y salarios, no era muy aplicable, ya que el director general tenía la última palabra al respecto. En lo que refiere a Relaciones laborales, ayudaba mucho puesto que se revisaban situaciones prácticas en las que el trabajador tenía actitudes conflictivas durante la relación laboral.	Los cursos que otorgó la empresa fortalecieron los conocimientos en lo relativo a nominas	Se debía dar continuidad a la implantación de los esquemas de mejora continua, ya que el no aplicarlos impactaba en el desempeño ya que eran parte de la política de la empresa.	Cuando estaba en el área de calidad su jefe trabajaba muy de cerca con ella, por lo que le aprendió directamente a él mucho.	La capacitación brindaba estrategias para cumplir los objetivos evaluables y al cumplir con los objetivos se evaluaba como bueno el desempeño.	Eran de carácter necesario para poder actualizar los procesos.
Vinculación entre capacitación y estabilidad laboral	La capacitación recibida no representó la esencia de su permanencia. Fue un complemento menor, puesto que lo que tenía más peso era dar resultados en la selección de personal en cuanto a tiempos o evitar el número de demandas laborales en lo que refiere a despidos.	Moderada, pues cuando le dieron los cursos ella ya se había quedado tiempo adicional en la oficina y ya había aprendido de su auxiliar, pero no niega que le ayudaron a estar actualizada y hacer más eficiente su trabajo.	Siempre asistió a la capacitación ya que era la manera de seguir las reglas del juego de la empresa.	No hay vínculo porque no hay capacitación. Solo debía cubrir metas y hacer el trabajo de una manera excelente.	Se requiere cubrir una cuota de ventas para conservar el empleo, por lo que la capacitación daba herramientas para cumplir las metas.	Eran parte de una actualización y plan de trabajo pero de eso no dependía directamente la evaluación de sus resultados y por lo tanto la estabilidad en su puesto

Cuadro 14.5 Capacitación y Desarrollo

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
¿Quien evaluaba su desempeño?	La gente que tenía a mi cargo, mi jefe directo y mis 2 principales clientes a través de una evaluación de 360 grados.	Los tres socios y tomaban en consideración los comentarios de los clientes.	La evaluaban por medio del modelo de 360 grados	Sus clientes internos y externos así como su jefe inmediato	Su jefe y Clientes.	Los directores y el corporativo
¿Qué aspectos consideraban para su evaluación?	Se iniciaba de una calificación inicial sustentada en los resultados en el cumplimiento con las instancias legales en cuanto a seguridad industrial, el número de demandas laborales, la cobertura de vacantes en los tiempos señalados, así como el cumplimiento de los planes de capacitación y la realización de las evaluaciones de desempeño anuales. Después, con una calificación predeterminada ya de manera grupal, se revisaban aspectos de actitud y compromiso, como que opinión tenían de su desempeño.	Conocimiento del negocio, Comprensión de situaciones, Cumplimiento de metas, Liderazgo, responsabilidad, Actitud e iniciativa, creatividad.	El logro de las metas, el trabajo en equipo, el desempeño, la aportación a áreas de mejora y el liderazgo.	La calificaban mensualmente a través de la opinión de sus clientes, evaluando la actitud, iniciativa, sociabilidad con el cliente, la creatividad la responsabilidad y el liderazgo, así como la coordinación de los proveedores y servicios a su cargo. su última calificación consecutiva en fué 97.7	Conocimiento del negocio y cumplimiento de cuotas así como de metas. Actitudes como responsabilidad, iniciativa y liderazgo y sobre todo las notas de los clientes.	Cumplir con las metas. Espíritu de equipo.
¿Cuál era la finalidad de una evaluación del desempeño?	La compensación salarial, la retroalimentación directa, especificando áreas de mejora y la retención del puesto ya que si se obtenía una evaluación debajo de la mínima se procedía a la rescisión de contrato.	Compensación (bonos e incrementos) Retroalimentación sobre el desempeño y Retención y motivación.	La compensación, la retroalimentación, la retención y la motivación.	La retención del puesto	La compensación, la promoción así como la motivación y la retención en la compañía. (En el caso correspondiente la separación)	La compensación, retención y motivación.

Cuadro 14.5 Capacitación y Desarrollo

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Premios y reconocimientos	El reconocimiento fue a nivel salarial y en cuanto a comentarios positivos de parte de sus jefes y la gente a quien prestaba servicio.	Era reconocida por los clientes externos a través de llamadas telefónicas, también en la convención anual, le reconocían su trabajo.	Refiere que antes de que se cambiara la estructura, su anterior jefe le reconocía públicamente y como parte de ese esfuerzo tuvo dos incrementos salariales. Después de la reestructuración no refiere ningún reconocimiento.	No hubo reconocimiento en 6 años. Si creció en cuanto a nivel de puesto fue porque cubría las características en el área de eventos, analizan su disponibilidad total de horario y al ser mujer se le canalizo a esa actividad	Durante el primer año fue el empleado más productivo. Un reconocimiento muy personal es que de 15 personas que ingresaron en 1992, solo quedaba el activo.	El reconocimiento que le daban era mediante invitaciones a las juntas de la empresa como una integrante con voz y voto ya que querían escuchar mi opinión pese a no ser la experta en mercadotecnia y ventas.
Mecanismo por el cual se reconoce e incentiva a los Gerentes	Solo era a través de felicitaciones verbales, en las juntas de staff.	Con bonos, fuera de eso eran cuestiones mínimas, la asistencia a las convenciones anuales con habitaciones privadas, y las llamadas libres a celular.	Se daban felicitaciones en las juntas de evaluación de logro de resultados	No tuvo ese estatus ni de sueldo ni de reconocimiento solo de responsabilidad. A los IBEMISTAS se les reconoce , con Viajes, Comidas, bonos etc.	A través de convenciones anuales donde se trabajan solo dos de cinco días. Y de un Bono.	Los directivos obtenían bonos por resultados y tenían prestaciones ejecutivas.
Sanciones recibidas	Las sanciones eran de tipo administrativo pero estaban enfocadas al personal obrero, a los gerentes no refiere que hubiese alguna. Considera que para los gerentes era bien sabido que "o trabajas bien y cumples o te vas", no había niveles intermedios.	La entrevistada no tuvo sanciones	No refiere sanciones	Regaños públicos y gritos por parte de su jefa, quien la satura para que se excedan los logros y ella pueda ser beneficiada con incrementos y bonos.	Le quitaron su ascenso debido a que al festejar, choco en estado de ebriedad	La entrevistada no tuvo sanciones

Cuadro 14.6 Integración a la organización y clima organizacional

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
<p>¿Qué caía bien del entrevistado a los demás?</p>	<p>La visión de mejorar las cosas gustaba mucho a los Directores pero molestaba mucho a las personas que estaban a su nivel o dependían de ella. Le comentaban que se creía mucho y que quería cambiar la empresa cuando apenas acababa de llegar.</p>	<p>El empuje y optimismo con el que trabajaba para implementar orden en algunos procesos de la organización.</p>	<p>La eficiencia en el trabajo era la principal característica</p>	<p>Su flexibilidad y adaptabilidad y que ofrece ayuda y hace mas de lo que se le pide</p>	<p>Su sinceridad, su forma de relacionarse, de hacer amigos, bromear etc.</p>	<p>Buscaba agradar a los demás miembros de su organización mediante la organización y coordinación de cumpleaños y días festivos.</p>
<p>¿Qué caía mal del entrevistado a los demás?</p>	<p>El hecho de que tuviera el apoyo de los directores, molestaba mucho a las personas del área de Recursos humanos con más tiempo y menos poder de influencia que ella.</p>	<p>Los cambios que estaba generando, el ser mujer, la edad (tan joven) y la actitud de mando sin ser socia. Que no tenia una muy buena manera de pedir las cosas, era muy "neurótica".</p>	<p>El no quedarse callada y el ser mujer eran aspectos mal vistos para con su jefe.</p>	<p>Caía mal que prometía en varias ocasiones ayuda a otros compañeros, pero luego se saturaba y no podía dar esa ayuda. Con su jefa, le molestaba que se arreglase tanto, pese a que era un requisito de su puesto.</p>	<p>Su sinceridad al decir las cosas. Su estilo de trabajo "mandón" y su supervisión constante, les molesta a la gente que le reporta</p>	<p>No agradaba de la entrevistada sus acciones y expresiones que tenían fuerte apego a la institucionalidad y que buscaba evitar la discrecionalidad.</p>

Cuadro 14.6 Integración a la organización y clima organizacional

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro de la organización?	<p>Con gran resistencia al cambio por parte del personal administrativo ya que tenía mucha antigüedad y las nuevas propuestas de alguien nuevo no eran bien aceptadas. Así mismo existía un buen ambiente en cuanto a compartir información entre las áreas debido a la estructura de equipos. Después de la reestructuración, mucha gente fue despedida y otra más busco otras opciones laborales. En un inicio se partió de liquidar al 100% los casos en que se reemplazarían las plazas, pero después se acabo el dinero y comenzaron a cansar a ciertas personas hasta que decidían irse o negociar con la empresa.</p>	<p>Como una cultura no definida, cuando les convenía era institucional y me enviaban por delante y cuando no, era familiar y de amiguismo, cayendo en la hostilidad.</p>	<p>Tenían un muy buen ambiente labora, flexible y humano pero al final fue muy nocivo.</p>	<p>Hostil, con sobre carga de trabajo, impregnado de inseguridad laboral, Con discriminación. Se siente mucho la diferencia en ser o no IBEMISTA</p>	<p>De mucha presión Ha despedido a mucha de su gente que ha estado bajo su cargo, porque a el lo presionan y monitorean con mas detenimiento, por lo que pasa esta presión a su equipo</p>	<p>El ambiente era muy bueno, había gente culta y tranquila puesto que los perfiles estaban muy profesionalizados, el nivel mas bajito que contrataban debía tener preparatoria, este perfil aplicaba por ejemplo al área de almacén. Habían vendedores muy preparados con licenciatura y maestría y algunos adicionalmente manejaban el idioma ingles a la perfección</p>
Celebraciones que se realizaban por parte de la organización.	<p>Se celebraban las cosas a criterio del Director General. Cuando ganó la presidencia Vicente Fox, el Director trajo vino para toda la planta y suspendió labores para hacer un brindis por la democracia. También se celebraba por departamento la Rosca de reyes, se le daban a las mamas pasteles (1 por persona) también se celebraba en un salón la fiesta de fin de año. Cuando era</p>	<p>Existía la misa de aniversario del despacho, era para el personal administrativo, de hecho el personal operativo o asignado a las empresas cliente, siempre se quejo de ser excluido. Ahí en estos eventos daban bocadillos y refrescos. El día de la mamá no se laboraba. En navidad y año nuevo se realizaba un brindis. También se realizaban tertulias, Supuestamente eran para integrarnos mas, donde se hablaba de un tema y lo moderaban los socios, pero terminaban diciéndose habladas y comentarios agresivos.</p>	<p>La más importante era la de fin de año cuando las compañeras de producción iban vestidas para el evento de fiesta nocturna, como en sus 15 años; Con vestidos largos y pomposos.</p>	<p>Refiere que mientras todos en IBM son invitados a las celebraciones clásicas del día de la madre, festejos de navidad etc. A los Subcontrato se les excluye. En el día de la madre se les da rosas a las mamas IBM a las que no lo son , no reciben la misma. Es sumamente triste ver como hay días feriados por parte de la empresa IBM como prestación, pero los Subcontrato deben de asistir pese a que esta muerta la operación principal de la organización por no estar los gerentes y directivos.</p>	<p>Para los hijos, había cursos infantiles de verano, En navidad, se realizaba una cena para los empleados y sus esposas o esposos, en estos eventos se reconocen a la gente de mayor antigüedad, pese a que en la práctica ya no es una práctica bien vista ni usual.</p>	<p>Las celebraciones se instituyeron por el área de RH como las siguientes: El día internacional del libro se mandaba a hacer un pastel en forma de libro. El 12 de diciembre, el 10 de Mayo, el año nuevo y la navidad. Además la entrevistada siempre celebraba el cumpleaños del personal de su área para hacerles sentir que eran importantes y ella pagaba de su salario la celebración.</p>

Cuadro 14.6 Integración a la organización y clima organizacional

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro de su área?	Al principio fue de rechazo por parte de sus compañeros porque propuso muchos cambios, luego fue bueno y justo después de su incapacidad por maternidad fue totalmente distinto a lo que espera. Resulto para ella impactante el cambio tan drástico en el trabajo.	Tenso y estresante	Al principio de su llegada fue bueno pero al final termino en algo muy desagradable	Antes, en calidad muy bueno, ahora muy malo.	De trabajo en equipo y de reto.	El ambiente del área era muy bueno, ya que su equipo de trabajo estaba bien integrado.
Relación con jefe inmediato	Antes de que se fuera de incapacidad, se llevaba bien con todos y creía que los directivos tenían buena impresión de su trabajo, pero al regresar, ya no trabajaba el director de finanzas, Cuando visitó al el director general, éste le comento que antes tenía otro concepto de ella pero que ahora comprendía que no había trabajado bien anteriormente. Sin embargo cuando la entrevistada le comento que lo documentara y que si era así ella le firmaría la renuncia , el no acepto solo le dijo que siguiera las instrucciones de su suplente en cuanto a lo que él le asignara a realizar (Inventarios de medicamentos)	Tenía tres jefes, con dos de ellos la relación era estrecha y con el tercero distante y además muy critica en cuanto a los resultados de su trabajo. Definitivamente ella tenía el apoyo casi incondicional de un jefe y el otro solo era flexible. El socio que la apoyaba y que la ingreso nuevamente en la organización, buscaba un encuentro sexual de manera insistente, por lo que la candidata decidió renunciar.	El jefe de la entrevistada sentía molestia al tratar por primera vez con una mujer en producción y bajo su cargo, debido a eso no le hablaba, la ignoraba y no la hacia participe del equipo. Adicionalmente minimizaba sus resultados y le exigía que se quedase a laborar hasta que terminara el ultimo turno de los obreros: (11:45pm)	Solía ser muy molesta en cuanto a revisiones de su trabajo, era muy minuciosa, acostumbraba corregir para destacar su mando, aunque fuese el tamaño de la letra. Regañaba y gritaba en público, delante de los clientes. Llego a revisar su agenda sin autorización. Le copiaba correos a sus clientes en los que le llamaba la atención o le criticaba de manera injusta. Era como una necesidad de desacreditar.	La describiría como buena, pero después de lo que ocurrió en cuanto a sacarlo de la estructura y casi arreglar su liquidación sin que el lo intuyera siquiera, ya no confiaba en el. Su jefe no tenía la mínima preocupación en defender su permanencia en la compañía. De hecho su jefe le dijo que el también siente presión porque ahora requieren espacios para meter en la compañía gente nueva.	Siempre opero de manera libre, exponía sus proyectos y le daban retroalimentación o el visto bueno para llevarlos a cabo. Solo cuando surgió el conflicto con el director todo cambio y como no tenía directamente jefes en México sino en E.U.A de alguna manera eso le afecto mucho ya que por nivel jerárquico el Director tenia mas influencia con ellos.

Cuadro 14.6 Integración a la organización y clima organizacional

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Confianza con el jefe	Refiere que había una gran confianza entre ambos y adicional a eso una estimación sincera. Después de la estructuración no sabía que iba a pasar con ella ya que la visión del Director general estaba totalmente transformada a la que tenía antes.	Sentía que los tres le tuvieron confianza cuando ingreso pero después solo tenían reconocimiento porque despedía bien. Uno de ellos no le tenía confianza y dos de ellos sí.	No había confianza entre el jefe y la entrevistada.	Su jefa no reconocía el trabajo de los demás y se empeñaba en recalcar a los otros que los externos requieren estricta supervisión.	Existe la confianza mínima, ya que el nunca le comento nada, la vez que decidieron liquidarlo y se pospuso la decisión.	La confianza entre ella y su jefe estaba basada en su trabajo.
Relación con compañeros de trabajo	Era buena, en general. Desconfió de la persona que la iba a sustituir porque no opinaba igual que ella en cuanto al trato con el personal sindicalizado, pero nunca pensó que tomara esas dimensiones la relación laboral.	Pensaban que era muy dura en sus decisiones y que tenía un carácter muy fuerte. Tuvo problemas con los supervisores y con las secretarias	La postura de su compañero era de apoyo y complicidad incondicional al jefe de la entrevistada por lo que trataba de no hablarle para no meterse en problemas.	Sus compañeros SUBCONTRATOS, se ayudan entre si, ya que sino lo hacían no podían aguantar la presión interna y externa.	Sus compañeros se han quejado de el por envidia, ya que algunos de ellos ingresan como gerentes con menor sueldo, por lo que reclaman acerca de su nivel de escolaridad en relación a su salario	Con uno de ellos la relación era distante y con el otro de mucho conflicto debido a que no se presto a que un hijo de un Director ingresara sin cumplir con los requisitos del perfil de puesto.
Relación con subordinados	Fue muy buena desde que ingresó, ya que tuvo la oportunidad casi en su mayoría de seleccionar a su personal.	No la apreciaban mucho porque era muy exigente, se describe neurótica antes de su embarazo debido a la presión del trabajo y al estrés que se generaba. Uno de sus subordinados la relego en sus funciones después de su embarazo, deseaba quedarse con ese puesto.	La relación con las obreras de la línea de ensamble era buena y por lo tanto su relación con el sindicato también. Básicamente porque eran mujeres y la mayoría mamas y las entendía pues ella también lo era	No tenía subordinados solo coordina a varios proveedores.	Comentan que fué muy estricto, al pedir los resultados y no le importaba si tenían o no vida privada. Adicionalmente como eran subcontratados no había ninguna complicación con solicitar que se cambiasen. Por lo cual cambiaba constantemente de gente.	Su relación fue buena, expresa la entrevistada que a veces la consideraban estricta pero su equipo le apoyo mucho en las semanas en las que vivió el hostigamiento.

Cuadro 14.7 Poder y Conflicto

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Detección de Lucha de poder dentro de la organización	Desde las secretarías remarcaban su nicho de poder al permitir u obstaculizar el acceso con los directores. En lo que se refiere a la compañía, la gran división estuvo entre finanzas y ventas. El sindicato y el área de finanzas también tenía momentos de lucha de poder.	Entre los socios había mucha discrepancia. También entre los supervisores y ejecutivos de cuenta debido a una alta competitividad.	Se daba entre el gerente de ventas, el de mercadotecnia y el de operación y finanzas. Luego, cuando se cambió la estructura se resolvieron esos conflictos porque ya no estaba la gente que los protagonizaba.	Su jefa que se empeña en desacreditar públicamente el trabajo de los empleados. Quiere los beneficios del trabajo de los no IBEMISTAS pero que no se note que lo hacen los subcontratados.	Entre los directores de ventas	Había conflicto entre las áreas de ventas y mercadotecnia al evidenciar las fallas de unos y otros.
¿Afectaba la lucha de poder a su área?	El área de Recursos humanos debía de dar servicio al área de ventas al igual que al área de finanzas. Le fue difícil dar un trato imparcial pese a que abiertamente un Directivo hablaba mal del otro y trataban de que en el trabajo se sintiera la obstaculización de uno hacia el otro en los procesos que estaban relacionados. .	Sí, ya que se sintió siempre en medio. La mandaban a llamar y ella era quien se desgastaba explicándoles las razones para poder actuar efectuar su trabajo, sin embargo siempre el que decidía era uno de los socios, pese a haber condensado el tema con anterioridad	Sí afectaba, ya que el gerente de ventas y el de operaciones cambiaban las metas por los conflictos que tenían.	Solo afectaba en lo emocional, no afecta en lo que se refiere al logro de las metas puesto que se debía cubrir con ellas.	No, si sabes trabajar bajo presión	Era muy común que coincidieran el Director de ventas y ella. En el momento que hubo una confrontación, se dio la máxima demostración del ejercicio de influencia y poder por parte del directivo.

Cuadro 1347 Poder y Conflicto

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Confrontaciones directas ¿Con quién?	Con el jefe de nomina, ya que el era quien le asignaba labores en la enfermería y quien le prohibía hablar con la gente por instrucción del nuevo gerente de personal.	Con los supervisores, las secretarias y con uno de los socios aunque con el solo eran confrontaciones por correo electrónico, no en persona.	La confrontación se dio con su jefe directo	Con su jefa	Con el presidente de ventas	Con el director de ventas.
Especifique el conflicto	Se le decía que no debía de hablar con nadie de la empresa, no tenia lugar de trabajo (escritorio ni silla) No tenia funciones específicas que realizar, le presionaban a asumir funciones de alta responsabilidad económica sin que estuvieran en sus funciones y sin que , pudiera contar con una caja fuerte para el guardado. No reconocía la empresa que deseaban que se fuera de la compañía, solo la cansaban para que renunciara por ella misma.	Con los supervisores y las secretarias era porque no legitimizaban su trabajo, no le daban credibilidad y con uno de los socios era porque le disgustaba que se relacionara con los tres socios por igual, decía que no me sentía comprometida con sus clientes.	El jefe demostraba poco respeto y tolerancia con ella por ser mujer.	Había mucho estrés y su jefa ponía más por su carácter neurótico y su deseo de desacreditarle.	El conflicto con el presidente de ventas surgió debido a que tuvieron un problema personal, en una celebración fuera de la oficina cuando ambos eran gerentes, hace 3 años y de ahí se hicieron de golpes y palabras, por lo que ha nacido esa enemistad.	El director de ventas había propuesto a su hijo para la gerencia de ventas y ella habló con el corporativo y les comento que no cubría el perfil, el director se entero y se molesto, adicionalmente el corporativo aprobó la contratación.

Cuadro 14.7 Poder y Conflicto

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
<p>Injerencia del entrevistado en la toma de decisiones de su área</p>	<p>Refiere que ya no tenía equipo que coordinar, puesto que ya le habían dado la indicación de que la línea de mando la tenía su sucesor de la plaza y no ella. Prácticamente fue destituida públicamente de todo aquello que le legitimizaba en su puesto anterior: oficina, funciones, equipo de trabajo, etc, etc.</p>	<p>Siempre y cuando estuviera antes concensada por los socios o respaldada 100% por alguno de ellos todo estaba muy bien, si no era así le dejaban sin autoridad ante sus decisiones porque podían negarle su apoyo en ese momento. Cuando volvió a trabajar por segunda vez, el socio que la había ingresado de nuevo le decía lo que tenía que hacer, las funciones relacionadas a Recursos Humanos desaparecieron y se sustituyeron por las de “dama de compañía”, donde debía ir a comer con el socio y acompañarle a visitar a clientes</p>	<p>Tenia a su mando mucha gente y dos procesos productivos. Y era la responsable de negociar con las obreras para poder sacar en tiempo la producción</p>	<p>Determinante en el resultado de los eventos era responsable desde el tipo de mantel en un banquete hasta el grupo que ameniza, asumiendo la responsabilidad del cumplimiento de los proveedores y cuidando cumplir con los presupuestos programados para cada ocasión.</p>	<p>Con su gente tenía plena libertad de acción y toma de decisión (planogramación de trabajo y decisiones de permanencia o despido); para negociar promociones adicionales con sus clientes externos, debía consultarlo con su jefe</p>	<p>Tuvo la facultad en el área de Recursos Humanos de proponer y modificar procedimientos internos. Hasta que surgieron los conflictos con el Director de ventas, ya que las ultimas semanas vivio sin apoyo del corporativo y sin la legitimidad necesaria para seguir haciendo sus funciones básicas en Recursos Humanos.</p>

Cuadro 14.7 Poder y Conflicto

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Como le impactaron éstos cambios	<p>Cuando ya no se contaba con los dos directivos que estaban debajo de director general, porque los habían cambiado, daba la impresión que todo lo que se había hecho en la organización antes del cambio estructural había sido malo. Le afecto a la entrevistada debido a que fuera del Director General no había alguien con nivel jerárquico suficiente que defendiera su trabajo y diera una opinión positiva.</p>	<p>El cambio en la administración de Recursos Humanos fue debido a lo diferente que son los socios y porque quieren hacer valer su autonomía evadiendo el consenso Por otra parte éste tipo de empresas vive bajo mucho estrés porque esta siempre el peligro de que cancelen la cuenta y por esa razón se reestructura con gran rapidez en cuanto a personal interno por lo que es una constante los despidos sobretodo de operativos. Yo aproveche uno de esos momentos de exceso de personal para pedir mi liquidación, posteriormente regrese con la apertura de una nueva cuenta.</p>	<p>La implantación del modelo Six sigma fue muy fuerte ya que se cambio todo de raíz y no se respeto las cosas buenas que se tenía. A quien le costo más trabajo asimilar este cambio fue al personal operativo por que se les impuso el modelo de manera coercitiva.</p>	<p>La creación del Campus represento la creación de su puesto, pero fue muy drástico porque su anterior jefe era mucho mejor, no le apoyaba para promociones, pero le daba un trato respetuoso. Preguntaba cosas como: "Cómo te había ido en tus vacaciones". Tenia detalles de involucramiento. Con su nueva jefa subió el estrés y en el nuevo puesto, la insatisfacción en las funciones debido a que no tenían nada que ver con su carrera, pero solo así sobrevivió en su momento a un despido de 18 personas de su misma carrera pero que no eran mujeres y no podían hacer el trabajo de representación y coordinación de eventos.</p>	<p>Los cambios inyectan temor, fue conocer que no hay nada seguro, ni con el sindicato, ni aunque sean muchos y estén unidos. Eso genera mucho estrés porque estás esperando que te manden a llamar de relaciones laborales en cualquier momento.</p>	<p>Después del conflicto con el director, y obviamente de mi despido precipitado y que causo revuelo en la organización por la forma en que se dio, se perdió calidez humana, se perdió mucho valor agregado de la empresa.</p>
¿Cuál ha sido la principal estrategia de modernización que ha seguido la empresa en los últimos años?	<p>Se compro nueva maquinaria para la elaboración de mamilas de silicón, puesto que éstas desplazaron a las de hule. También se introdujeron los equipos de alto desempeño, El problema principal de la organización era el costo del producto, ya que los inversionistas querían desplazar la elaboración a china. La organización decidió que se elevaría la productividad con mayor mano dura, por lo que se decidió a reestructurar la empresa eliminando el esquema de equipos e implementando una línea de mando directa y totalmente autócrata. La alta competencia, la imposibilidad de una total flexibilidad laboral por el sindicato interno y la rentabilidad de la opción china dejaron a la organización actualmente en una reducción de tamaño de más de un 50%</p>	<p>La adquisición de software relacionados a la administración de nomina y de inventarios, mismos que ofrece a sus clientes como paquete del Outsourcing. Y mas allá de una estrategia de modernización, los socios dedican su tiempo a invitar a desayunar comer o cenar a sus clientes, fomentando las relaciones interpersonales para que no les cancelen las cuentas. De hecho ha habido casos en los que el Gerente de Recursos Humanos de una empresa importante, le pidió que le diera trabajo a su esposa y por conservar el contrato, una señora que no sabe nada de nada esta trabajando en la empresa haciendo actividades en las que no cubre al 100%, pero que garantiza el agradecimiento de quien esta contratando el servicio y la cuenta por un alto monto. (Gerentes de recursos humanos)</p>	<p>La modernización tecnológica, benchmarking, el trabajo en equipo y la evaluación del desempeño de 360 grados.</p>	<p>La subcontratación y la venta ciertos procesos productivos de de la compañía</p>	<p>La empresa se ha concretado en reducir costos y se ha compactado mas en lo que refiere a su personal. .</p>	<p>Se Recurrió a vender obras electrónicas</p>

Cuadro 14.8 Estrategia y cambio en la organización.

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Cambios en la organización	<p>Refiere que había un proyecto de homologación de un sistema de Recursos Humanos implantado en EAU que se debía homologar a México, por lo que se requería que la entrevistada viajara constantemente a EAU. Sin embargo debido a su embarazo de riesgo debió de contratarse a un suplente, cuando ella regreso los puestos se duplicaron, puesto que a ese suplente no se le iba a despedir, pero tampoco asumían liquidarla. Adicionalmente a esa controversia en la estructura, Se cambio a todos los altos directivos de la organización y fue testigo del absoluto poder de cambiar gente que les fue otorgado. Por lo que hubo constantes despidos y se incremento la carga de trabajo en Selección, aunque el reclutamiento se centraba en gente proveniente de MABE. Con un perfil duro y autocrático.</p>	<p>Se cancelaron algunas cuentas y se redujo la plantilla de personal, entre otras reestructuras fue la de Recursos Humanos después de trabajar con el área unificada como compañía luego volvieron a dividirse por socio y cada quien tiene su gente que administra los recursos humanos de sus cuentas. Algo así como una reestructura de trabajo por unidad de negocio.</p>	<p>El principal cambio en la organización ocurrió cuando se removieron los principales puestos directivos y se creo la dirección general de operaciones. Entre estos cambios estuvo la implantación de la metodología Six Sigma</p>	<p>Hubo una gran reestructuración cuando se vendió parte de IBM a las otras 2 empresas. Y se dio origen al Campus Tecnológico. También cuando se liquido al personal sindicalizado y ahora están contratados por outsourcing igual que mucha de la población administrativa que labora en IBM</p>	<p>Se incorporo el uso de la computadora para la elaboración de reportes semanales, uso de graficas de desplazamiento de productos entre otros. Se han implantado nuevas tablas de cuota. Existe más competencia, entra gente de más estudios sin planta o como outsourcing y eso genera más estrés. Eliminaron el sindicato y los obreros son a través de un Outsourcing.</p>	<p>La reestructuración más fuerte, fue la que causo su despido y estuvo enfocada a la desaparición del área de Recursos Humanos. Anterior a eso se había establecido la vigilancia y el servicio de limpieza por outsourcing como un programa de ahorro.. que impacto su trabajo fue la que propicio la desaparición de su área.</p>

Cuadro 14.9 Desvinculación Organizacional

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Motivo de salida expresado en entrevista	<p>Cuando regresó de su incapacidad por maternidad, su oficina ya estaba ocupada. La nueva persona que ocupaba su puesto le mandó al área de servicio médico a auxiliar en el inventario de medicinas. Después de dos semanas en las que se le prohibió hablar con cualquier persona de la empresa, al no contar con un lugar específico ni funciones que realizar, fue a conciliación y arbitraje. Con el primer citatorio para revisar sus condiciones de trabajo hizo antesala con el Director General, hablaron al respecto y éste le comentó que revisaría su caso. Esa misma tarde recibió su liquidación al 100% pero sin carta de recomendación. Puesto que se le comentó que por haber ido a una instancia legal, había perdido ese recurso.</p>	<p>La primera vez ella solicitó que se le incluyera en un programa de liquidación, ya que debían hacer un recorte de personal. Luego, la segunda vez que trabajó en la organización (meses después) su razón de salida la asocia a cuestiones de hostigamiento sexual. Debido a ello ella busca otras alternativas de empleo y finalmente renuncia.</p>	<p>La organización sufrió de importantes cambios estructurales. La dirección general consideraba que habían llevado un estilo de administración muy paternalista y decidió cambiar a sus principales ejecutivos de operaciones por personas que provenían de MABE y que por un recorte habían salido. Se decía que el estilo de trabajo de esa organización era 100% enfocado a los resultados. Con un estilo de liderazgo duro pero efectivo. Cuando ella conoció a la nueva persona que le reportaría, éste sintió gran incomodidad al ser mujer. Pues refiere que no sabía como tratarla. Esta persona cuestionaba sus resultados y su estilo de trabajo. Cuando hubo el primer enfrentamiento abierto entre ambos, en el que ella defendió sus resultados, él le comentó que era cuestión de tiempo que se fuera. A la semana entrante la liquidaron argumentando una reestructura del área.</p>	<p>Refiere haber trabajado por varios años en la empresa cambiando constantemente de compañías de Outsourcing que la contrataban y la contrataban manteniendo la asignación a IBM. En múltiples ocasiones refiere malos tratos de su jefe. Desde por su forma de arreglarse (Demasiado) hasta exhibirla en correos electrónicos en toda la organización, tratando de desacreditar su trabajo. A raíz de su embarazo las cosas empeoran puesto que el embarazo es de alto riesgo y debe incapacitarse por un mes. A su regreso su jefe habla con ella y le pregunta si puede sostener el ritmo laboral, porque ella no puede hacer una concesión por su estado. El planteamiento y la inmediata indicación de quedarse hasta altas horas de la noche en la coordinación de los eventos, asociándolo con la indicación del médico de no excederse en el trabajo, le llevó a tomar la decisión de renunciar.</p>	<p>Refiere que desde que ingresó a la fecha en que salió, la Organización había sufrido una gran transformación. Él era el único que quedaba de los gerentes de la vieja guardia. Es decir, gente sin una carrera profesional, que había ascendido por méritos en la operación de ventas. Él ya se había dado cuenta que lo habían incluido en un periodo de recorte, porque lo sacaron de la estructura. Cuando preguntó que pasaba su jefe le dijo que uno de los dueños había detenido su programa de liquidación. Cuando esto pasó se dio a la tarea de trabajar mucho más. De hecho la gente que tenía a su cargo no le aguantaba el ritmo de trabajo y existía una gran rotación. Él mismo reconoce que como jefe no era el mejor. Sin embargo le afectó en su salud a tal grado que le internaron por la somatización de un infarto, pero solo era una crisis de estrés. Él considera que era el más viejo del equipo y que le discriminaban por eso y no contar con una carrera. No soportó la presión y fue a hablar con uno de los directivos, planteándole un arreglo para su salida. Así, sale de la organización antes de su jubilación con un 70% de indemnización.</p>	<p>Se sabía que la organización desaparecería a nivel mundial las áreas de Recursos Humanos. Solo mantendría las áreas de ventas, finanzas y atención a clientes. Tal cual estaba organizada previa a su contratación. Sin embargo a raíz de una discusión con uno de los directores del área de ventas, debido al ingreso de uno de sus hijos y la no asignación de una oficina con características gerenciales, el Director influye para que se le liquide meses antes que a todo su equipo de trabajo.</p>

Cuadro 14.9 Desvinculación Organizacional

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
<p>¿De quién fue la idea de la separación de la organización?</p>	<p>De la empresa, aunque dice que bebió de venir directamente el planteamiento de la persona que se contrato para sustituirla.</p>	<p>De la entrevistada, en los dos periodos en las ocasiones en que laboró en ACFE</p>	<p>La decisión para la desvinculación fue del jefe, pero ella también ya estaba deseosa de que su situación cambiara y quizá el hecho de haber tenido una confrontación entre su jefe y ella aceleró las cosas.</p>	<p>Permanentemente estuvo la idea de renunciar, pero no lo hizo porque sería como empezar de cero en lo que a su carrera de Ingeniería se refería, con un salario de 4000 pesos con los que no cubre sus necesidades. No le gusta su trabajo ya que no se vincula con lo que estudio. Luego de su embarazo de alto riesgo y de la doble exigencia de su jefa decidió renunciar porque le era más importante su bebé. Ya que ya ingresaba a las 8am y salía a entre las 20:00 o 23:00 hrs.</p>	<p>Definitivamente la idea surgió por parte de la empresa, del staff de ventas, aunque uno de los dueños no la aprobó en un inicio. Después de que se dio cuenta ya no pudo dejar de pensar en otra cosa mas que en que deseaban verlo fuera y tener el pretexto para hacerlo, por lo que trabajo en exceso para demostrar lo contrario y exceder la cuota de ventas establecida, pero se enfermó fuertemente por el estrés y después de platicar con su familia, negocio con los directivos su liquidación al 70%.</p>	<p>La separación se dio debido a que el corporativo decidió cerrar las áreas de Recursos Humanos de las oficinas. Pero la idea de acelerarlo y antes de eso quitarle la oficina y la gente a su cargo, fue del Director de ventas.</p>

Cuadro 14.9 Desvinculación Organizacional

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
<p>Previo a su separación ¿vivió alguna situación de hostigamiento?</p>	<p>Le comentaron que su oficina ya estaba ocupada y que le reubicarían en otro espacio, sin embargo desde que regreso de su incapacidad maternal estuvo en el servicio médico sin un lugar de trabajo, ya que el escritorio y la única silla era utilizado por el médico. Se le dijo que no había espacio para meter otra silla pero que eventualmente podía sentarse en la camilla de reposo para accidentados. Adicionalmente se le comento que no debía tener comunicación con los empleados de la organización, porque no deseaban que distrajese a la gente de sus labores. Su horario de comida se le cambio a un horario que no fuera el de los demás empleados (4pm) se le notifico que se eximiera de pedir algún permiso porque estaban restringidos por una nueva política interna (La cual no existía) En lo que refiere a su derecho de tiempo de lactancia, se le comento que para recibir el tiempo que marca la ley, debía permitir que el área de vigilancia constara que estaba amamantando, pues no era suficiente con ver al bebe en la recepción de la empresa. Se le intento dar a la entrevistada tres cheques al portador con la finalidad de que ella los guardara y los entregara a pago de proveedores (función que no tenia que ver con R.H) Estos cheques se le pretendían entregar justo en el momento de su salida. La entrevistada lo asocia a la intención de una posible implicación legal para poder despedirla sin indemnización a lo cual ella se negó a recibir dichos cheques que sumaban un monto superior a los 150,000 pesos. Tenia prohibido hacer antesala con el director general y sus antes compañeros de trabajo (los que aun estaban en la organización) le comentaron que tenían la instrucción de no hablarle y lo iban a cumplir porque no querían meterse en problemas.</p>	<p>Recibía críticas muy fuertes de su trabajo por los empleados y en especial por los supervisores. Uno de los socios la ignoraba en lo relacionado a las labores de Recursos Humanos, no requería de sus servicios y utilizaba a alguien más para realizar los asuntos de R.H. Otro de ellos le decía piropos de vez en vez y ella no lo considero hostigamiento sino un cumplido, por lo que cuando busco trabajo nuevamente se dirigió con esa persona, quien le dio la oportunidad de recuperar su trabajo y de manera que pudiera atender a su hijo (medio tiempo), pero al cabo de los meses sufrió un descarado y marcado hostigamiento sexual de su parte.</p>	<p>Una semana antes de el despido, La entrevistada tuvo sufrió indiferencia y distanciamiento por parte de sus compañeros, puesto que su jefe les comento que ya no era alguien deseable y que les pedía que se alejaran de ella. Desde hacía cuatro meses del cambio de su jefe, le aumentaron su jornada laboral y sus actividades, además de que dejaron de reconocerle su trabajo.</p>	<p>Le aumentaron la jornada laboral, Así como sus actividades, sufrió siempre de una total exclusión en eventos sociales de la organización IBM, ya que éstos eran solo reservados para su personal interno. Sufrió de bloqueo de información por no ser "IBEMISTA", No tuvo ascensos, ni capacitación ni reconocimiento de su trabajo.</p>	<p>Refiere haber vivido distanciamiento por parte de sus compañeros, generado por su edad y formación académica menor a una licenciatura. Con las reestructuras en el área, su puesto sufrió un aumento de actividades. Vivió experiencias de discriminación en reuniones informales del área de ventas. (no encajaba con los jóvenes que ingresaban como gerentes) Se congelaron para el los ascensos y no le dan alguna explicación clara, solo que aun no hay la oportunidad y la política para ocupar plazas mas altas es que se ocupen con gente de otros corporativos exitosos a través de Head hunters.</p>	<p>Los problemas en la desvinculación comenzaron cuando la entrevistada se opuso al ingreso del hijo de un director. Y adicionalmente se negó a dar su oficina para el. Por lo que ya no la convocaban en reuniones. Así mismo dos semanas antes de recibir su finiquito se le exigió sacara sus cosas de la oficina y se pasara a otro piso de la compañía, fuera de el piso gerencial. A su gente se le dio la instrucción de no discutir asuntos de la compañía con ella debido a que ya estaba sobre saturada de trabajo, cuando le quitaron toda actividad. Ella salió en Octubre y su equipo de trabajo entrego en marzo.</p>

Cuadro 14.9 Desvinculación Organizacional

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
<p>¿Existía una política escrita o no escrita a la hora de despedir?</p>	<p>Como Gerente de personal, refiere que siempre existió. Puesto que se negociaban los finiquitos y casi nunca se daban al 100%. Esto estaba articulado debido a que se daban contratos eventuales cada mes. Situación que no es del todo legal. Pero que ayudaba a no darles la indemnización. Su trabajo en ese sentido era reducir el gasto de finiquitos y minimizar el riesgo de una demanda laboral.</p>	<p>Si, era una política no escrita donde nadie tenía derecho a una indemnización. Se basaba en representar ahorros para la compañía y esta política era un acuerdo, de los pocos, en los que estaban de acuerdo los tres Socios. Se les "Vendía" la idea de que por ser una sociedad cooperativista no procedían las indemnizaciones, adicionalmente yo les hablaba de lo largo y costosos que eran los juicios, por lo que les ponía a reflexionar sobre aspectos que les perjudicarían como las malas referencias o la inasistencia en nuevos empleos al estar que estar asistiendo a audiencias en seguimiento del juicio laboral.</p>	<p>No existía un apolítica para despedir</p>	<p>Obviamente un SUBCONTRATO es más fácil que sea despedido que un IBEMISTA. La política es que si el subcontrato no es requerido para un puesto clave que sea de planta se le despide independientemente de su desempeño y al año contratan a otro, solo para no generar antigüedad y responsabilidad con Manpower.</p>	<p>Solo que se tienen que dar los resultados y sino ya sabe uno a que atenerse.</p>	<p>La política de despido es por bajo desempeño y las causales de despido que acoge la LFT, en ese sentido se indemnizaban al 100% a menos que se despidiera por bajo desempeño.</p>

Cuadro 14.9 Desvinculación Organizacional

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
<p>Que Aspectos cree que influyen a la hora de despedir a alguien</p>	<p>Por el puesto que tenia, expresa que fue testigo de todo tipo de casos en los que se despedía a los obreros, por razones que iban desde la negativa de acceder a situaciones sexuales, hasta conflictos personales por deudas o apuestas entre los supervisores y alguno de ellos. En lo que se refiere al personal administrativo. Era importante que el trabajo de los gerentes fuera conocido por el director general ya que era el único que podía cancelar un despido aun después de dar aviso del mismo. Básicamente los despidos gerenciales era por no cubrir las metas y porque después del cambio estructural, se formaba parte del viejo estilo gerencial que se quería erradicar.</p>	<p>La opinión del cliente al que prestaban sus servicios, la opinión personal de alguno de los socios y obviamente el desempeño en cuanto a cubrir los objetivos asignados.</p>	<p>Dependía del área y el puesto, las situaciones eran diversas. Para el caso de las obreras influía el no poder quedarse tiempo extra. En el caso administrativo dependía de que pudieran tener un ritmo de trabajo satisfactorio y basado en resultados, aunque algunas veces importaban mas las relaciones, que los resultados. En específico con los Directivos Generales.</p>	<p>Refiere que la empresa que la subcontrató: Manpower, despide por la antigüedad y porque IBM lo requiere. Manpower desconoce a su gente ellos solo pagan. Han demandado algunos de sus compañeros pero son juicios tan largos que pierden contacto y ya no se sabe en que acabaron. Para despedir por resultados influyen los proyectos, la opinión del cliente y casos como el conflicto con el jefe.</p>	<p>Son más propensos los de mayor edad y mayor antigüedad a que salgan en un recorte de inmediato salen</p>	<p>Si era un recorte, se analizaba el desempeño y cuanto dinero se contaba para realizarlo, puesto que no es lo mismo despedir a alguien de un año de antigüedad que de 20 años. La separación estaba muy ligada al desempeño. Al ser las ventas la esencia de la organización quien no vendía estaba en riesgo del despido.</p>
<p>¿Usted o alguien que conozca estableció una estrategia para conservar su empleo?</p>	<p>Refiere que su estrategia, cuando volvió de la incapacidad fue dejar de amamantar a su bebé, ya que le comentaron que no podían darle el tiempo de lactancia llegando mas tarde, que debían de llevar al bebe a la recepción en la mañana y después de la comida. Ella prefirió dejar de darle de lactar para no tener problemas. También accedió a su cambio de lugar y de funciones para evitar ser despedida. Hasta que le dieron a las 6pm 2 cheques a guardar sin tener escritorio donde hacerlo, fue cuando decidió quejarse en Conciliación por miedo a que la implicaran legalmente para poderla despedir.</p>	<p>Una secretaria utilizaba el coqueteo con uno de los socios para que éste intercediera por ella.</p>	<p>La estrategia para sobrevivir en la organización era, si le gustabas al nuevo Director, acceder a tener relaciones íntimas. Si no se entraba en esa categoría, se debían de soportar groserías y humillaciones.</p>	<p>La estrategia fue ser cumplido, no faltar, no llegar tarde quedarse hasta que se requiere con total disponibilidad de horario.</p>	<p>La estrategia fue no dar pauta para un despido. Decidió exceder con las cuotas de ventas y demostrar que podía igual o mas que la gente nueva que se estaba contratando.</p>	<p>Las estrategias para conservar el empleo son independientemente de reportarles a jefes en E.U.A, En México aun es importante el amiguismo, la adulación y el servilismo.</p>

Cuadro 14.9 Desvinculación Organizacional

VARIABLES	Entrevistada MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
<p>¿Conoció algún mito en torno al despido?</p>	<p>Refiere el mito de que cuando había un jefe de personal hombre, éste desdijo a un obrero y el obrero lo golpeo. También refiere que a esa misma persona le rompieron los espejos de su auto y le rayaron el mismo con groserías.</p>	<p>La entrevistada refiere que antes era más hostil el proceso de los despidos, ya que a los operativos les avisaban por teléfono y le tenían que entregar al supervisor sus cosas en ese momento. Era más impersonal. Como mito comentó que se sabía que si se salía con alguno de los socios se volvían intocables y las reglas o normas no les aplicaban, como horarios, etc. Mucho menos la amenaza de un despido.</p>	<p>No Refiere</p>	<p>No Refiere</p>	<p>Cuando a alguien le toca salir se dice informalmente entre los empleados, que le cayó el murciélago, haciendo alusión al emblema característico de Bacardi. Otro mito es que si estas mas viejo, trabajas menos y es al revés.</p>	<p>Se le comentó que anteriormente se manejaban los despidos en base a subjetividades como antipatía o para dar a alguien más el puesto. Si se tenía problemas con el jefe estaban fuera de la organización ya que no había un área imparcial que pudiera intervenir puesto que no existía Recursos Humanos.</p>

4.6 Las organizaciones y las entrevistas

En este apartado se tiene por una parte el presentar el cuadro 15 comparando de los aspectos de la organización de los entrevistados y por la otra el análisis de dichas aspectos.

Cuadro 15 Datos generales de la Organización						
VARIABLES	Entrevista MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Nombre de la Empresa	Evenflo S.A de C.V	Asesoría Contable y Fiscal para empresarios S.C	Evenflo S.A de C.V	Manpower (Outsourcing IBM)	Bacardi y Cia Mexico	Oxford University Press
Página electrónica	www.evenflo.com.mx	http://acfe.com.mx	www.evenflo.com.mx	http://manpower.com.mx	http://bacardi.com.mx	http://www.oup.com.mx
Misión	<p>Ser líder del mercado mexicano de productos de bebé e infantiles</p>	<p>Mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios, a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y contribuir a su fortalecimiento económico.</p>	<p>Ser líder del mercado mexicano de productos de bebé e infantiles</p>	<p>Aportar y/o respaldar programas dirigidos a impulsar el empleo, autoempleo o capacitación para el trabajo de sectores marginados o en situación de discriminación laboral de la región México y Centroamérica tales como: Personas con altos niveles de rezago educativo, adultos mayores, personas con discapacidad.</p>	<p>Proporcionar a nuestros clientes y consumidores, el mejor portafolio de bebidas con contenido alcohólico de la más alta calidad, satisfaciendo las preferencias en el consumo, con productos innovadores.</p>	<p>Generar crecimiento dinámico y rentable de largo plazo, logrando ampliar nuestra presencia en el mercado por medio del mejoramiento continuo y la máxima calidad de nuestros productos, servicios, procesos editoriales y administrativos, recursos humanos y materiales, bajo el principio de lealtad recíproca con nuestros clientes, empleados, autores, colaboradores, proveedores.</p>
Visión	<p>Manufacturar y comercializar productos de alta calidad, para facilitar el cuidado de los infantes (0-4 años) a sus mamás en el periodo de lactancia.</p>	<p>Tener en un plazo no mayor a 10 años la imagen de las firmas de contadores públicos transnacionales, capacitando en forma continua a nuestro personal, para superar las expectativas de nuestros clientes mediante servicios innovadores y de calidad inigualable.</p>	<p>Manufacturar y comercializar productos de alta calidad, para facilitar el cuidado de los infantes (0-4 años) a sus mamás en el periodo de lactancia.</p>	<p>Ser vínculo entre empresas, sociedad y gobierno, que provoque oportunidades de capacitación y trabajo adecuadamente remunerado, dirigidas a la población susceptible de discriminación laboral</p>	<p>Ser la mejor compañía de bebidas alcohólicas de México, con el mejor portafolio para nuestros clientes y con las marcas más reconocidas por el consumidor</p>	<p>La visión de OUP es ubicarse, mantenerse y ser reconocidos como la editorial académica líder mundial, así como posicionarse a la vanguardia como principal apoyo de instituciones educativas en los mercados específicos de secundaria, preparatoria, de Derecho, enseñanza del idioma inglés (ELT, English Language Teaching) y diccionarios.</p>

Cuadro 15 Las organizaciones y los entrevistados

VARIABLES	Entrevista MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Valores	<p>Honestidad, integridad y respeto norman el 100% de sus acciones. Pasión por la excelencia, odian la burocracia. Mentalidad abierta para escuchar y transmitir ideas sin fronteras ni jerarquías. Trabajar en equipo con calidad total e inmejorable servicio al cliente. Mejora continua para disminuir nuestros costos e incrementar nuestra eficiencia y calidad. Agresividad en nuestras metas y reconocimiento a los logros. Ver el cambio como oportunidad, no como amenaza.</p>	<p>Promueve tanto el logro de objetivos institucionales, económicos y profesionales, como sociales, al contribuir al desarrollo integral de sus colaboradores y de sus familias.</p>	<p>Honestidad, integridad y respeto norman el 100% de sus acciones. Pasión por la excelencia, odian la burocracia. Mentalidad abierta para escuchar y transmitir ideas sin fronteras ni jerarquías. Trabajar en equipo con calidad total e inmejorable servicio al cliente. Mejora continua para disminuir nuestros costos e incrementar nuestra eficiencia y calidad. Agresividad en nuestras metas y reconocimiento a los logros. Ver el cambio como oportunidad, no como amenaza.</p>	<p>Gente: Nos importa la gente y el papel del trabajo en su vida. Equidad: Fomentamos que cada uno reciba lo que por su trabajo, habilidades y competencias merece. Conocimiento: Aprendemos y crecemos compartiendo conocimientos y recursos</p>	<p>Responsabilidad, alta energía, responsabilidad, productividad, calidad total, visión a largo plazo, valores familiares, creatividad, trabajo en equipo, tradición, desarrollo de nuestro personal.</p>	<p>OUP posee una cultura organizacional sustentada en valores que le dan cohesión, fortaleza y constituyen el marco de referencia para sus comunicaciones y decisiones. Estos valores institucionales son comunes a los valores personales de nuestros empleados y refuerzan el compromiso y orgullo de formar parte de OUP. Nuestros valores son: integridad, lealtad, honestidad, ética, calidad, servicio, poder para decidir y actuar, dedicación en el trabajo, comunicación abierta, espíritu emprendedor y desarrollo. Adicionalmente, consideramos valores a nuestra gente, pues es el recurso más valioso en la organización y al éxito como resultado del esfuerzo individual y del grupo.</p>
Aspectos relevantes	<p>Apoya a mamás de trillizos, cuatrillizos y quintillizos.</p>	<p>En Marzo de 1995, fue constituida con todas las formalidades legales la firma de contadores públicos Asesoría Contable y Fiscal para Empresarios, S.C., primera empresa del grupo, por los Sres. Ricardo Benítez Pérez y Oscar Luis Pérez, con la finalidad de proporcionar servicios de contaduría pública, rompiendo con el esquema tradicional de servicios proporcionados por las firmas de contadores públicos medianas y pequeñas, consistente en un esquema poco flexible en tiempos de respuesta, asignación de personal y recursos.</p>	<p>Apoya a mamás de trillizos, cuatrillizos y quintillizos.</p>	<p>Manifiestan tener una Responsabilidad Corporativa. Porque nuestro valor es la gente y nuestro trabajo es darle mejores oportunidades. Porque creemos en el respeto y en el desarrollo de cada persona en un entorno social y laboral pleno. RECONOCIMIENTO. Por tercer año consecutivo han sido reconocidos como la compañía más admirada en la industria de Recursos Humanos en el 2004.</p>	<p>Maneja un link en su página de APOYO A LA COMUNIDAD, en el que da información sobre el abuso en el consumo del alcohol entre otros.</p>	<p>OUP abarca publicaciones educativas de todos los niveles, diversas ramas de especialidad, musicales, de consulta, revistas especializadas, publicaciones electrónicas, gran variedad de materiales para la enseñanza del idioma inglés y otros de interés general. OUP es una de las editoriales de mayor tamaño del Reino Unido y la editorial universitaria más grande del mundo.</p>

Cuadro 15 Las organizaciones y los entrevistados

VARIABLES	Entrevista MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Empresa Nacional	No aplica	ACFE ha consolidado su posición en el mercado ofreciendo servicios a más de 40 organizaciones - clientes de alto prestigio y gran presencia en diversas áreas tales como: servicios bancarios, la industria alimenticia, manufacturera, telecomunicaciones, autotransporte, mercados de autoservicio, entre otros.	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Empresa trasnacional	Fundada en 1920 en los Estados Unidos de Norte América.	No aplica	Fundada en 1920 en los Estados Unidos de Norte América.	Cuenta con más de 1000 oficinas en el mundo y con más de 80 oficinas en la República Mexicana y Centroamérica, atendiendo a más de 2,000 clientes. Mensualmente cuentan con un promedio de 35,000 empleados temporales.	Fundada en 1862 en Santiago de Cuba	Fundada en 1478, Oxford University Press es una empresa líder en el mundo, ya que es la editorial universitaria con mayor presencia internacional, así como la que ofrece más amplia variedad de títulos y especialidades. Oxford University Press edita en 12 países y está presente en más de 50. La operación más fuerte de OUP se encuentra en Inglaterra y, en segundo lugar, en Estados Unidos de América, en donde se ubica la más amplia comunidad de habla inglesa.

Cuadro 15 Las organizaciones y los entrevistados

VARIABLES	Entrevista MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Giro de la empresa	Productos de consumo	Contable y de Recursos humanos.	Productos de consumo	Prestadora de servicios, asignándola a IBM empresa de giro electrónico.	Productos de consumo	Editorial
¿Porque le interesó trabajar ahí?	Por ser una empresa que manufacturo los biberones que habían alimentado a sus hijas. Y por ser una empresa que trabaja para bebés.	Lo consideró reto en todos los aspectos y era la oportunidad que había esperado en mucho tiempo. Le estaban ofreciendo ser Gerente de Recursos Humanos, cuando su área de expertis previa era Reclutamiento y Selección.	Por ser una empresa que manufacturo los biberones que habían alimentado a sus hijas. Y por ser una empresa que trabaja para bebés.	La entrevistada tenía entendido que IBM era muy buena empresa (y es así) pero solo con sus empleados directos.	Por el renombre de la marca y porque representaba continuar en el área de vinos y licores en la cual ya tenía experiencia.	No sabía que empresa era, decía algo como "importante empresa líder en su ramo solicita a un Director de Recursos Humanos" Le interesó por que se requería Inglés, porque consideró que si no lo usaba, se le olvidaría y que era una empresa transnacional.
¿Existe una política escrita o no escrita a la hora de despedir?	No existe una política para despedir.	Si, era una política no escrita donde nadie tenía derecho a una indemnización. Se basaba en representar ahorros para la compañía y esta política era un acuerdo, de los pocos, en los que estaban de acuerdo los tres Socios. Se les "Vendía" la idea del despido sin indemnización era lo único a lo que podían acceder" Era muy importante la decisión del cliente en cuanto a la evaluación del trabajo prestado.	No existe una política para despedir.	Obviamente un SUBCONTRATO es más fácil que sea despido que un IBEMISTA. La política es que si el subcontrato no es requerido para un puesto clave que sea de planta se le despide independientemente de su desempeño y al año contratan a otro, solo para no generar antigüedad riesgosa. Si el cliente está insatisfecho uno pierde su trabajo, hay que cubrir las metas solicitadas.	Solo que se tienen que dar los resultados y sino ya sabe uno a que atenerse.	La política de despido es por bajo desempeño y las causales de despido que acoge la LFT, en ese sentido se indemnizaba al 100% a menos que se despidiera por bajo desempeño.

Cuadro 15 Las organizaciones y los entrevistados

VARIABLES	Entrevista MRP	Entrevista MIR	Entrevista ADA	Entrevista AAP	Entrevista AAA	Entrevista HSB
Aspecto que influye a la hora de despedir a alguien	Depende el área y el puesto, las situaciones son diversas para poder influir en un despido.	La opinión del cliente al que prestaban sus servicios, la opinión personal de alguno de los socios y obviamente el desempeño en cuanto a cubrir los objetivos asignados.	Depende el área y el puesto, las situaciones son diversas para poder influir en un despido.	Manpower despide por la antigüedad y porque IBM lo requiere. Manpower desconoce a su gente ellos solo pagan. Han demandado algunos de sus compañeros pero son juicios tan largos que pierden contacto y ya no se sabe en que acabaron. Para despedir por resultados	Son más propensos los de mayor edad y mayor antigüedad a que salgan en un recorte de inmediato salen	Si era un recorte, se analizaba el desempeño y cuanto dinero se contaba para realizarlo, puesto que no es lo mismo despedir a alguien de un año de antigüedad que de 20 años. La separación estaba muy ligada al desempeño. Al ser las ventas la esencia de la
¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro de la organización?	Tenían un muy buen ambiente laboral, flexible y humano pero al final fue muy nocivo.	Como una cultura no definida, cuando les convenía era institucional y me enviaban por delante y cuando no, era familiar y de amiguismo, cayendo en la hostilidad.	Tenían un muy buen ambiente laboral, flexible y humano pero al final fue muy nocivo.	Hostil, con sobre carga de trabajo, impregnado de inseguridad laboral, Con discriminación. Se siente mucho la diferencia en ser o no IBEMISTA	De mucha presión Ha despedido a mucha de su gente que ha estado bajo su cargo, porque a el lo presionan y monitorean con mas detenimiento, por lo que pasa esta presión a su equipo	El ambiente era muy bueno, había gente culta y tranquila puesto que los perfiles estaban muy profesionalizados, el nivel mas bajito que contrataban debía tener preparatoria, este perfil aplicaba por ejemplo al área de almacén. Habían vendedores muy preparados.

Conclusiones

Las organizaciones han pasado por diversas etapas desde una perspectiva teórica y práctica, subsecuentemente, la desvinculación laboral también. Desde la perspectiva teórica tenemos que la desvinculación en la escuela taylorista, al tener como base la división del trabajo manual e intelectual y la científicidad, y debido a que esta investigación se centra en los cuadros gerenciales, es decir en los trabajadores intelectuales, podemos interpretar que su desvinculación formal estaba más determinada a la falta de resultados derivados de la no aplicación del método científico y de la falta de visión para dirigir y prevenir las posibles fallas en el área de trabajo.

Existían mecanismos de defensas escasos y poco institucionalizados para los trabajadores, por lo que el despido era de forma directa y sin necesidad de preámbulos. El derecho laboral estaba muy lejos de lo que es hoy y por tanto el derecho de los trabajadores y la censura social a las organizaciones que se desvinculaban de sus empleados era casi nula.

En la escuela de las llamadas relaciones humanas, de manera contextual se ubica en una etapa de crecimiento industrial y por tanto de crecimiento en las necesidades de empleados con experiencia y capacidad, por lo que más que buscar una desvinculación de manera sistemática lo que se busca es retener a los empleados, bajo un esquema de reconocimiento, de su pertenencia grupos y de su incorporación a esquemas de trabajo menos mecanicistas.

En la escuela de la burocracia, la desvinculación se da en el momento en que el trabajador manual e intelectual no cumplen con el apego a las normas y cuando no utilizan la racionalidad de medios fines. La no obediencia a la jerarquía también es considerada como una causal de desvinculación puesto que la base de esta escuela es que el jerarca, manda y el subordinado obedece de manera incuestionable.

En la escuela de los llamados sistemas abiertos la desvinculación se da cuando la organización empresarial debido a lo cambiante del mercado y la turbulencia pierde posicionamiento en el mercado y competitividad, por lo que los bajos costos de mano de obra de otros países traen consigo la incertidumbre y en consecuencia la no garantía en los empleos, además de que si algún empleado se marcha por lo general se debe a sobrecarga de trabajo, lo que provoca una alta tensión. Se da el fenómeno de “burnt out”

La desvinculación en la escuela del toyotismo busca estar en consecuencia con la evaluación del desempeño y la capacidad y no asociada a la antigüedad como se daba anteriormente. En su momento se pretendía que el empleo se tuviera de por vida en el caso de las grandes empresas y se centraba en el trabajo colectivo, en la participación del personal y en la plurifuncionalidad. Bajo éste esquema, prolifera un ambiente de disciplina y lealtad a la organización, dándose la desvinculación, como resultado de la “falta de compromiso” del empleado con su organización, es decir, asociado a la negativa de trabajar 16 o 18 horas al día para lograra los objetivos de la organización.

En este modelo y bajo este contexto, al ligar el desempeño y fijar el salario y la permanencia en la organización al cumplimiento de metas y objetivos lo que se hace es que para cumplir se tiene que trabajar, como gerente, prácticamente día y noche. Utilizando los elementos tecnológicos como el Celular y la computadora portátil como conectores de la organización. Si no se cultiva ésta “conexión extrema, en algunos casos es casi imposible alcanzar las metas y los objetivos. Esta conexión puede ser interpretada desde la empresa hacia el individuo, como una estrategia para conseguir sus propósitos, o desde el individuo hacia la empresa como un apego excesivo que permite justificar un sentido en la vida: “Ser a través de la empresa”. Sin embargo, ha sido revisado por otros autores, la conjunción de ambas perspectivas en una especie de codependencia mutua. Codependencia que en el momento de la desvinculación laboral, el individuo

resulta “quemado” ante ésta ruptura que trasciende en diversos espacios psíquicos del sujeto.

Actualmente, el análisis de la desvinculación requiere analizar factores organizacionales como el tipo de empresa donde se gesta, cual es la forma en que se realiza la organización del trabajo, así como que política de modernización le permite la supervivencia. Revisando éste escenario organizacional, podremos entonces adentrarnos a la comprensión de la desvinculación y al análisis del porque y de qué manera surgen fenómenos como el del acoso moral o Mobbing.

Durante el presente trabajo, sin resaltar una intencionalidad de establecer una lectura de la desvinculación laboral a través del genero, se advirtió que existían prácticas culturales comunes que hacen referencia a una visión sexista en el trato de las gerentes Mujeres. Prevaleciendo una discriminación hacia éste genero. Algunos conservaron su empleo por más tiempo, desistiendo a un puesto acorde a su carrera y asumiendo una actividad propia del sexo femenino según la lectura de los representantes de la organización. Se han narrado experiencias en las que el embarazo y el periodo de ausencia durante la incapacidad de ésta etapa, marca el curso de una trayectoria laboral, también se han escuchado narraciones de acoso sexual. Como contraparte, En el caso masculino la cultura sexista también trastoca la institucionalidad, donde debido a un problema se establecen los golpes físicos, como el clímax de un conflicto propio del género masculino, sin importar la investidura gerencial.

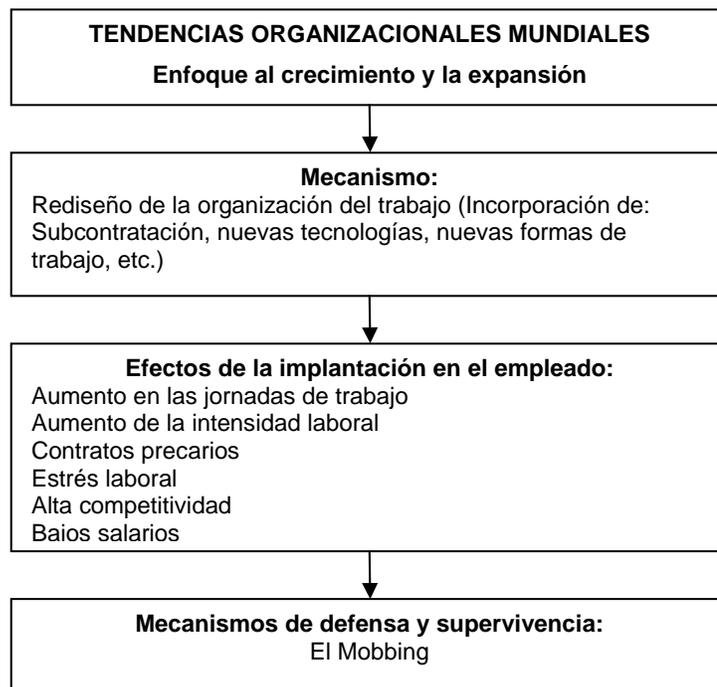
Otra de las prácticas socialmente aceptadas es que se desvincula a los empleados no con base en su desempeño, sino por medio de elementos como son la discrecionalidad, el favoritismo, la subjetividad, la edad y el género.

El acoso moral o mobbing, puede ser observado en algunas de las entrevistas. Para la mayoría de los casos con problemas de tipificación oficial según la teoría del mismo fenómeno. Al respecto debe de revisarse la tipología del mismo y

realizarse un análisis mucho mas profundo para tener referencias del fenómeno en México. Considero que una de las aportaciones de éste trabajo fue dar testimonio que es necesario una adecuación a la tipología del Mobbing, donde se flexibilice el tiempo mínimo requerido para tipificar ésta problemática.

Otra de las aportaciones de estudiar la desvinculación laboral y analizar el fenómeno del Mobbing, fue advertir que los aspectos psicológicos, que en su mayoría han sido revisados por los principales estudiosos del mobbing, son sobrepasados, a mi juicio, y a través del análisis de ésta investigación, por los cambios en la organización del trabajo, causa u origen, en éste estudio, del fenómeno del mobbing. Lo anterior se observa de una manera más completa en el cuadro 16:

Efectos de las tendencias mundiales



Fuente: Elaborado por la autora

Si recordamos el contexto de turbulencia, alta competitividad e incertidumbre y hacemos referencia a la escasez en el empleo, la alta competitividad (interna) para un ascenso, la demanda incrementada de lo que se pide laboralmente mas allá del contrato de trabajo, la implantación de estilos de dirección diferentes, etc. tenemos las condiciones suficientes para que la desvinculación del otro se convierta en una ventaja competitiva.

Así tenemos por una parte que en materia de desvinculación tenemos que al separar a un empleado de la organización, esto puede ser útil para a) otros empleados de la misma organización (generado por la empresa como estrategia o bien generado por otros individuos para eliminar a su competencia) y b) para la organización en si misma al deshacerse de todo vinculo con el individuo (moral, afectivo, económico, laboral, etc.).

Para conservar el empleo cada trabajador genera sus propias estrategias. La mayoría sabe y entiende que siguiendo los lineamientos de la empresa y las exigencias de su jefe directo es la manera de poderlo lograr. Pero en contextos donde eso no basta, donde se exige más tiempo, se da trabajo para llevar a casa, donde cuenta la relación personal que se tenga con el jefe, donde se debe de proponer al mismo tiempo de obedecer etc. El empleado, en algunas ocasiones genera otro tipo de estrategias de inserción ascenso y permanencia en el empleo, una de ellas es lograr la desvinculación del otro.

La desvinculación como estrategia por parte de la organización, plantea preguntarse hacia quién o quienes se utilizara y cuáles son las causas, cómo y que la mantiene. Revisar cómo se gesta la desvinculación y sus contextos nos puede llevar a una perspectiva de análisis que a manera de prisma, posee múltiples caras, donde no solo tenemos en el escenario a la organización y la persona que se desvincula sino a el o a los que persiguieron esa desvinculación como una estrategia de supervivencia, legitimación, ascenso etc.

Las organizaciones responden a estrategias creadas para llevar a cabo objetivos que requieren del esfuerzo de muchos. Por razones históricas, más organizaciones sociales siguen una estrategia formal cuyas raíces pueden estar en la teoría militar. La estrategia deriva desde las raíces, la organización formal es definida como una cadena de comando, unidad de dirección, espacio de control.

La adaptación mutua toma espacio donde la organización modifica la personalidad del individuo y al individuo, a través de actividades informales, modifica la organización formal.

Sin embargo existen casos en que la desvinculación puede ser una ventaja competitiva o bien el no desvincular a los individuos puede serlo también puesto que no existe una sola forma de hacer las cosas para llegar al éxito, así tenemos los siguientes ejemplos históricos. En Televisa se puede hablar de tres momentos de crisis la de 1982, 1988 y 1995, que se alarga hasta la fecha. En la primera crisis el endeudamiento en dólares hace que la empresa se reestructure. La estrategia seguida, fue la de reducir costos e incluyo contraer el mercado (suspendió la operación televisiva en Europa y USA), despido de personal y venta de activo (las editoriales). A la muerte de Azcarraga en 1997 y el relevo en la dirección por Emilio Azcarraga Jean, obligo a una reestructuración financiera donde entre otros se dio la reducción de costos y también cambios en el nivel gerencial y operativo. La estrategia de reducción de costos consistió en el despido de empleados y reducción de salarios, al ser recontratados por honorarios (los salarios anuales percibidos por los ejecutivos equivalían entre 500 mil y un millón de dólares, cuando murió Azcarraga había 46 ejecutivos en nómina), o bien , fueron recontratados por nuevas empresas que darían servicio a Televisa como es el caso de los servicios de limpieza y seguridad. (Marcela Hernández 2004:107-109)

En contraste a esto se tiene el caso de TELMEX en donde la estrategia no se centra en la desvinculación sino en la negociación ya que en 1990 se privatizo,

iniciándose un proceso de reestructuración productiva, tanto en lo tecnológico como en la organización del trabajo. Sin embargo el introducir nuevas tecnologías suplió puestos de trabajo y por otro lado los trabajadores no estaban preparados para operar con calidad. El interés de no afectar a los trabajadores con el desempleo estableció una relación sindicato-empresa de carácter de alianza a través de un pacto de productividad, generando un nuevo estilo de relaciones laborales donde el trabajador cumple con lo establecido (trabajo con calidad y eficiencia) y la empresa cumple con la capacitación, el salario y los bonos de productividad. (Marcela Hernández 2004:113)

Gran parte de las estrategias que logran establecer los empresarios, las hacen condicionados al apoyo que el Estado les pueda dar, como lo son los créditos y la capacitación. (Marcela Hernández 2004:117)

En este sentido podríamos reflexionar si es que las estrategias de la organización, entre ellas la desvinculación, no es también apoyada por el Estado a través de las juntas locales de conciliación y arbitraje donde el patrón tiene mejores condiciones para ganar los pleitos laborales en un caso de demanda. Se permite el despido justificado e injustificado, se sabe y se conoce el mobbing en lo vivencial. Sin embargo no se reconoce dentro de las prácticas en México.

Aunado a lo anterior encontramos que desde el punto de vista de Leymann, de Iñaki y de Marie France al considerar que existe el Mobbing sí se presenta de manera sistemática (una vez al menos por semana) y por un periodo de seis meses, en esta investigación se encontró que no necesariamente deben de ser seis meses de Mobbing, sino que inclusive basta con una sola ocasión para el objetivo del Mobbing surta los efectos de lo planteado por Leymann et. al.; lo que nos lleva a identificar un fenómeno que si bien no cumple con los seis meses si tiene las características del Mobbing, así en esta investigación se propone como categoría de análisis El Mobbing, como producto de una **“acción fulminante”** mismo que es digno de ser profundizado en **una investigación de tipo doctoral.**

Otro punto de análisis es que debemos identificar cuál es la utilidad de quien vive el Mobbing, y es que si por una parte sufre todas las consecuencias del Mobbing también sigue gozando de su salario, de su status, etc., hasta que ya no puede más y sale de la organización. Las reacciones de un individuo ante una situación de Mobbing van desde la confrontación hasta el silencio y aguantar el máximo tiempo posible.

El fenómeno del Mobbing ha sido utilizado a partir de perspectivas como son el psicoanálisis, la psiquiatría y el ámbito legal; sin embargo la perspectiva organizacional en esta investigación se encontró que existen elementos como son el que se pide tomar decisiones a los individuos con la finalidad de fincarles responsabilidades legales, el choque cultural en ocurrido en Bacardí y la implantación de nuevas tecnologías, fortalece la idea de que no necesariamente deben ser seis meses y de manera sistemática al menos una vez por semana.

El Mobbing no necesariamente se inicia con un conflicto no resuelto como lo argumenta Leymann, sino que puede ser debido a una inadaptación del individuo por la implantación de una nueva tecnología como ocurrió en Evenflo.

Los esquemas de subcontratación generados como estrategias por las empresas son excelentes agentes detonantes del Mobbing ya que debido a la alta competitividad existente en el mercado de las empresas subcontratadas lo que existe es un mayor caos y mayores posibilidades de que se desarrolle el Mobbing debido a que muchas de estas empresas son pequeñas y el ahorro de una indemnización es importante para mantener su utilidad; y sobre todo si consideramos que en América Latina existen políticas abiertas de cero indemnización en las empresas como contraste en los países como Suecia.

Lo anterior nos lleva a vislumbrar y profundizar en nuevas líneas de investigación, ya que si bien este fenómeno del Mobbing ha sido analizado en países desarrollados con instrumentos diseñados para sus propias culturas, en los países de América Latina y concretamente en México existe el estudio de este fenómeno

de manera incipiente por lo que planteamos **a manera de hipótesis a comprobar en una investigación Doctoral** con mayor profundidad y nuevas líneas de investigación que el Mobbing depende de situaciones como las siguientes:

a) Según su posibilidad socioeconómica: Sí un individuo tiene la posibilidad de contar con dinero ahorrado para soportar los gastos económicos que implica encontrar un empleo en más de seis meses podrá aguantar menos que alguien que no tiene ahorros.

b) Si tiene más redes de contacto: Sí un individuo posee una mayor red de contactos y amigos que puedan apoyarlo para incorporarse rápidamente al mercado laboral aguantará menos que uno que no lo tiene.

c) Edad adecuada: Sí un individuo posee una edad no mayor de 40 años aguantará más que uno que tiene menos de 40 años.

d) Más escolaridad: Sí un individuo posee una mayor escolaridad aguantará más que uno que no la tiene.

e) Más experiencia: Sí un individuo posee una mayor experiencia aguantará más que uno que no lo tiene.

f) Más especialización: Sí un individuo posee una mayor especialización aguantará más que uno que no lo tiene.

g) Más habilidades y capacidades: Sí un individuo posee mayores habilidades y capacidades aguantará más que uno que no lo tiene.

Bibliografía

- Aktouf, Omar (1998), La administración: Entre tradición y renovación Edit Gaetan Morin, México.
- Albizu, Eneka. (1997), Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos Edit., España.
- Alonso Olea, Manuel (1957), El despido: Un estudio de la extinción del contrato de trabajo por voluntad del empresario, Instituto de estudios políticos, España.
- Alvesson, Mats y Per Olor Bergt (1992), Corporate culture and organizational Edit. País
- Arnott, Dave (2002), El culto a la empresa, Editorial Paidos, Buenos Aires.
- Aubert, Nicole (1994) Du système disciplinaire au système managérial: L'émergence du management psychique, L'invention de la gestion. Histoire et pratiques, J.-P. Beaud, P. Lecuyer. París: 119-136.
- Aubert, Nicole y De Gaulejac, Vincent (1993) El coste de la excelencia ed. Paidós, pp. 93-135.
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), El coste de la excelencia, Edit Paidos, Barcelona.
- Bailon Valdovinos, Rosalio, (1994), Despido, rescisión y cese Edit. País
- Barba, Antonio "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración" La administración frente a los desafíos del cambio social, Revista de ciencias sociales y humanidades, Año 20, Num. 48, Enero- Junio del 2000
- Bertaux, Daniel (1997) Les récits de vie, ed. Nathan Université París, pp.31-50.
- Bonastre, Ramon, Palau, Xavier y Subirats, Joseph. (1996) Manual de seguridad y salud en el trabajo, Ariel Economía, España,
- Brass J. Daniel and Marlene Burkhardt, (1993) Power and Power Use: An investigation of structure and Behavior", Academy of Management Journal, Vo. 36 No. 3, 441-470.
- Calero Jaén Carlos (2003) Secretario de Acción Sindical Comisión Ejecutiva Nacional de la UGT del País Valenciano
- Carrillo, Adalberto José (1980), El despido Justo, Edit. Barcelona, Barcelona.
- Castillo, Juan José (Editor) (1999), El trabajo del futuro, Complutense, España.
- Correas, Florencia (2004), Alcances sociológicos del derecho del trabajo en México, Ediciones Coyoacan, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, México.
- Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990), El actor y el sistema, Edit Patria, Alianza Editorial Mexicana, México.
- Cyert R. y March, J. (1965), Teoría de las decisiones económicas de la empresa, Herrero, México.
- De Gaulejac, Vincent (1999) L'histoire en héritage. Roman familial et trajectoria sociale. Ed. Desclée de Brouwer París, pp. 9-52.

- De Gaulejac, Vincent (2002) Lo irreductible social y lo irreductible psíquico. Revista Perfiles Latinoamericanos No. 21, pp. 49-71.
- De Gaulejac, Vincent Pagés, M., Bonetti, M., Descendre (1998), réédition) L'Émprose de l'organisation ed. Desclée de Brouwer, pp. 57-95.
- De la Garza Toledo, Enrique. (Coordinador), (1998), Modelos de Industrialización en México, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- De la Garza Toledo, Enrique. (Coordinador), (2003), Tratado latinoamericano de sociología del trabajo, El Colegio de México, Universidad Autónoma Metropolitana, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Fondo de Cultura Económica, México.
- Enriquez, Eugene (1992) L'Organisation en analyse. Ed. Presses Universitaires de France, pp.11-39.
- Enriquez, Eugene (1992) L'Organisation en analyse. Ed. Presses Universitaires de France, pp: 42-145.
- Enriquez, Eugene (1997) Les Jeux du pouvoir et du d'sir dans l'entreprise ed. Desclée de Brouwer París, pp.7-113.
- Enriquez, Eugene (1998) El análisis clínico en ciencias sociales. Revista Materiales de Sociología Clínica, pp.13-19.
- Enriquez, Eugène. (1992), L' Organisation en analyse, PUF, Paris.
- Enriquez, Eugène. (1997), Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Desclée de Brouwer, Paris.
- Fayol, Henri (1980), Definición de la administración. Principios generales de administración en Administración industrial y general, Edit. El Ateneo, México.
- Feldman, Steven P (1997), The revolt against cultural Authority: Power. Knowledge as an assumption in organization theory, Human Relations Magazine, Agosto, New York
- France Hirigoyen, Marie (1999), El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana, Paidós, Barcelona - Buenos Aires - México.
- García, et al (2003) Asociación Mobbing ALTO YA en el sur de Madrid, Guía de apoyo para conocer que es el acoso laboral o Mobbing.
- Gonthier, Giovinella. (2002) Rud awakenings:overcoming the civility crisis in the workplace.Edit. USA.
- González Mauricio (2004) disponible en http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=915_35&pge=3#
- Hardy, Cynthia, and Nelson Phillips, (1998) "Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain", Vol. 9 Issue 2 217-230. Edit, Pais
- Harrison M. Trice. (1993), Occupational Subcultures in the workplace, ILR Press, School of industrial and labor relations, Cornell University, N.Y.
- Hermida, Jorge, Serra, Roberto y Kastika, Eduardo (1992) Administración y estrategia. Teoría y práctica. Editorial Ediciones Macchi. México
- Hernández Romo, Marcela. (2003), Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales. Edit, México.
- Hernández, Marcela. La cultura Empresarial en México. (2004) Edit. Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial y La Universidad Autónoma de Aguascalientes.

- Hernández, Marcela. Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres estudios de caso en Aguascalientes. (2003) Edit. Universidad Autónoma de Aguascalientes y Plaza y Valdéz S.A de C.V
- Lee, Mónica, "The lie of power: Empowerment as impotence", Human Relations magazines, New York, Febrero.
- Leonardo Schvarstein (1992), Psicología social de las organizaciones, Paidós. México.
- Ley Federal del Trabajo
- Leymann, H Linz (1996), Mobbing, La persécution au travail, Seuil, París.
- Leymann, Heinz (1996) Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal/moral ("Mobbing") en el Trabajo European Jr. Of Work & Organizational Psychology, 1996, 5(2), 165-184 (Trad.: F. Fuertes)
- Martos, A. (2003) Mobbing-Opinion. ¿Cómo detectar la violencia Psicológica. Disponible en http://mobbingopinion.boweb.net/artman/publish/article_682.shtml#opt
- Merrill, Harwood (Compilador), (1994), "Los principios de la administración científica", Clásicos en administración, Edit Limusa, País.
- Merton, Robert K (1984), Teoría y estructuras sociales, Fondo de cultura económica, México.
- Mintzberg, Henry (2002), La estructura de las organizaciones, Editorial Ariel Economía. País
- Mintzberg, Henry y Brian Quinn James (1988), El proceso estratégico, Editorial Prentice Hall. País
- Montaña, Ibarra, Solís, Rouvalis, Rosim, Cabello. (Compiladores), (1985) Mouzalis, de Nicos "El tipo ideal de burocracia" Historia del pensamiento administrativo. Tomo 1. Edit UAM I, México.
- Montaña, Luis (1985) La escuela de las relaciones humanas, premisas para un debate. Edit UAM I, México.
- Montaña, Luis (Coordinador General), (2004), Los estudios Organizacionales en México, Edit Universidad de Occidente, Miguel Ángel Porrúa y Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Nadie esta a salvo.(Negocios)Reforma (México D.F); 11/10/2003
- Ocasio, William, (1999), "Institutionalized action and corporate governance: The reliance on rules of CEO succession", Administrative Science Quaterly, Ithaca, Junio.
- Pacheco Llanes, Luis Felipe (2000) Hacia una reconstrucción de la agenda de los recursos humanos. En Revista Iztapalapa, no. 48, Enero-junio 2000, pp. 85-102.
- Peter F. Drucker. (1975), La gerencia, Edit. El ateneo, México.
- Pfeffer, Jeffrey (1992) "Managing with Power: Politics and Influence in Organizations", Administrative Science Quaterly, Vol. 38.
- Piñuel, Iñaki (2003), Mobbing, Edit. Aguilar, México.
- Piñuel, Iñaki y Zavala. (2001), Mobbing, como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo, Edit Sal Térrea, España.

- Quinn, Robert E. – Faerman, Sue R. – Thompson, Michael P. – McGrath, Michael R. (1995), Maestría en la Gestión de Organizaciones. Un modelo operativo de competencias. Edit Díaz de Santos, México.
- Quinn, Robert E., Faerman, Sue R., Thompson, Michael P., McGrath, Michael R. (1994) Maestría en la gestión de organizaciones, un modelo operativo de competencias, Ediciones Díaz de Santos S.A, México.
- Raggins R. Belle (1995) "Diversified Mentoring Relationships in Organization: A Power Perspective", Academy of Management Review, Vol. 22, No. 482-529.
- Ramírez, Francisco (1985) El Despido, Edit PAC S.A de C.V, México.
- Reciniello, Shelley (1999) "The emergence of a powerful female workforce as a threat to organizational identity: What psychoanalysis can offer", The American Behavioral Scientist, Thousand Oaks, Octubre.
- Reynoso, Carlos (1990), El despido individual en América latina, Edit UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México
- Saltalamacchia, Homero (1992), Historia de vida, Edit Ediciones CIJUP, Puerto Rico.
- Schlemenson, Aldo (1990), La perspectiva ética en el análisis organizacional. Edit. Paidos, Buenos Aires- Barcelona-México.
- Schvarstein, Leonardo (1992), Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes, Edit Paidos, Buenos Aires- Barcelona-México.
- Senet, Richard (2000) La corrosión del carácter ed. Anagrama, pp.9-102.
- Sievers Burkard (1994) Work, death, and life itself. Ed. Walker de Gruyter, pp.3-46.
- Simon, LAurent (2003) Ubi Soft: le management en Univers ludique. Tesis Doctoral, HEC Montreal, Capítulo IV.
- Stablein, Ralph (1997) "Resistance and Power in Organizations", Administrative Science Quarterly, Ithaca, Diciembre.
- Tetsuro Kato (1994) The POLITICAL ECONOMY OF JAPANESE KAROSHI This Paper was prepared for a presentation at the Panel MT4.2.2: "Democracy, Economy and the Workplace" (Chair: W. Rand Smith) of the XVIth World Congress of the International Political Science Association, 20-25 August 1994, International Congress Centrum Berlin.
- Tetsuro Kato disponible en <http://members.jcom.home.nen.jp/katori/Karoshi.html>
- Valdés Dal-Re, Fernando (1996), Relaciones laborales, negociación colectiva y pluralismo social, Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Centro de Publicaciones, España
- Wolfe, Alan (1999) "The power elite now", The American Prospect, Princeton, Mayo/Junio.
- Aktouf, Omar (1998) La administración, entre tradición y renovación. Ed. Artes gráficas Univalle, pp: 219-284

Índice de cuadros y figuras

Índice de cuadros	Pág.
Cuadro 1 Algunas características del modelo japonés de organización	41
Cuadro 2 Tipos de cambio organizacionales	52
Cuadro 3 Tipos de resistencia al cambio	53
Cuadro 4 Las escuelas de la estrategia según Mintzberg	55
Cuadro 5 Cuatro definiciones de estrategia	56
Cuadro 6 Las estructuras organizacionales y sus patologías	58
Cuadro 4 de la industrialización clásica a la era de la información	57
Cuadro 5 Características de los cuatro modelos de gestión integrados	61
Cuadro 6 Diferencias entre reclutamiento interno y externo	72
Cuadro 7 Funciones del área de Recursos Humanos	89
Cuadro 8 Las nuevas características de la Administración de los Recursos Humanos.	90
Cuadro 9 Las escuelas de la estrategia según Mintzberg	106
Cuadro 10 Cuatro definiciones de estrategia	107
Cuadro 11 Las estructuras organizacionales y sus patologías	111
Cuadro 12 Comparación en materia de Gerente de Recursos humanos entre Computrabajo y OCC Mundial	159-160
Cuadro 13 Comparación en materia de Gerente de Recursos humanos entre Computrabajo y OCC Mundial	161-162
Cuadro 14.1 Síntesis y comparativo de entrevistas—Datos generales de los entrevistados	193-194
Cuadro 14.2 Perfil solicitado previo al ingreso en la organización	195-196
Cuadro 14.3 vinculación a la organización- Proceso de reclutamiento y selección.	197-198
Cuadro 14.4 Contratación e Inducción	199
Cuadro 14.5 Capacitación y Desarrollo	200-202
Cuadro 14.6 Integración a la organización y clima organizacional	203-206
Cuadro 14.7 Poder y Conflicto	207-210
Cuadro 14.8 Estrategia y cambio en la organización	211
Cuadro 14.9 Desvinculación Organizacional	212-217
Cuadro 15 Datos generales de la Organización	218-22
Cuadro 16 Efectos de las tendencias mundiales	226

Índice figuras	Pág.
Mapa conceptual de la investigación	22
Figura 1 Las partes de la organización	43
Figura 2 Etapas del cambio	49
Figura 3 Fuerzas generadoras del cambio	51
Figura 4 Niveles de Cultura	62
Figura 5 Posibles escenarios de desvinculación asociados directamente a la relación con el perfil de puesto con que el candidato ingresó y las variaciones entre ambos	157
Figura 6 Relación entre el empleado subcontratado y la desvinculación organizacional	181

ANEXOS

ANEXO 1 GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA TESIS DE MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

VINCULACIÓN Y DESVINCULACIÓN LABORAL

I. Datos generales

Nombre: _____

Edad:		Sexo	Masculino		Femenino	
-------	--	------	-----------	--	----------	--

Estado civil:	Soltero		Casado		Divorciado		Viudo		Separado	
---------------	---------	--	--------	--	------------	--	-------	--	----------	--

Empresa	Nacional		Trasnacional		Organismo público	Nacional		Trasnacional	
---------	----------	--	--------------	--	-------------------	----------	--	--------------	--

Nombre de la empresa: _____ _____	Giro de la empresa: _____ _____
--------------------------------------	------------------------------------

Fecha de ingreso:		Fecha de salida:	
-------------------	--	------------------	--

Motivo de salida: _____ _____ _____ _____
--

Describa brevemente las actividades que realizaba como Gerente en la empresa
Cuando ingreso las actividades eran:

Cuando salio las actividades que realizaba eran:

En lo que refiere al trabajo que tuvo antes de la empresa mencionada, podria mencionar nuevamente cuales eran las actividades que realizaba cuando entro y las que realizaba cuando salio de la misma?

Empresa:

Actividades realizadas al ingreso

Actividades realizadas previas a su salida.

¿Cual actividad le gusto más y porque?

1) Gestión del factor humano

1.1 Reclutamiento

a)	Periódico	b)	Internet	c)	Recomendación	d)	Head Hunter
----	-----------	----	----------	----	---------------	----	-------------

e)	Reclutamiento	f)	Agencia	de	g)	Otro, especifique:
----	---------------	----	---------	----	----	--------------------

	interno		colocación		_____
--	---------	--	------------	--	-------

En caso de recomendación ¿Quién lo hizo?	Amigos	Parientes	Otro especifique: _____
---	--------	-----------	-------------------------

¿Por qué le intereso trabajar en esa empresa?

¿Cuáles fueron los requisitos que le pidieron cubrir para participar en el proceso de reclutamiento?

a)	Sexo	Masculino		Femenino		Indistinto	
----	------	-----------	--	----------	--	------------	--

b)	Edad	25-35		35-40		40-50		<50	
----	------	-------	--	-------	--	-------	--	-----	--

c)	Escolaridad	Licenciatura		Diplomados		Maestría		Doctorado	
	Egresado	Inst. Pública		Inst. Privada		Indistinto			

d)	Estado civil	Casado		Soltero		Indistinto	
----	--------------	--------	--	---------	--	------------	--

e)	Área de experiencia en:	=<3 años		=<5 años		=<7 años	
		Especifique: _____					

f)	Idiomas	Ingles		Francés		Alemán	Otro: Cuál? _____
	Nivel de dominio de idiomas	<60%		<60%		<60%	<60%
		<80%		<80%		<80%	<80%
		<100%		<100%		<100%	<100%

1.2 Selección

¿En que consistió el proceso de selección que le aplicaron?

¿Durante la entrevista le preguntaron aspectos relacionados a

Su familia

Su casa

La religión que profesa

Su estado civil

Estatus económico
Sus actividades sociales
Afiliación Política

Como que le preguntaron?
Por que cree que le preguntaron al respecto?
Porque cree que tenia importancia para la empresa el conocerlo?
Cree que algunos de estos aspectos influyeron en su salida de la organización?

¿A que cree que le dieron más peso en la entrevista?

Arreglo personal		Disponibilidad de horario		Identificación mutua (entrevistador y entrevistado)		Edad	
------------------	--	---------------------------	--	---	--	------	--

Sexo		Estado civil		Hijos		Institución académica de egreso		Estudios registrados	
------	--	--------------	--	-------	--	---------------------------------	--	----------------------	--

Experiencia en el área.

Otros:

Que tipo de exámenes le realizaron para su selección?
Cual cree que fue el que tuvo mas peso y porque?

1.3 Contratación

¿Qué tipo de contrato estableció la organización con usted a partir del primer día de trabajo?

- a) Contrato verbal
- b) Contrato escrito
 - b1) Temporal
 - b2) De prueba
 - b3) Por obra determinada
 - b4) De planta
 - b5) De prueba y posteriormente planta para este caso ¿en cuanto tiempo obtuvo el contrato de planta? _____ ¿A que atribuye su contratación _____ de _____ planta?

¿Con que sueldo fue contratado? _____

¿Adicionalmente tenía algún bono o comisión? _____

¿Con que prestaciones fue contratado?

SGMM		S vida		Fondo de ahorro		Aguinaldo (# de días)		Prima vacacional (%)	
Vales de despensa		Vales de restaurante		Vales de gasolina		Acciones de la empresa		Descuento en productos de la organización	
Auto utilitario (Modelos y marca)		Membresías		Celular		Otro especifique			

1.4 Formación y capacitación

❖ ¿Recibió usted algún programa específico que abarcara la inducción al puesto? _____

Como intervino la inducción en su proceso de adaptación a la organización?

c) Capacitación

¿Durante su estancia en la organización recibió algún programa de capacitación?

Como se vinculo esta capacitación con su desempeño

Como se vinculo con su estabilidad laboral?

1.5 Evaluación del desempeño

1.5.1 ¿Quien evaluaba su desempeño?

- a) Jefe inmediato
- b) Subordinados
- c) clientes
- d) (todas las anteriores) Evaluación de 360 grados

¿Que aspectos consideraban para su evaluación del desempeño?

- ❖ 1.5.2.Habilidades y capacidades
 - 1.1Conocimiento del cargo
 - 1.2Conocimiento del negocio
 - 1.3Comprensión de situaciones
 - 1.4Facilidad de aprendizaje
 - 1.5Asiduidad
- ❖ 1.5.3.Comportamientos
 - 2.1Liderazgo
 - 2.2Responsabilidad
 - 2.3Actitud e iniciativa
 - 2.4Sociabilidad
 - 2.5Espíritu de equipo
 - 2.6creatividad

OTROS:

1.5.5 Cuales considera usted que eran los principales usos que se le daban a la evaluación de su desempeño?

- ❖ Compensación
- ❖ Retroalimentación sobre desempeño
- ❖ Capacitación
- ❖ Promoción
- ❖ Planeación de recursos humanos
- ❖ Retención y motivación
- ❖ Separación

OTROS

1.6 Separación

De quien fue la decisión de la separación entre la organización y usted?

Su separación fue por renuncia voluntaria, despido, otro: especifique _____

¿Previo a su separación sufrió usted alguna de las siguientes situaciones?

- ❖ Cambio en su espacio (de una oficina a otra) de trabajo
- ❖ Cambio en sus actividades
- ❖ Disminución de sus actividades
- ❖ Distanciamiento por parte de sus compañeros y/o jefes
- ❖ Aumento y/o disminución de la jornada laboral
- ❖ Aumento en sus actividades
- ❖ Transferencia de sus actividades a otro (s)
- ❖ Discriminación en eventos sociales de la organización
- ❖ Acoso
- ❖ Bloqueo en el flujo de información

- ❖ Retraso en los procesos que lo involucraban directamente
- ❖ Le quitaron sus instrumentos y herramientas de trabajo
- ❖ Disminución y/o no entrega de premios y estímulos
- ❖ No ascensos
- ❖ No capacitación
- ❖ No reconocimiento
- ❖ No evaluación
- ❖ No invitación a eventos sociales de la empresa

Porque cree que se dio la presencia de alguno de los elementos anteriores?

Aspectos relacionados con su jefe

Por parte de su jefe como era la relación de trabajo previa a su separación?

En lo que refiere a Celos, cantidad de trabajo delegado, juicios de valor hacia usted, reconocimiento, etc.

Cree que lo anterior influyo en su salida?

Aspectos relacionados con sus compañeros de trabajo (pares)

Por parte de sus compañeros como era la relación de trabajo previa a su separación?

En lo que refiere a Celos de su trabajo, compañerismo para resolver trabajos delegados, juicios de valor hacia usted, aspectos de integración a los cuales usted no se ajustaba como forma de convivir, vestir, su aspecto físico entre otros

Cree usted que su conducta estaba influenciada por su jefe?

Cree que lo anterior influyo en su salida?

Aspectos relacionados con sus subordinados

Por parte de sus subordinados como era la relación de trabajo previa a su separación?

En lo que refiere a Celos, realización de trabajos asignados, juicios de valor hacia usted, reconocimiento, etc.

Cree que lo anterior influyo en su salida?

Que cree que era lo que mas les molestaba de usted?

En lo que refiere a los despidos...

¿Existe alguna política escrita o no escrita parte de la empresa para determinar que tipo de trabajador puede ser despedido?

¿Cómo se generò tal política?

¿Cree usted que en la organización importa el género a la hora de despedir a alguien? Puede ejemplificar porque lo cree?

¿Considera que era importante para la organización la edad a la hora de despedir a alguien? Puede ejemplificar porque lo cree?

¿Considera que era importante para la organización la antigüedad a la hora de despedir a alguien?

Que era considerado para la organización como importante a la hora de despedir?

Cree que puede haber despidos que no estén debidamente justificados?

Conoce de algun caso cercano y a que cree que se debe?

Cree usted que puede haber renunciias inducidas y que no necesariamente respondan a un acto de uso de plena voluntad?

Podría citar algún ejemplo cercano?

Preguntas a aplicar según sea el caso que halla vivido el entrevistado como razon de salida:

Renuncia voluntaria:

¿A quien le comunico primero su intención de renunciar? a) Familia, b) Amigos fuera de la oficina, c) compañeros de trabajo, d) Jefe directo, e) Otro, especifique: _____

¿Cuál fue la razón de su renuncia voluntaria?_____

¿Que aspectos de la organización influyeron para su renuncia?

¿Su pago de finiquito fue dentro de la empresa o en conciliación y arbitraje?_____

Renuncia voluntaria inducida:

¿Usted se sintió obligado a renunciar?_____¿Por qué?_____

¿Qué factores determinaron su renuncia?_____

¿Qué instancias agoto antes de la renuncia voluntaria?_____

¿Quién o quienes influyeron para su renuncia ?

¿Por qué cree que lo hicieron?

¿Su pago de finiquito fue dentro de la empresa o en conciliación y arbitraje?_____

Despido:

¿Quién le comunico su despido?_____

¿Sabía que iba a ser despedido previamente?_____

¿Conocía las causas que originaron su despido?_____

¿Se las dieron a conocer en el momento del mismo?_____

¿Estuvo de acuerdo con esas causas?_____

¿Por qué?_____

¿Recibió el 100% de la indemnización?_____

Si llego a un arreglo económico con la empresa ¿Cuáles fueron las condiciones de este?_____

¿Le proporcionaron carta de recomendación?_____

¿Se estableció algún acuerdo con respecto a las relaciones laborales?_____¿Cuáles fueron?_____

¿Su pago de finiquito fue dentro de la empresa o en conciliación y arbitraje?_____

Otro especifique:_____

Casos en los que se procedió a Demanda laboral

¿Qué le motivó a demandar a la organización? _____

¿Previo a la demanda de la empresa usted trato de negociar su salida? _____ ¿Con quién? _____

¿A que instancias se dirigió para iniciar su proceso de renuncia? _____

¿Qué fue lo que le dijeron previo a iniciar su demanda laboral? _____

¿Realizo su demanda laboral con una instancia gubernamental o con un bufete jurídico privado? _____

¿Por qué tomo esta decisión? _____

¿Cuál fue el resultado de esta demanda? _____

¿después de cuanto tiempo? _____

¿Cómo considera los resultados obtenidos? _____

¿Esta demanda influyo en su proceso de reinserción laboral? _____ ¿Cómo? _____

Por que ¿

2) Cultura

Tradiciones

¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro de la organización?

¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro de su área?

¿Dentro de la organización se contaba con alguna manera de reconocer e incentivar a los gerentes?

Cual era el mecanismo como se llevaba a cabo?

a) Convenciones para gerentes

b) En la entrega de reconocimientos mediante un foro interno

- c) Con algún bono
 - f) con alguna publicación
 - g) con algún premio o viaje
 - h) con algún plan de desarrollo que incluya un programa personalizado de capacitación
- Otro.

¿Dónde se realizaba?

¿Cada cuando?

¿Quienes asistían?

¿Qué finalidad tenía? (Integración, Comunicación entre áreas, Difusión de metas, incentivar a los gerentes etc.)

Mitos

¿Cuándo usted llegó a ocupar su puesto conoció alguna historia o comentario sobre la forma de despedir? _____

¿Existió alguna historia o anécdota que usted conociera de parte de otro gerente o director?

Identifico algún mito y/o historia relacionada a un caso de separación en la organización (Despido, Renuncia)

En que le influencio y/o impacto?

Ritos

¿Había celebraciones y ceremonias en la organización?

¿Qué tipo de celebraciones se daban en su organización?

Descríbalas

Existían ceremonias y/o celebraciones que no eran propuestas por la organización pero que fueron creadas por su área o alguna de las áreas?

Cuales?

¿Usted como gerente tenía algún tipo de beneficio que lo diferenciará en la organización?

a) Estacionamiento, b) comedor, c) celular, d) Vales de restaurante, e) gimnasio, f) auto, g) Oficina h) Horarios Flexibles h) Otro,

especifique:_____

3) Poder

Autoridad

¿Cómo era la relación con su jefe?

¿Por qué cree que era así?

¿Siempre fue así?

¿Dentro de la organización detecto alguna lucha de poder palpable entre alguna área y otra?

¿Al respecto cuál era su participación?

¿Afectaba al desempeño de su área?

¿Durante su estancia en la organización tuvo alguna confrontación abierta con alguien?

a) Compañero de trabajo del mismo nivel jerárquico,

b) subordinados (s),

c) Gerente de otra área,

d) jefe directo,

e) director o accionista

f) Otro

Especifique-

¿Cree que este tipo de confrontación influyo para su salida de la organización?_____

¿Dentro del staff gerencial sus compañeros que tenían el mismo nivel se ayudaban entre si?

¿Cómo era su relación?

- ¿Cómo considera la confianza entre su jefe y usted?
- ¿Los indicadores para realizar su trabajo eran proporcionados por alguien más además de su jefe inmediato?
- ¿Por quienes?
- ¿Qué tanta injerencia tenía usted en la toma de decisiones en su área?
- ¿Ante una situación de conflicto entre su jefe y usted?
- a) Se negaba el conflicto, b) se negociaba, c) se imponía, d) negociación en coalición

4) La Gerencia

- Que tipo de funciones realizaba en su calidad de Gerente?
- Usted era reconocido en su trabajo, porque?
- Usted consideraba que era buen trabajador? Por que?
- Que caia bien de Usted?
- Que no caia bien de usted?
- Usted se propuso y penso llegar a ser gerente, porque?
- Que hizo para lograr obtener un puesto de gerencia?
- Usted pensaba que tenía cualidades para permanecer en la organización y ascender?
- Estas cualidades chocaban o eran afines a sus compañeros?
- Para ellos cuales cualidades debía tener.
- Sus compañeros que pensaban de su trabajo?
- Recibió algún tipo de reconocimiento publico, cual, Porque?
- Recibió algún tipo de sancion, cual, Porque?

5) La estrategia

- ¿Utilizo usted alguna (s) estrategia (s) para conservar su empleo?

No	Si	¿Cuáles? _____
----	----	----------------

¿Conoció a alguna persona que utilizara alguna estrategia (s) para conservar su empleo?

No	Si	¿Cuál? _____
----	----	--------------

¿Relaciona su propia desvinculación como una estrategia?

Para quien?

1. Para usted y el logro de sus objetivos
2. Para la organización y el logro de sus objetivos
3. Para sus compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico
4. Para sus subordinados
5. Para su Jefe

6) Cambios en la organización

Durante su estancia en la organización fue parte de algún cambio importante o reestructuración dentro de su área o cercana a ella?

De que tipo fue?

Reestructuración del trabajo

Reestructuración asociada a la implementación de nueva tecnología de información

Reestructuración asociada a la introducción de nuevas practicas enfocadas a la mejora continua

La experiencia de un cambio en la administración y por lo tanto en las practicas de la organización

La aparición o desaparición de un nuevo proyecto

Otra, especifique.

¿Quién decide si finalmente la estrategia se lleva a cabo o no?

¿Para usted que es mas importante en la solución de problemas el conocimiento adquirido en las aulas de clase o la experiencia?

¿Cuál es el procedimiento que se sigue en la toma de decisiones para resolver el problema?

¿Se toman en cuenta las metas de la empresa para ascender?

¿Cuál es la estrategia para desvincular a los empleados?

¿Importa el género a la hora de despedir a alguien?

¿Importa la edad a la hora de despedir a alguien?

¿Importa la antigüedad a la hora de despedir a alguien?

¿Cuál ha sido la principal estrategia de modernización que ha seguido la empresa en los últimos años?

¿Cuáles fueron las principales causas que llevaron a la empresa a reorganizarse?

Anexo 2 Las vacantes y las variables en los perfiles solicitados en la gerencia de recursos humanos y ventas en OCC mundial y en Computrabajo

Computrabajo: Gerente Recursos Humanos

Vacantes de Gerente de Recursos Humanos en Computrabajo									
Empresa	Educación	Salario	Idioma	Sexo y estado civil	Edad	Experiencia	Conocimientos	Actividades a realizar	Habilidades
1. Multialambres del Noroeste S.A. de C.V. Lugar México D.F.	Licenciatura en Relaciones Industriales, Psicología Industrial, Administración o similar	\$3,000	No solicita	Indistinto	No refiere rango	2 años	Ley Federal del Trabajo, ISR, regulaciones de la STPS, IMSS, SEMARNAT	Políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, administración de nóminas semanales y quincenales, administración del sistema de competencias laborales (perfiles, evaluaciones y capacitación) control de expedientes de personal (altas, bajas, vacaciones, finiquitos, etc)	Manejo de personal, dinámico, proactivo, excelente comunicación, liderazgo, negociación, relaciones interpersonales.
2. Delphus Asesores Lugar México D.F.	Licenciatura afín al puesto. Deseable posgrado o maestría.	35,000 pesos mexicanos	Inglés fluido Requerido	No lo cita como requisito	máximo 40 años	3 años	Amplia experiencia y conocimiento en administración de personal,	Fortaleza en nóminas e impuestos. Relaciones laborales. Reclutamiento y capacitación.	No refiere
3. Porcelanite S.A. de C.V. Sucursal Guanajuato Lugar México D.F.	LRI, LAI, LAE ó LA,	Competitivo no específica.	No refiere	Indistinto	30-40 Años	3 años como Gte. de R.H. (indispensable)	Reclutamiento y selección de personal - nóminas - manuales de políticas y procedimientos y Sindicato	Relaciones Laborales - Prestaciones - Capacitación y desarrollo -Conocimientos en ISO-9001:2000 – Evaluación de desempeño Implementación y desarrollo de planes y programas de capacitación	No refiere
4. Asesoría en Empleo y Recursos Humanos Lugar México D.F.	Lic. En Psicología, LRI, LAE	Abierto	No refiere	No refiere	No refiere	2 Años	En capacitación, como Auditor Interno en ISO 9000 y en Estudios Socioeconómicos	No refiere	Actitud de Líder y Motivador de Personal.

Vacantes de Gerente de Recursos Humanos en Computrabajo

Empresa	Educación	Salario	Idioma	Sexo y estado civil	Edad	Experiencia	Conocimientos	Actividades a realizar	Habilidades
5. Eficor, S.C. Lugar México D.F.	LAE, Psicología, Relaciones Industriales	\$25, 000	80 % inglés hablado (indispensable)	masculino	32 a 40 años	4 años	Supervisión de personal, supervisión de procesos, calidad.	Capacitación (desarrollo humano), cierres de ventas, manejo de fuerza de venta	No refiere
6. Heat and Control S.A. DE C.V. Lugar México D.F.	No refiere	\$4,000	No refiere	Indistinto	30-38 años	5 años	Recursos Humanos, Relaciones Laborales,	Sueldos y Salarios, compensaciones, Planeación Estratégica, Clima Laboral, Evaluaciones de Desempeño.	Proactivo, con Iniciativa
7. Brauer Talent Search Lugar México D.F.	No refiere	\$20, 000	Ingles al 100%	No refiere	no más de 40 años	No refiere	desarrollo organizacional en empresas multinacionales de plantas integradas y complejas	Fuerte en relaciones laborales pero con una alta creatividad en desarrollo de equipos multidisciplinarios	Liderazgo participativo
8. PLH Consulting Lugar México D.F.	Administración de Empresas, Relaciones Industriales, Hotelería o carrera afin	Según aptitudes	Inglés Requerido	No refiere	No refiere	2 años	Industria de la hospitalidad. Turismo	Capacitación de Ejecutivos	Planeación y organización

Vacantes de Gerente de Recursos Humanos en Computrabajo

Empresa	Educación	Salario	Idioma	Sexo y estado civil	Edad	Experiencia	Conocimientos	Actividades a realizar	Habilidades
9. Cambio Organizacional S.C. Lugar México D.F.	No refiere	Con base en las aptitudes	Ingles 80%	No refiere	No refiere	3 años	Compensaciones, Relaciones Laborales, Recursos Humanos, Nominas, Ley Federal del Trabajo, Leyes Fiscales, IMSS, INFONAVIT, Capacitación, Seguridad e Higiene	No refiere	Que haya tenido personal a su cargo
10. Cia. Mfra. de Calzado Emyco S.A. de C.V. Lugar México D.F.	Lic. en Relaciones Industriales, Administración, Psicología Industrial o Carrera Afín	Según experiencia	No refiere	No refiere	30 a 35 años	3 años	Desarrollo de programas de Plan de Vida y Carrera, Estructura Organizacional, Cartas de Reemplazo, Clima Laboral, etc	No refiere	No refiere

OCC Mundial: Gerente Recursos Humanos

En el siguiente cuadro se encuentran diez vacantes y se analizan las variables de ingreso de cada una.

Vacantes de Recursos Humanos en OCC									
Empresa	Educación	Salario	Idioma	Sexo y estado civil	Edad	Experiencia	Conocimientos	Actividades a realizar	Habilidades
<p>Empresa Transnacional</p> <p>1. Msbcapital consulting</p> <p>Lugar México D,F.</p>	<p>Lic. en Psicología, L.A.E. o a fin Preferentemente con Maestría</p>	<p>36.000 más fondo de ahorro no topado, vales de despensa, seguros de gastos médicos mayores, seguro de vida, vacaciones, prima vacacional.</p>	<p>100% bilingüe</p>	<p>Femenino</p>	<p>28 a 35 años</p>	<p>3 años gerente de Recursos Humanos o generalista.</p>	<p>Laborando en empresas trasnacionales. Que sepa la forma de laborar dentro de empresas Norteamericanas.</p>	<p>Generalista 100% de Recursos Humanos (Nómina, Reclutamiento y Selección, Capacitación, Compensaciones, D. O., Comunicación interna, Relaciones Laborales).</p>	<p>Dinámica, Proactiva, Extrovertida, Alegre.</p>
<p>2. Ingenium México</p> <p>Lugar Monterrey</p>	<p>LAE, Relaciones Industriales, Contador Público, Ingeniero Industrial, Actuaría, o afín</p>	<p>Oferta competitiva de acuerdo a perfil del candidato</p>	<p>Ingles: 80 - 90%</p>	<p>Indistinto</p>	<p>No refiere</p>	<p>8 años</p>	<p>Conocimientos de regulaciones legales y gubernamentales en relación a Compensaciones. Conocimientos de reward systems Conocimiento de HRIS, software y bases de datos en Excel</p> <p>Compensaciones y beneficios</p>	<p>Coordinación de la investigación, desarrollo, implementación y monitoreo de Planes de compensación. Desarrollo y rediseño de planes de compensación. Encuestas de sueldos, investigación de mercado laboral. Analisis de sueldos, prestaciones, tabuladores, valuación de puestos, etc. Administración de Sueldos Análisis y Descripciones de Puesto. Análisis de estadísticas.</p>	<p>Capacidad de solucionar problemas, enfoque a logro de objetivos, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de trabajar de manera independiente, juicio, toma de decisiones, negociación, comunicación, relaciones interpersonales Habilidades gerenciales</p>

Vacantes de Recursos Humanos en OCC

Empresa	Educación	Salario	Idioma	Sexo y estado civil	Edad	Experiencia	Conocimientos	Actividades a realizar	Habilidades
3. One digit Lugar Monterrey	LAE, Psicología o carrera AFIN (maestría en RH deseable)	\$ 30,000 a \$ 35,000 mensual	No refiere	Indistinto	30 a 38 años	4 a 5 años	Reclutamiento, Selección, Capacitación	Certificación de ISO y Relaciones Laborales	Mente abierta, negociador (a), comprometido a resultados, excelente planeación y cumplimiento de objetivos.
4. Adecco Lugar México D.F.	Licenciatura en Administración, Derecho o a fin	No refiere	INGLES 90% FRANCES 90%	Femenino	35 a 48 años	10 años	Indispensable manejo de Sindicatos, contratos, relaciones con obreros, negociaciones laborales, Demandas, etc.	Reclutamiento y selección Sueldos y compensaciones Nóminas Administración de personal Administración del desempeño Capacitación	No refiere
5. N/E	L.A.E., L.A.R.I. o carrera afín, preferente estudios de Desarrollo organizacional.	\$20,000 a \$25,000	INGLES MINIMO 80%	Indistinto	27 A 38	4 AÑOS	Office Avanzado, NOI Nomina de más de 400 Empleados, Sueldos Y Salarios, Compensaciones de Personal, Relaciones Laborales, Elaboración e Implementación de Políticas y Procedimientos, Manejo de Personal	Capacitación y Desarrollo Organizacional, Planes de Vida y Carrera, Reclutamiento y Selección	Proactivo Trabajo En Equipo Trabajo bajo presión Liderazgo Alta capacidad de Comunicación Análisis de Información Elaboración de Estrategias de acción y Solución de problemas Facilidad de Negociación Alta Empatía Organizado Activo.

Vacantes de Recursos Humanos en OCC

Empresa	Educación	Salario	Idioma	Sexo y estado civil	Edad	Experiencia	Conocimientos	Actividades a realizar	Habilidades
6. Metal - Mecánica Lugar México D.F.	L.A.E / L.R.I. / Lic. Psicología preferentemente con maestría y estudios de desarrollo organizacional.	40,000 mensual	Inglés 100%	Indistinto	35 - 45 años	5 años	Reclutamiento y selección, capacitación, sueldos y compensaciones, seguridad e higiene, relaciones laborales, sindicatos y servicios externos (vigilancia, intendencia y comedor). Conocimientos sólidos de la ley federal del trabajo ORACLE, Access y AS400).	No refiere	Facilitación y coaching, influencia en las personas, toma de decisiones, identificación de oportunidades de sinergia e integración, desarrollo de estrategias para mantener relaciones positivas entre empleados, guía y dirección a las personas
7. N/E	Lic. en psicología, lic. En relaciones industriales o carrera afín.	Abierto	No refiere	Casado	38 a 48 años	3 años	Maneje planes y programas de Capacitación, nomina, IMSS, negociaciones con sindicato y desarrollo organizacional. así como funciones inherentes al puesto.	No refiere	Para formar equipos de trabajo, alta capacidad para trabajar bajo presión y destacada actitud de servicio

Vacantes de Recursos Humanos en OCC

Empresa	Educación	Salario	Idioma	Sexo y estado civil	Edad	Experiencia	Conocimientos	Actividades a realizar	Habilidades
8. Consultoría S.R.L. Lugar México D.F.	LAE, Psicología, Relaciones Industriales o Afín	\$20,000	Inglés 90%	Indistinto	30 a 40 Años	4 Años	No refiere	Manejo de Reclutamiento, Capacitación, Clima Organizacional, Cursos de Inducción, Promociones, Relaciones Laborales, Evaluaciones de Desempeño y atención a Entidades Publicas y Privadas	No refiere
9. Seguros Alianza. Lugar Puebla	LAE, LRI, Psicóloga o Pedagoga	\$17,000 a \$20,000	Inglés 80%	Femenino	26 a 35 años	4 años	Desarrollo de programas de capacitación y desarrollo. Administración y certificación de instructores. Impartición de cursos.	Detección de necesidades de capacitación. Administración de la capacitación. Mapping. Elaboración y redacción de manuales de capacitación.	No refiere
10. N/E	Psicólogo, LAE, Ing. Industrial Con Maestría En Desarrollo Organizacional, Desarrollo Humano	No refiere	Inglés 80%	Indistinto	28 A 45 Años	3 años	Procesos de Capacitación, Desarrollo y Gestión de Capital Humano, Metodologías de Desarrollo Organizacional, Competencias y Sistemas de Calidad	No refiere	Manejo de Grupo, Técnicas de Intervención a nivel Individual, grupal y Organizacional, Metodologías de diagnóstico, Manejo de Procesos de Action-Research

Computrabajo: Gerente de ventas

Vacantes de Gerente de ventas en Computrabajo									
Empresa	Educación	Salario	Idioma	Sexo y estado civil	Edad	Experiencia	Conocimientos	Actividades a realizar	Habilidades
1. Corporativo Ramafeva León, GTO	No refiere	No refiere	No refiere	No refiere	No refiere	Experiencia mínima de 3 años en el ramo y que conozca de tramites ante INFONAVIT, FOVISSSTE, etc	Conocimientos de Windows, Office e Internet	Disponibilidad para viajar y de tiempo completo.	Trabajar bajo presión, alto sentido de responsabilidad, excelente trato al cliente, manejo de personal
2. SyC SA de CV México DF	Preferiblemente con título universitario	30,000-40,000	No refiere	No refiere	No refiere	No refiere	Manejo de herramientas motivacionales, enfocadas hacia el desarrollo del personal a su cargo.	No refiere	No refiere
3. Real Software S.A. de C.V. México DF	No refiere	No refiere	No refiere	No refiere	entre 30 y 40 años	En ventas de soluciones de software de Alta tecnología para Fabrica de Software (Java, J2EE, .NET).	Conocimientos de Windows, Office e Internet.	No refiere	No refiere

Vacantes de ventas en Computrabajo

Empresa	Educación	Salario	Idioma	Sexo y estado civil	Edad	Experiencia	Conocimientos	Actividades a realizar	Habilidades
4. Yoshikai Management México DF	Ingeniero industrial, Ingeniero Mecánico o Ingeniero Químico	15,000 más comisiones	No refiere	No refiere	No refiere	2 años en ventas del área Rama Industrial	Excel, Word, Power point y office, SAE y facturación o algo similar. Saber cómo se afectan las cuentas. Elaboración de estadísticas. Lograr la coordinación con todas las áreas de la empresa.	1. Realizar la venta y distribución del producto. 2. Establecer y manejar controles internos 3. Manejar vendedores. 4. Control de almacén 5. Elabora presupuesto de gastos 6. Control de toda la documentación interna y externa 7. Planeación de a mediano y largo plazo. 8. Control de inventarios de los clientes 9. Relación y acuerdos directos con el Gerente de Producción 10. Visitas a clientes	Trabajar en equipo Honesto Saber Comunicarse Trabajar por Resultados Persuasivo Planeación Organización Tomar decisiones Liderazgo
5. Sienra Consultores Corporativos SA de CV México DF	Ingeniero / Químico o similar	\$10.000 + Bono	No refiere	No refiere	No refiere	Pesas y Básculas con 2 años de experiencia comprobada	No refiere	No refiere	No refiere
6. Productos SH SA de CV México DF	No refiere	10000 A 15000	No refiere	No refiere	No refiere	No refiere	Experiencia en ventas.	Selección, capacitación y supervisión de vendedores de cambaceo.	No refiere
7. Armstrong Intellectual Capital Solutions S. A. de C. V. México D.F.	Universitaria Titulada o Pasante del área Económica Administrativa (Administración, Relaciones Comerciales, mercadotecnia). No estudiante	\$15, 000	No refiere	Femenino	26 A 30 años	Mínimo un año en ventas a nivel gerencial	No refiere	No refiere	Manejo de equipo de trabajo a su cargo Presentación, Dinámica, con empuje y agresividad comercial

Vacantes de ventas en Computrabajo

Empresa	Educación	Salario	Idioma	Sexo y estado civil	Edad	Experiencia	Conocimientos	Actividades a realizar	Habilidades
8. Extensión Corporativa México D.F.	Carreras económico-administrativas (titulado)	\$8,700 sueldo base mas comisiones que podrían ser de \$16,000 Importante	No refiere	Femenino	28-34 Estado civil: Indistinto	Mínimo un año como gerente de ventas	Manejo de afore Couching Capacitación Manejo de grupos de trabajo Reclutador	No refiere	Liderazgo Capacidad para manejar gente a nivel gerencia. Excelente presentación Buen carácter Facilidad de palabra y relaciones publicas.
9. Sky World SA de CV México D.F.	No refiere	\$8,000	No refiere	Femenino	24 años en adelante	Experiencia en el puesto	No refiere	No refiere	No refiere
10. Consultoria Integral en Recursos Humanos S.A. de C.V. México D.F.	No refiere	\$12, 500	No refiere	No refiere	No refiere	No refiere	No refiere	No refiere	Alta capacidad en experiencia y liderazgo.

OCC Mundial: Gerente de ventas

Vacantes de ventas en OCC									
Empresa	Educación	Salario mensual	Idioma	Sexo y estado civil	Edad	Experiencia	Conocimientos	Actividades a realizar	Habilidades
1. N/E	Profesionista	\$25,000 a \$35,000	No refiere	Masculino	Máximo 40 años	2 años en el puesto, excelente presentación, Disponibilidad para viajar	Paquetes computacionales como JDE y SAP	Administración de ventas en el ramo de la construcción, relaciones públicas, atención a distribuidores, establecer políticas de precios y descuentos, estudios de mercados, seguimiento a obras, manejo de personal.	Habilidad numérica y para manejo de estadística.
2. Impulsora de mercados	LAE, Ingeniería, mercadotecnia o afín titulado(indispensable)	\$18,000 a \$23,000	No refiere	No refiere	28 A 35 AÑOS	Gerente de ventas (mínimo 2 años en puesto similar) -Telefonía celular (Preferentemente halla trabajado en Telcel) -Manejo de personal.	No refiere	No refiere	No refiere

Vacantes de ventas en OCC

Empresa	Educación	Salario	Idioma	Sexo y estado civil	Edad	Experiencia	Conocimientos	Actividades a realizar	Habilidades
3. Ge International	Degree Business Administration or similar	\$35,000	English proficiency	No refiere	No refiere	3 years-5 years in Retailers- People management, to integrate teams around the country through different regions. Negotiations skills Communication skills Disponibility to travel constantly Strong analysis	No refiere	Coordinate supervisors, promoters, and outsourced associates in Retail around the country (2 coordinators, 13 supervisors y aprox 180 promoters	Field sales work, sales training. Negotiation with Retail Store Managers. Identify between diverse metrics the development of around 100 retail stores and define strategies for each one.
4. GI Internacional	Degree in Administration or any similar area.	\$25,000	Bilingual English / Spanish	No refiere	No refiere	3-4 years of continuous experience in Auto finance market. Bachelors in building high	No refiere	Responsible for sales team performance, development and for building healthy work environment. Accountable for Automotive results, with personal focus on: credit process issues and key metrics Monitor sales team's scorecard	Performance teams - Proactive* Proven record of success in sales (reach aggressive goals) Ability to work under pressure
5. N/E	No refiere	No refiere	No refiere	No refiere	No refiere	5 años Ventas	Venta software Estrategias de posicionamiento de mercado Manejo de cuentas	Apertura de nuevos canales de ventas así como introducción de nuevos productos. Planear estrategias de comercialización Ampliar cartera de clientes	Capacidad de negociación Trabajo bajo presión Empuje Iniciativa

Vacantes de ventas en OCC

Empresa	Educación	Salario	Idioma	Sexo y estado civil	Edad	Experiencia	Conocimientos	Actividades a realizar	Habilidades
6. Acros Whirlpool	Titulado licenciatura administrativa	\$35,000 a \$35,000	INGLES 80%	No refiere	25 A 42 AÑOS	4 Años en Manejo de personal, ventas enseres domésticos o productos de consumo.	No refiere	No refiere	No refiere
7. Proyección y Administración	Mercadotecnia, Administración, Relaciones Comerciales o área afín.	\$50,000 a \$70,000	No refiere	Indistinto	30 a 50 años	En ventas en distribuidoras. Tener conformado un equipo de trabajo exitoso.	No refiere	Ampliación de Cartera y Prospectación de Clientes. Atención a clientes, Cotizaciones, Relaciones Públicas, Manejo en de bases de datos actuales y potenciales.	En ventas demostrables, Ambiciones económicas altas.
8. N/E	Ingeniero Mecánico, Mecatrónico, ò en Robótica	No refiere	Ingles avanzado	No refiere	No refiere	Venta de partes hidráulicas, neumáticas y electromecánicas	No refiere	Atención y venta directa de este tipo de productos con Ingenieros especializados a su cargo y la administración de la sucursal	Manejo de Alta presión

Vacantes de ventas en OCC

Empresa	Educación	Salario	Idioma	Sexo y estado civil	Edad	Experiencia	Conocimientos	Actividades a realizar	Habilidades
9. Anor S. A de C. V.	Licenciatura terminada en área económico administrativas.	12,000 a 15,000	No refiere	indistinto	28 a 36 años	Tres años en el área de ventas para la industria farmacéutica ó dentro de ella teniendo personal a su cargo	Prospección, visitar clientes, cierre y seguimiento de la venta,	No refiere	Liderazgo Excelente actitud de servicio Planeación y organización Seguimiento Toma de desiciones
10. ELEKTRA	En áreas administrativas.	Según aptitudes	No refiere	Indistinto	27 a 47 años	4 años en manejo y supervisión de personal	No refiere	No refiere	Cuotas de ventas, trabajo de campo, controles administrativos, trabajo bajo presión constante, conocimiento en ventas de cambaceo.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

No. 00015

LA DESVINCULACION ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS

En México, D.F., se presentaron a las 10:00 horas del día 12 del mes de diciembre del año 2006 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

- DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO
- DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA
- DR. SERGIO GUADALUPE SANCHEZ DIAZ



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
DIRECCIÓN DE SISTEMAS ESCOLARES



Casa abierta al tiempo

Maria del Rocio Perez Rosas

MARIA DEL ROCIO PEREZ ROSAS
FIRMA DE LA ALUMNA

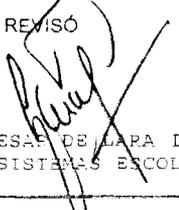
Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Idónea Comunicación de Resultados cuya denominación aparece en, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
DE: MARIA DEL ROCIO PEREZ ROSAS

De acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

REVISÓ



LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH



DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ

PRESIDENTA



DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO

VOCAL



DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA

SECRETARIO



DR. SERGIO GUADALUPE SANCHEZ DIAZ