



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

"LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COMPRESIÓN DEL *MOBBING*".

Idónea comunicación de resultados que presenta:

MAGALI LUGO LÓPEZ

Matrícula:

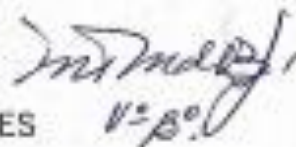
2173800605

Para optar el grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Directora:

DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES



V.º B.º

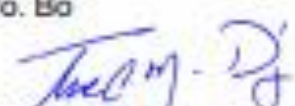
Jurados:

DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ

DRA. FLORENCIA PEÑA SAINT MARTIN

Vo. Bo

Iztapalapa, CDMX; enero 2020



Dra. Maria Teresa Magallón Díez
Coordinadora del Posgrado en Estudios organizacionales

AGRADECIMIENTOS

Principalmente agradecer a mi familia que en todo momento ha estado conmigo, y en este proyecto no iba a ser la excepción, alentándome y motivándome a dar siempre lo mejor de mí. A mi madre y mis hermanos, sin ellos nada de esto sería posible. A mi padre que, desde el cielo, siempre está presente en cada decisión, en cada elección. Los amo.

A mis amigos de toda la vida, que a pesar de que con los años todos tomamos caminos diferentes siempre están presentes en mi corazón.

A mi asesora la Dra. María Teresa de Jesús Montoya Flores, que en todo momento tuve la fortuna de contar con su guía y apoyo, en todo este camino que nos llevó a culminar este proyecto.

A mis lectores el Dr. Antonio Barba Álvarez y la Dra. Florencia Peña Saint Martin, por brindarme la oportunidad de recibir su orientación y oportunos comentarios, gracias por su paciencia y motivación.

A mis compañeros y amigos de seminarios, por estar presentes Raymundo, Thalía y Carolina, atesoro los momentos que tuvimos oportunidad de compartir, animarnos y retroalimentarnos.

A la coordinación del Posgrado en Estudios Organizacionales, que, desde el primer día, siempre conté con su apoyo y amistad; Alejandra y Rosalba, gracias, por tanto.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por impulsar mi formación.

A mis amigos de generación, ya que sin su apoyo y compañía este recorrido no hubiera sido el mismo Eric, Emilio, Flor, Francisco, Brenda, Catalina. Gracias por estar siempre y compartir conmigo esta experiencia.

La cultura organizacional en la comprensión del *mobbing*: Estudio de caso de una agencia aduanal en la CDMX.

INDICE GENERAL

Lista de tablas y figuras.....	3
Introducción.....	4
Objetivos de investigación.....	7
Problema de investigación.....	8
Preguntas de investigación.....	8
Relevancia.....	9
Pertinencia.....	10
Viabilidad.....	10

Capítulo 1:

Mapa conceptual: Capítulo 1

Enfoques y conceptos básicos para el desarrollo de la investigación.....	12
1. Definición de violencia, acoso y maltrato laboral.....	13
1.1 ¿Cuáles son los derechos humanos que se violentan con el acoso laboral y por qué?	17
1.2 Formas de expresión del Acoso Laboral.....	18
2. Concepto y características del <i>mobbing</i>	20
2.1 Desarrollo histórico.....	20
2.2 Distinguir entre lo que es acoso y lo que no.....	29
2.3 El ejercicio del poder en el <i>mobbing</i>	31
3. Diferencia entre <i>mobbing</i>, <i>bullying</i> y acoso sexual	33
3.1 Características <i>mobbing</i>	34
3.1.1 Características del agresor o <i>mobber</i>	36
3.1.2 Características de la víctima.....	36
3.1.3 Consecuencias del <i>mobbing</i>	37
3.2 Características <i>bullying</i>	38
3.2.1 Características de la víctima, agresor y espectador.....	39
3.3 Características acoso sexual	39
3.3.1 Características de las víctimas del hostigamiento y acoso sexual	41

3.3.2 Características que presenta el acosador sexual	42
3.3.3 Consecuencias del acoso sexual	42
3.3.4 ¿Qué se puede considerar como evidencia de acoso y hostigamiento sexual?	43
4. Efectos del <i>mobbing</i>	44
4.1 Efectos sobre el individuo.....	45
4.2 Efectos sobre la organización.....	46
5. Desempeño laboral en la organización	49
6. Paradigma interpretativo: Una mirada a cuestiones subjetivas	52
6.1 Cultura.....	53
6.1.1 Cultura corporativa.....	55
6.1.2 Cultura organizacional.....	57
6.2 La correlación entre Factores organizacionales y el <i>mobbing</i>	63

Capítulo 2

Mapa conceptual: Capítulo 2

Metodología	70
1. Aspectos metodológicos	70
1.1 Método cualitativo.....	70
1.2 La entrevista.....	74
1.2.1 Entrevistas semi - estructuradas.....	75
1.2.2 Desventajas de las entrevistas.....	77
1.3 Estudio de caso.....	78
1.3.1 Ventajas del estudio de caso.....	79
2. Diseño de la investigación	79

Capítulo 3

Mapa conceptual del capítulo 3

Estudio de caso de una agencia aduanal en la CDMX	82
1. Describiendo a la organización	82
1.1 Acercamiento a la organización: Situación actual.....	85
1.2 Las dimensiones estructurales.....	94
1.3 Análisis de la situación actual de la organización.....	96
2. Análisis de resultados	99

Reflexiones finales	130
Referencias	139
ANEXOS	159
Fotografías	170

Índice de tablas y figuras.

Tablas

Tabla 1. Convenio y norma sobre el acoso.....	15
Tabla 2. Formas de expresión del acoso laboral.....	19
Tabla 3. Tipologías de las víctimas del <i>mobbing</i>	37
Tabla 4: Consecuencias del <i>mobbing</i> en las víctimas.....	38
Tabla 5. Diferencias entre <i>mobbing</i> , <i>bullying</i> y acoso sexual.....	44
Tabla 6. Efectos del acoso sobre la salud del trabajador afectado.....	46
Tabla 7. Estudios relación <i>mobbing</i> – Desempeño.....	48
Tabla 8. Factores asociados con la aparición del hostigamiento laboral.....	64
Tabla 9. Factores organizacionales.....	65
Tabla 10. Estudios sobre el <i>mobbing</i> , realizados en Europa.....	67
Tabla 11. Relación de variables organizacionales con el <i>mobbing</i>	68
Tabla 12. Parámetros de Diseño Organizacional (Mintzberg).....	97
Tabla 13. Datos generales de las personas entrevistadas.....	103

Figuras

Figura 1: Acoso laboral.....	16
Figura 2: El desempeño en las huertas de mango organizaciones posmodernas.....	51
Figura 3. Elementos que debe evitar una teoría de la cultura organizacional.....	57
Figura 4. Niveles de análisis de la cultura.....	62
Figura 5: Esquema sobre el diseño de la investigación.....	80
Figura 6. Ubicación de sucursales de la agencia.....	83
Figura 7. Distribución de áreas sucursal CDMX.....	84
Figura 8: Valores dentro de la organización.....	85
Figura 9. Organigrama general 2014.....	89
Figura 10. Sucursal CDMX. Departamento de cuentas por cobrar SUC - CDMX.....	90
Figura 11. Organigrama del departamento de cuentas por cobrar.....	99
Figura 12. Estado civil: integrantes del departamento cuentas por cobrar.....	104
Figura 13. Escolaridad de los integrantes del departamento de cuentas por cobrar.....	104
Figura 14. Información sobre dependientes económicos de los integrantes del departamento de CXC.....	105
Figura 15: Clima organizacional.....	106
Figura 16. Resultados del inventario de acoso laboral de Leymann (Parte 1)	112
Figura 16. Resultados del inventario de acoso laboral de Leymann (Parte 2)	113
Figura 17: Consecuencias en la víctima.....	123

INTRODUCCIÓN

Las condiciones laborales dentro de las organizaciones han atravesado por una serie de cambios a lo largo de su historia, desde la etapa taylorista, en la cual la razón instrumental se priorizaba, haciendo referencia sobre la división de las distintas tareas en los procesos de producción. Fue un método de organización industrial, donde el principal objetivo era aumentar la productividad y evitar el control que el obrero podía tener en los tiempos y formas de producción, hasta el surgimiento de las nuevas formas de organización, las cuales tienen como característica principal, ser pequeñas, localizarse en una subunidad, su objetivo es típicamente el servicio o información, su producción es automatizada y su tecnología es computarizada, su división del trabajo es informal y flexible, y su estructura administrativa es funcionalmente descentralizada y participativa, dando como resultado una serie de cambios que impactaron en el contexto económico, político y social, teniendo repercusiones principalmente en las relaciones laborales.

Por este motivo, el papel de los estudios organizacionales (EO) tiene una labor fundamental, brindando las perspectivas necesarias y pertinentes para el estudio de los fenómenos que se han presentado en la organización a lo largo de su historia, aportando diferentes enfoques que se complementan entre sí.

Entendiendo a los estudios organizacionales como:

...una serie de conversaciones, en particular de aquellos investigadores organizacionales que contribuyen a constituir las organizaciones mismas por medio de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, ellos mismos derivados de conversaciones anteriores. (Clegg y Hardy, 1996: 3)

Por su parte, (Gonzales – Miranda y Ramírez, 2017) comentan que estas conversaciones pretenden ampliar el campo del conocimiento. Por ello los EO son:

...un espacio interdisciplinario en el que se desarrollan una serie de enfoques y propuestas que, desde diversas posturas paradigmáticas, enfrentan y/o explican los problemas tanto de estructuración de las organizaciones como los de su gobierno y conducción. (Ibarra Colado, 2006: 88).

Por lo tanto, definimos a los EO, como:

Un conjunto de disciplinas, que proporcionan desde sus diversas perspectivas un conocimiento amplio y real de los distintos fenómenos que surgen en la organización, contribuyendo cada una desde su propio enfoque en la comprensión e interpretación de los sucesos que emergen en los espacios organizacionales.

En este sentido, considerar una problemática organizacional desde una postura crítica e interdisciplinaria, tal como lo hacen los EO, permite suponer que una organización es única, con características, estructuras y situaciones irrepetibles la cual, al ser estudiada desde la propuesta teórico – metodológica de los EO, proporciona las herramientas necesarias para la identificación de los diversos fenómenos que surgen en las organizaciones, como resultado de las interacciones sociales.

Entendiendo a la organización:

...no sólo como una entidad social concreta, ya sea socialmente construida o no, con carácter duradero, con una serie de particularidades y tendencias, sino también como un espacio en donde confluyen diferentes fenómenos sociales. (Gonzales - Miranda y Ramírez, 2017:24).

Resulta necesario una perspectiva como la de los EO, que permita interpretar todos estos fenómenos, con la ayuda de sus múltiples disciplinas.

Gonzales – Miranda y Ramírez, (2017) indican que, en México, los Estudios Organizacionales (EO) se iniciaron en 1995, con la inauguración del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales (PPEO) de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, en la Ciudad de México. Anteriormente, tanto la investigación de las organizaciones como el desarrollo de una perspectiva organizacional fueron apenas incipientes, y aparecieron escasos trabajos académicos interesados en la administración, la economía y la sociología de las organizaciones, disciplinas cercanas a la Teoría de la Organización (TO) y a los EO.

Los EO en Latinoamérica abordan gran diversidad de temas tales como: vida simbólica en las organizaciones; la gobernanza, interés público y complejidad en las

grandes organizaciones; diversidad organizacional; intervención organizacional; abordaje institucional, comunicación y organizaciones; género y diversidad en las organizaciones; prácticas de gestión; el psicoanálisis y las organizaciones; aprendizaje organizacional; conflicto y poder, entre otros.

Es así como los EO, permiten analizar desde una perspectiva organizacional, todos los fenómenos sociales que coexisten en los contextos organizacionales, desde un enfoque interpretativo, el cual profundiza en los diferentes motivos de los hechos, no busca la generalización, ya que se debe tener presente, que la realidad es dinámica e interactiva y además toma en cuenta el comportamiento de los otros actuando consecuentemente desde una perspectiva holística (Cohen y Manion, 1990), favoreciendo así una mayor comprensión de las situaciones que resultan.

Por este motivo, analizar el fenómeno del *mobbing* desde la perspectiva de los EO, permite tener un mayor alcance y entendimiento, ya que se tiene una visión más diversa y crítica, contribuyendo al acercamiento de una interpretación real de lo que sucede dentro de los contextos organizacionales. Además, los EO, por el gran abanico de temas que abordan, proporcionan un apoyo para enfrentar las principales problemáticas que el estudio del fenómeno manifiesta como su componente cultural, su subjetividad, la pertinencia de considerar a terceros, la alta invisibilidad de sus conductas o la borrosidad en su frecuencia (Peralta, 2006).

El tema del *mobbing* ha presenciado un creciente interés, tanto científico como social, en los últimos años, profundizándose en aspectos tales como su delimitación o su prevención. La expresión *mobbing* es un término implementado en los ochentas por Leymann, se utiliza en los casos de “persecución psicológica y de acoso laboral” a una víctima para ocasionar un daño psicológico, y así, la exclusión de un grupo laboral o del lugar de trabajo. (Hirigoyen, 2001)

Fue en la década de ochentas que los países nórdicos empezaron a investigar el acoso laboral en el ámbito de las organizaciones, interés que se fue expandiendo a otros países europeos hasta alcanzar un fuerte auge en los noventas. El *European Journal of Work and Organizational Psychology* publica en 1996 ocho de los trabajos presentados en un simposio sobre *mobbing*, en su séptimo congreso, realizado en

el año de 1995 en la ciudad de Gyor, Hungría. Después de eso, sucesivos simposios llevados a cabo en los siguientes congresos europeos de psicología organizacional, que ocurren cada dos años en diferentes ciudades, lograron promocionar e incentivar la investigación en el tema. Así mismo, el *European Journal of Work and Organizational Psychology* le dedica nuevamente su contenido en el número 4 del 2001 (Zapf y Einarsen, 2001).

La premisa se basa en reconocer que el principal efecto del *mobbing* es la destrucción de la personalidad del trabajador, provocando su aislamiento y a su vez ocasiona enfermedades como el estrés postraumático y la ansiedad y finalmente, un impacto negativo en el desempeño organizacional.

Estas consecuencias han convertido al *mobbing*, en un tema de gran interés público que ha dado como resultado un creciente número de investigaciones. Una de las cuestiones que más debate ha originado, es conocer las tasas de prevalencia en distintos contextos.

Las primeras investigaciones realizadas estimaban, en los años ochenta, una prevalencia de un 3.5%, según los estudios pioneros realizados por Leymann (1986) de la Universidad de Estocolmo. Sin embargo, investigaciones posteriores han establecido incluso un 26.6% de prevalencia en trabajadores que han experimentado acoso psicológico (Niedl, 1995), llegando algunos a informar de tasas incluso más elevadas, como Rayner (1997) con un 53% o Quine (1999) que encontró una tasa del 36% en trabajadores sanitarios.

Objetivos de investigación

Por lo tanto, los 4 principales objetivos de esta investigación, son los siguientes:

1. determinar si el fenómeno es realmente identificado, a partir de esto;
2. observar la respuesta que los individuos tienen hacia este tipo de situaciones de acoso moral en el espacio laboral, posteriormente;
3. establecer una relación entre la cultura organizacional y el desarrollo o confrontación del *mobbing* a nivel organizacional, por último;

4. delimitar la relación que existe entre el *mobbing* y el desempeño dentro del contexto organizacional.

Problema de investigación

En los últimos años se ha presenciado un creciente interés científico y social en el estudio del *mobbing* en las organizaciones, haciendo énfasis en aspectos tales como su delimitación o su prevención. Permitiendo una aproximación acerca de las dificultades teórico - metodológicas en el estudio del *mobbing*, resaltando distintas problemáticas como su componente cultural, su subjetividad, la pertinencia de considerar a terceros, la alta invisibilidad de sus conductas o la borrosidad en su frecuencia.

Por lo tanto, es pertinente comenzar centrando la problemática, en la dificultad de su definición, partiendo de esto, lograr reconocer, en qué situaciones estamos hablando de *mobbing* y en cuales, de acoso, así como, el conflicto que existe en la delimitación de sus características. Para esto resulta importante analizar aspectos culturales, que apoyen en el entendimiento del por qué en algunas configuraciones culturales, estos actos de acoso pasan desapercibidos y en otras no, afectando principalmente la calidad de sus funciones, ocasionando una baja en el desempeño.

Preguntas de investigación

Con el desarrollo de esta investigación y el estudio de caso, se pretende responder a las siguientes interrogantes: **¿se puede entender el *mobbing* a través de la cultura organizacional?**, **¿cuáles son los factores organizacionales pertinentes a analizar para comprender el *mobbing*?**, posterior **¿el *mobbing* es un fenómeno que se pueda interiorizar?** y, por último, **¿cuáles consecuencias tiene el *mobbing* en el desempeño organizacional?**

Podríamos suponer que nos encontramos ante una nueva forma de violencia, basándonos en el argumento de (Heydebrand, 1989) quien señala la existencia de nuevas formas de organización, que son resultado de transformaciones dadas en respuesta a los cambios a los que se enfrenta, el autor plantea que las nuevas formas de organización son resultado de los ambientes turbulentos, el incremento

de complejidad e incertidumbre, así como las condiciones permanentes de crisis en la humanidad.

Al respecto (Montaño, 2007: 68) argumenta lo siguiente:

...desde la década de los setentas del siglo pasado una serie de cambios que han trastocado nuestro concepto de sociedad. Si bien de entre ellos destaca, por su visibilidad, el avance vertiginoso de las nuevas tecnologías, sobre todo de tipo informático, resulta menester señalar también los cambios de índole social, cultural, político y económico.

El autor agrega que, debido a estos nuevos modelos de organización, no solo a nivel tecnológico, nos enfrentamos a cambios a nivel social y cultural que también dan como resultado nuevas formas de violencia en el trabajo:

Los nuevos modelos organizacionales incorporan de manera implícita y oculta el germen de nuevas formas de violencia en el trabajo. Ellas se esconden bajo las premisas de una funcionalidad necesaria para la satisfacción de necesidades sociales (eficacia, eficiencia, excelencia, calidad, etc.) (Montaño, 2007: 68)

Estamos hablando que nos encontramos ante un panorama en el cual, las exigencias laborales, la falta de empleo y las escasas oportunidades de crecimiento laboral, pueden ser factores que detonen estas conductas, fomentando climas organizacionales en los cuales se permita, y me atrevo a decir, se anime a generar situaciones de acoso.

Relevancia de la investigación

Las conductas abusivas que se dan en el ámbito de las relaciones en el trabajo han cobrado importancia en estudios de diversas disciplinas. Sin embargo, al ser un fenómeno cuya problematización es de carácter laboral y que cada día es más frecuente, sus causas y consecuencias han sido consideradas por las instancias jurídicas internacionales y nacionales para su tratamiento legal.

La figura del acoso es merecedora de un interés especial, pues no se trata de un mero hostigamiento, sino que dicho fenómeno conlleva comportamientos y conductas que afectan la vida cotidiana de la víctima, alcanzando el plano familiar, destruyendo su dignidad e incluso puede desembocar en desenlaces tan sumamente graves como es el suicidio de la víctima.

Pertinencia

Como estudiosos de las organizaciones, nuestro interés principal gira en torno a la comprensión de las problemáticas que surgen dentro de los espacios organizacionales, de este modo, derivado de las investigaciones que se han realizado acerca del *mobbing*, se puede vislumbrar un conflicto que, a largo plazo, genera costos dentro de la organización, que la mayor parte del tiempo son desapercibidos por los actores sociales que conviven a nivel inter o intra organizacional.

En este sentido, tener una visión organizacional de lo que sucede respecto a este fenómeno, apoya el entendimiento e identificación de las causas que lo originan y de las repercusiones que tienen a nivel organizacional.

Viabilidad

Las organizaciones a lo largo de toda su vida tienen resultados y estos pueden ser de carácter positivo o negativo, según el tipo de organización que esta sea, y hasta cierto punto las organizaciones tienen el poder sobre los individuos y la comunidad o el contexto en el que se encuentren, el impacto que esta genere se verá reflejado en las personas y el ambiente en el que se encuentra.

Al encontrarnos ante organizaciones que cada vez demuestran ser más complejas con cambios a nivel social, cultural, económico y laboral, es necesario, prestar atención a esta problemática, que es otra forma de violencia.

El *mobbing* es un fenómeno que cada vez se hace más presente en las organizaciones y al ser un componente dominante de la sociedad, es necesario analizar lo que sucede en ellas y de qué forma repercuten en el desarrollo e interacción de los individuos.

Existe un consenso entre las personas que se han dedicado a estudiar el tema que se puede hablar de presencia de *mobbing*, únicamente cuando es posible identificar a un conjunto de personas formadas en grupo que lleve a cabo con frecuencia agresiones, poco éticas y deliberadas contra una persona en específico, si este tipo de violencia normalmente se prolongan por un tiempo determinado, se puede asegurar que es *mobbing*, cuando estas agresiones duran más de seis meses y con ataques constantes. (Leymann, 1996a: 165)

Además del término *mobbing*, existen otros fenómenos que han sido identificados y analizados en el contexto laboral, tales como: toxicidad laboral, *burned out*¹ en los trabajadores, identificación de *bullies*² entre los compañeros, *karoshi*³, *workaholics*⁴, etc. Han surgido como nuevas categorías en el análisis de los espacios laborales para nombrar y definir problemáticas que cada día se hacen más visibles.

La intención no es solo dar una definición de *mobbing*, la prioridad es poner sobre la mesa un tema que por sí mismo es complejo, el cual se basa en la existencia de contextos tóxicos, es decir, una problemática que podemos abordar, en primera instancia, analizando el aspecto cultural de las organizaciones, ya que algunos estudios refieren que en las organizaciones donde la cultura organizacional se interesa por las personas se presenta un mayor bienestar laboral en sus trabajadores (Calderón G, Murillo S, Torres K; 2003). De esta manera, la cultura organizacional impacta positivamente en el comportamiento organizacional.

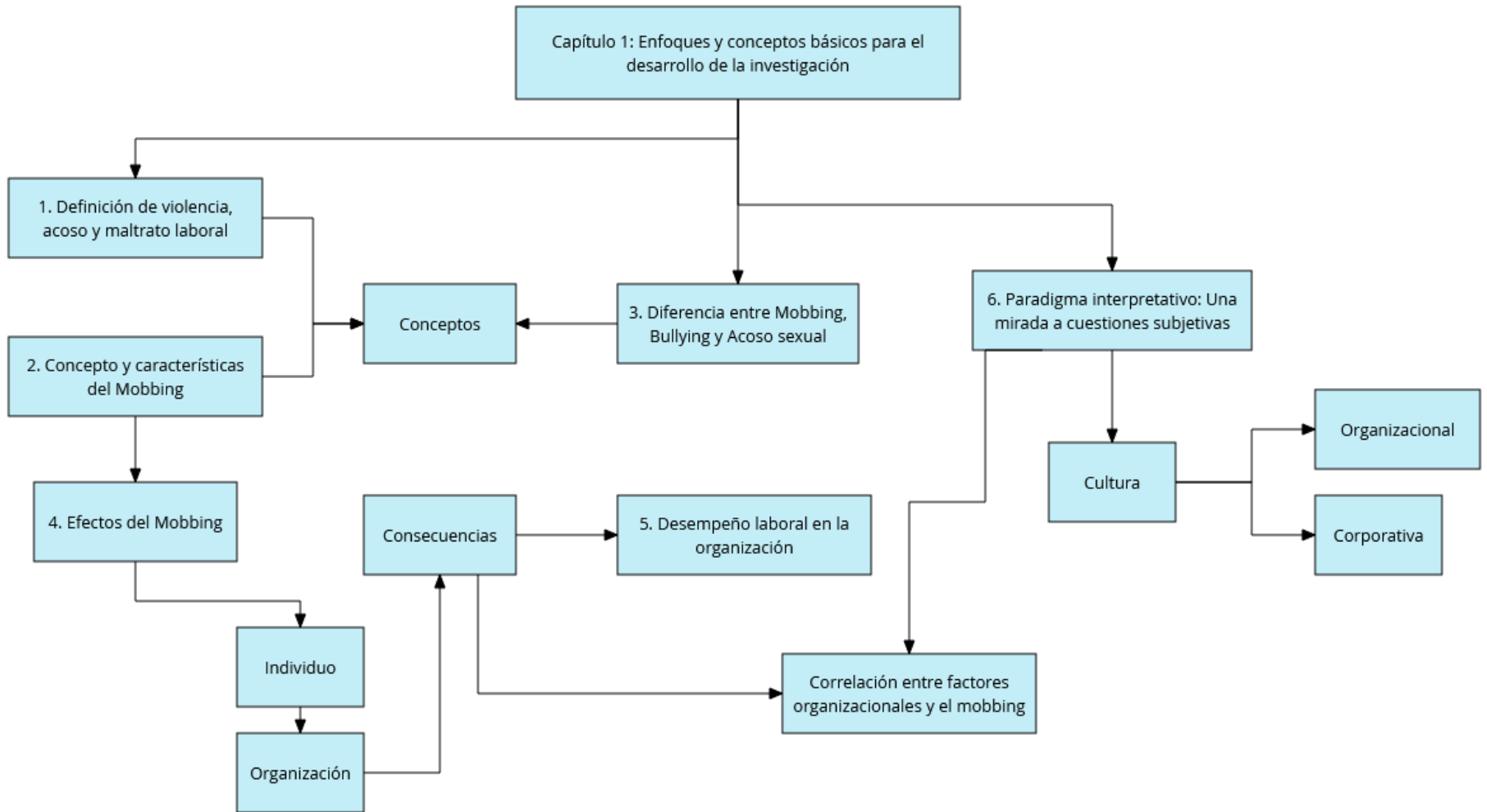
¹ Se refiere a estar completamente agotado, exhausto, inclusive a estar sin ánimo, ni energía para seguir adelante, de tal como que resulta incapacitante. "Síndrome de agotamiento total"

² Son los acosadores u hostigadores de otros, dentro de los contextos laborales, donde los humillan, los calumnian, los ridiculizan; este tipo de comportamiento puede llegar a convertirse en *mobbing*, si el entorno es "favorable".

³ *Karoshi* es una palabra japonesa, que en español significa **muerte por exceso de trabajo**, y aunque parezca una leyenda urbana, es un fenómeno social reconocido en Japón desde 1987, cuando el ministerio de Salud empezó a recopilar estadísticas.

⁴ La adicción al trabajo (también denominada con el término anglosajón *workaholics* o *trabajólicos*) se caracteriza por una necesidad excesiva e incontrolable de trabajar de forma constante. Este comportamiento puede interferir en nuestra salud física y emocional, así como en nuestras relaciones sociales.

Mapa conceptual del capítulo 1: Enfoques y conceptos básicos para el desarrollo de la investigación.



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 1. Enfoques y conceptos básicos para el desarrollo de la investigación.

1. Definición de violencia, acoso y maltrato laboral.

El acoso laboral, definido por la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN, 2012)⁵ indica que son los actos o comportamientos, en un evento o en una serie de ellos, en el entorno del trabajo o con motivo de este, con independencia de la relación jerárquica de las personas involucradas, que atenten contra la autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad de las personas; entre otros: la provocación, presión, intimidación, exclusión, aislamiento, ridiculización, o ataques verbales o físicos, que pueden realizarse de forma evidente, sutil o discreta, y que ocasionan humillación, frustración, ofensa, miedo, incomodidad o estrés en la persona a la que se dirigen o en quienes lo presencian, con el resultado de que interfieren en el rendimiento laboral o generan un ambiente negativo en el trabajo.

La violencia laboral involucra a todas aquellas acciones que, durante un tiempo prolongado, afectan la dignidad del trabajador, su derecho a no ser discriminado, el respeto de su honra y su integridad física, psíquica y moral. En casos extremos, desencadenan daños psicológicos graves, pérdida del empleo y hasta suicidios. Hay víctimas que se ven tan afectadas que terminan renunciando y les resulta muy difícil reintegrarse al mercado laboral. En cualquier caso, tanto la empresa como la sociedad pierden a una persona capacitada⁶.

El acoso laboral, con sus comportamientos repetidos y sistemáticos, pretende la afectación de la víctima por un individuo o grupos de individuos, cuya finalidad última puede atender a diferentes causas: por el lado de la empresa, podría ser el deshacerse de un trabajador, ya sea por la modificación estructural de la empresa

⁵ La Suprema Corte de Justicia de la Nación es el máximo órgano judicial, tribunal constitucional y cabeza del Poder Judicial Federal de México. Está conformada por once Jueces o Magistrados, denominados ministros; uno de los cuales es designado, por un periodo de cuatro años, como su presidente, siendo este responsable de la dirección del organismo y mayor representante ante los otros poderes. En su ACUERDO General de Administración número III/2012, del tres de julio de dos mil doce.

⁶ "Violencia laboral". En: Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/violencia-laboral/> Consultado: 31 de enero de 2019.

o simplemente para evitar el ejercicio de ciertos derechos laborales, entre ellos, la indemnización⁷.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2000) define el acoso laboral como la acción verbal o psicológica de índole sistemática, repetida o persistente por la que en el lugar de trabajo o en conexión con el trabajo, una persona o un grupo de personas hiere a una víctima, la humilla, ofende o amedrenta.

La Ley Federal del Trabajo en México, en el artículo 3 Bis, se refiere al hostigamiento y agrega otros elementos:

- a) Que el tipo de hostigamiento es vertical descendente en el ámbito laboral y
- b) Que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas.

Es necesario mencionar, que se ha llegado a denominar acoso moral al acoso laboral, cuando se trata de otra vertiente de afectación y daño en la esfera ético moral de cada persona, diferenciable del psicológico, que viola el derecho a la salud. El acoso moral incluye un trato objetivamente humillante, que afecta la integridad moral y que causa un perjuicio moral⁸. (CNDH, 2017)

Al respecto la OIT en 2019 con su convenio 190 y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) en 2016, con la Norma 035, plantean los aspectos fundamentales a analizar para una mayor comprensión e identificación del tema con la intención de establecer mecanismos que beneficien en su identificación e intervención por parte de los empleadores y por los mismos trabajadores, resaltando las consecuencias que pueden presentarse si no se da tratamiento a estas problemáticas. (Tabla 1. Convenio y norma sobre el acoso).

⁷ Los estudios en la materia suelen señalar una estrecha relación entre el acoso laboral y las determinadas formas de organización del trabajo, como en aquéllas en donde se favorece los estilos de dirección autoritarios, o bien existe una fuerte limitación a la protección del trabajador.

⁸ Acoso Laboral “*Mobbing*”. CNDH, México. Elaborado en 2017.

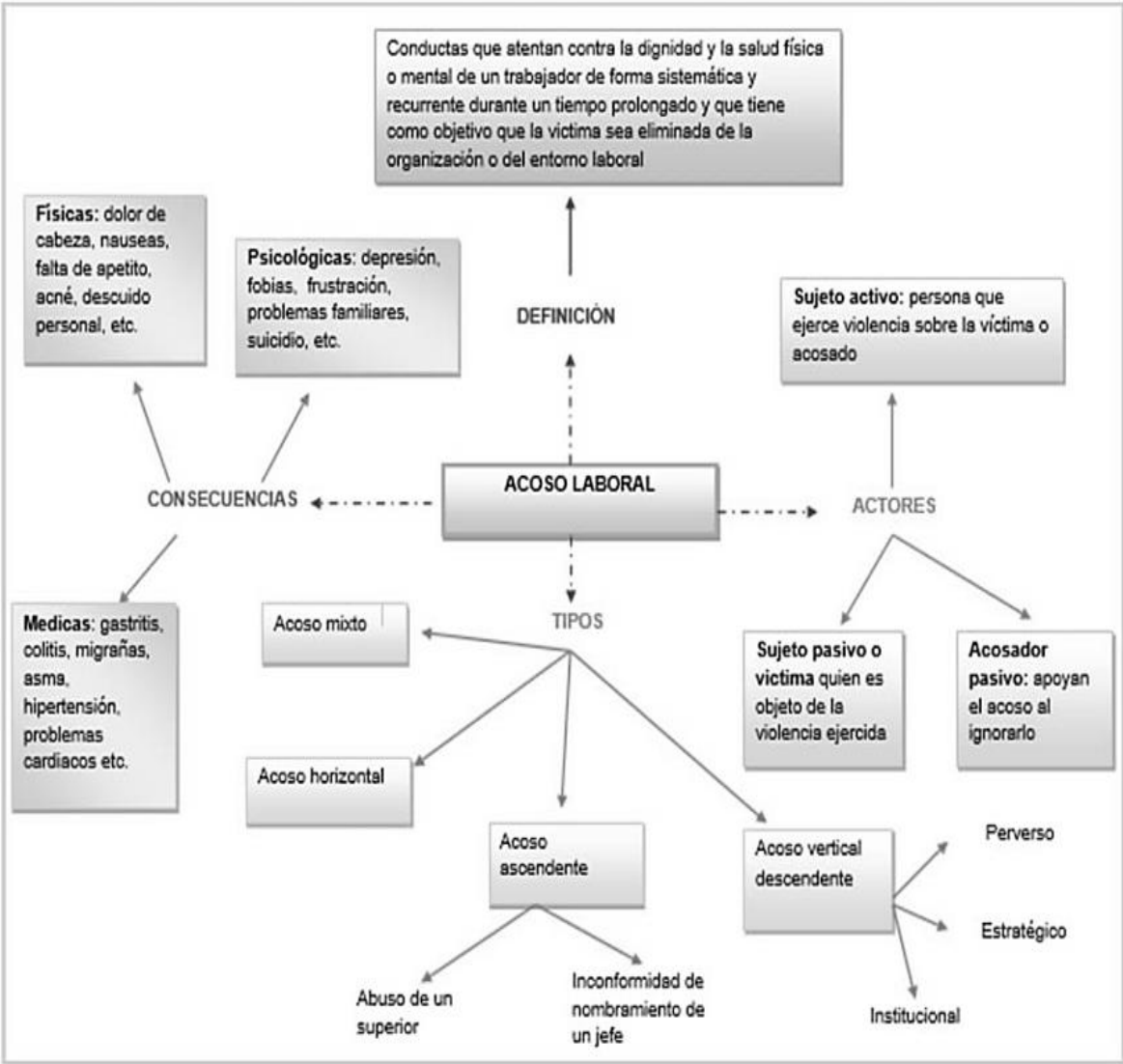
Tabla 1. Convenio y norma sobre el acoso

Convenio y norma sobre el acoso.	
CONVENIO 190 OIT	NORMA 035 STPS
CONVENIO SOBRE LA ELIMINACIÓN DE LA VIOLENCIA Y EL ACOSO EN EL MUNDO DEL TRABAJO	NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.
10 de junio de 2019	26 de septiembre de 2016
I. Definiciones; II. Ámbito de aplicación; III. Principios fundamentales; IV. Protección y prevención; V. Control de la aplicación y vías de recurso y reparación; VI. Orientación, formación y sensibilización; VII. Métodos de aplicación, VIII. Disposiciones finales.	1. Objetivo, 2. Campo de aplicación, 3. Referencias, 4. Definiciones, 5. Obligaciones del patrón, 6. Obligaciones de los trabajadores, 7. Identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, y evaluación del entorno organizacional, 8. Medidas de prevención y acciones de control de los factores de riesgo psicosocial; de la violencia laboral, y promoción del entorno organizacional favorable, 9. Unidades de verificación, 10. Procedimiento para la evaluación de la conformidad, 11. Vigilancia, 12. Bibliografía, 13. Concordancia con normas internacionales.
Contiene 20 artículos	
"Reconociendo que la violencia y el acoso en el mundo del trabajo pueden constituir una violación o un abuso de los derechos humanos, y que la violencia y el acoso son una amenaza para la igualdad de oportunidades, y son inaceptables e incompatibles con el trabajo decente"	Acoso psicológico: "Aquellos actos que dañan la estabilidad psicológica, la personalidad, la dignidad o integridad del trabajador. Consiste en acciones de intimidación sistemática y persistente, tales como: descrédito, insultos, humillaciones, devaluación, marginación, indiferencia, comparaciones destructivas, rechazo, restricción a la autodeterminación y amenazas, las cuales llevan al trabajador a la depresión, al aislamiento, a la pérdida de su autoestima. Para efectos de esta Norma no se considera el acoso sexual"
<p>Artículo 5</p> <p>Con objeto de prevenir y eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, todo Miembro deberá respetar, promover y llevar a efecto los principios y derechos fundamentales en el trabajo, a saber, la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, la abolición efectiva del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación, así como fomentar el trabajo decente y seguro.</p>	<p>Objetivo: "Establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo"</p>

Elaboración propia.

En la Figura 1, Vega y Hurtado (2016) conceptualizan de manera general algunas de las características antes mencionadas, como las consecuencias que el acoso laboral tiene sobre las víctimas, los tipos de violencia y los actores que principalmente aparecen en un caso de violencia laboral.

Figura 1: Acoso laboral.



Fuente: Vega Lugo, N., & Hurtado Piña, J. (2016).

Nota: Cuadro elaborado por Vega y Hurtado para conceptualizar las características del acoso laboral, definiendo principalmente su definición, los tipos de violencia, los actores y las consecuencias.

1.1 ¿Cuáles son los derechos humanos que se violentan con el acoso laboral y por qué?

El acoso laboral es una forma de comportamiento inmoral que atenta contra la dignidad humana. Es una conducta abusiva ejercida en forma recurrente o continuada por un grupo de trabajadores, perturbando el ejercicio de las labores del acosado y poniendo en peligro su trabajo o degradando las condiciones de ambiente laboral. Como se detalla a continuación:

- El derecho a la vida: Porque un acoso laboral que genera una crisis psicológica o un trastorno mental causa una afectación a la integridad física o psicológica al alterar la salud, y pueden poner en riesgo la vida.
- El derecho a la integridad física, psicológica y moral: Porque ese tipo de acciones pueden causar alteraciones a la naturaleza corpórea y mental, así como causar un perjuicio moral ante una acción objetivamente humillante.
- El acceso a una vida libre de violencia: Porque la vulnerabilidad del sujeto pasivo de la que parte el acosador intensifica la violencia por el tipo de daño que puede generar para conseguir su objetivo, el abandono del puesto laboral o la auto afirmación de su condición de poder.
- La prohibición de la discriminación: Porque el acoso laboral constituye una forma de discriminación al atentar contra la dignidad de la persona. Entre los principios y derechos fundamentales en el trabajo se encuentran: “La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación”, como dispone la Conferencia Internacional del Trabajo en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundados en el trabajo, por lo que al provocarla se incurre en acoso laboral.
- El medio ambiente laboral sano: Porque la prestación de los servicios laborales en un ambiente o condiciones de trabajo viciados por la manipulación de la organización del trabajo en contra de una persona, pueden acarrear estrés u otros trastornos psicológicos o mentales convirtiéndose en insalubre.

1.2 Formas de expresión del acoso laboral

El acoso laboral ha sido identificado por distintas instancias, tales como la Primera Sala en México con la Tesis 1a. CCLI/2014 (10a.), y la Segunda Sala de la Corte Suprema de Justicia del Gobierno de la República de Costa Rica en la Resolución 2005-0655, del 3 de agosto de 2005, entre otras acciones.

Pueden existir diversas formas en las que el acoso se puede presentar, pueden ir desde situaciones fugaces a actos que se tornan repetitivos, ocasionando daños que pueden resultar irreparables en la víctima.

Partiendo de esto, a continuación, se clasifica en diversas áreas de la vida e interacción de la víctima, observándose como este fenómeno puede ir de forma escalonada, comenzando en el ámbito laboral y trasladándose al contexto familiar, dando como resultado un desequilibrio total en la vida y salud de la víctima.

Todo puede comenzar con algún pequeño acto aparentemente banal, que se convierte en el primer eslabón de una perversa cadena de humillaciones, maltratos y vejaciones, cuyo fin es desestabilizar psicológicamente a la víctima y lograr, finalmente, que renuncie a su puesto de trabajo.

Las formas de expresión de este fenómeno son múltiples y muy variadas. A continuación, se muestra la siguiente clasificación.

Tabla 2. Formas de expresión del acoso laboral.

Medidas organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Designar los trabajos peores o más degradantes • Designar trabajos innecesarios, monótonos o repetitivos, sin valor o utilidad alguna. • Designar tareas por debajo de sus cualificaciones, habilidades o competencias habituales • No asignar ningún tipo de trabajo • Exceso de trabajo (presión injustificada o establecer plazos imposibles de cumplir). • Tácticas de desestabilización: cambios de puesto sin previo aviso, intentos persistentes de desmoralizar o retirar ámbitos de responsabilidad sin justificación
Aislamiento Social
<ul style="list-style-type: none"> • Restringir las posibilidades de comunicación por parte del superior o de los compañeros. • Traslado a un puesto de trabajo aislado. • Ignorar a la persona o no dirigirse la palabra. • División entre compañeros de trabajo al enfrentarlos o confrontarlos.
Ataques a la vida privada de la persona
<ul style="list-style-type: none"> • Críticas constantes a la vida privada o íntima de la víctima. • Terror a través de llamadas telefónicas. • Atribución de fallos psicológicos y de falsas enfermedades. • Burlarse de algún defecto personal. • Imitar los gestos o la voz de la víctima. • Ataques a las actitudes y creencias políticas y/o religiosas. • La descalificación de la apariencia, forma de arreglo y de vestir de la persona con gestos de reprobación o verbalmente.
Violencia Física
<ul style="list-style-type: none"> • Amenazas de violencia física • Matrato físico
Agresiones verbales
<ul style="list-style-type: none"> • Gritar o insultar • Críticas permanentes al trabajo de las personas. • Amenazas verbales
Agresiones psicológicas
<ul style="list-style-type: none"> • Mortificar a otros miembros del personal con críticas negativas incesantes o privar de responsabilidades a los trabajadores que muestren grandes competencias o aptitudes profesionales. • Evaluar su trabajo de forma inequitativa o de forma sesgada. • Desvalorizar sistemáticamente su esfuerzo o éxito profesional o atribuirlo a otros factores o a terceros. • Amplificar y dramatizar de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes. • Menospreciar o menospreciar personal o profesionalmente a la persona. • Ningunear, ignorar, excluir, fingir no verle o hacerle “invisible”. • La descalificación en privado y en público de cualquier cosa trascendente o intrascendente que diga la persona acosada. • La constante invitación a desarrollar otra actividad en otro centro de trabajo. • Las sesiones de amplia duración, dos horas mensual o bimestralmente, en las que se tensiona a la víctima de acoso en todo sentido, con frases como “no sirves para el trabajo”, “qué haces aquí”, que cuando te mandan llamar ya sabes para qué y cuánto va a durar, con lo que te discapacitan laboralmente.

Elaboración propia. Basado en acoso laboral “*mobbing*” (CNDH, 2017)

Nota: Formas de expresión de Acoso laboral, catalogadas con base en los niveles observados dentro de la organización, desde aspectos organizacionales hasta los psicológicos.

2. Concepto y características del *mobbing*.

2.1 Desarrollo histórico

A pesar de ser un problema antiguo, no fue definido ni metódicamente investigado hasta comienzos de los años ochenta. Se estima que fue abordado por primera vez por (C. M. Brodsky, 1976), pero no fue tratado como objeto científico hasta 1984, cuando se publicó el informe del National Board of Occupational Safety and Health de Estocolmo (Leymann y Gustafsson, 1984). Posteriormente, los estudios que se han realizado, han aumentado las cifras originales de víctimas de las nuevas formas de hostigamiento en el trabajo. Así, de 3.5% de la población laboral señalado en su momento por el propio (Leymann, 1990) y (Leymann y Gustafsson, 1996), se ha incrementado 5% en 1998, y 7% en 1999, según estudios realizados por la OIT (Gabriel y Liimatainen, 2000). El fenómeno del *mobbing*, entendido como una forma de abuso psicológico que ocurre dentro en las organizaciones, permaneció invisible durante mucho tiempo, posiblemente a raíz del estudio e intervención de otros problemas sociales, tales como el acoso sexual o el *bullying*.

El primer autor en referirse al trabajador hostigado, fue (Brodsky, 1976) quien realizó un estudio motivado por la promulgación de una nueva ley de condiciones de trabajo en Suecia en 1976. Su libro se centró en la dureza de la vida del trabajador de base, en un escenario en el que hay accidentes laborales, agotamiento físico, horarios excesivos, tareas monótonas y estrés.

Sin embargo, en los últimos años el *mobbing* ha tomado mucha importancia al punto que algunos han llegado a denominarlo el tópico de la investigación de los noventas en el campo de la psicología de las organizaciones (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003). Una de las posibles causas de esta reciente visualización del fenómeno son los datos aportados desde la investigación y la praxis (Agra, Fernández & Tascón, 2002; Molina, 2001; Mullen, 1997; Rayner, Sheehan & Barker, 1999), los cuales han permitido no solo identificar la existencia del *mobbing*, sino también los efectos negativos directos que provoca tanto en los individuos como en las propias organizaciones.

Así pues, este fenómeno, producto de unas formas particulares de organizar las relaciones de poder en el lugar de trabajo, empieza en estos últimos años a recibir la atención de los medios de comunicación social, de las administraciones públicas, de los partidos políticos y de la sociedad en general (Hubert & Van Veldhoven, 2001).

Se identifican dos perspectivas en el tratamiento del tema: por un lado, la aproximación norteamericana y, por otro lado, la europea:

En la norteamericana se observa un tratamiento del *mobbing* desde una perspectiva enmarcada en el contexto de la violencia general, con un enfoque más situacional y concurrente, es decir, el interés se centra en la identificación de actos violentos realizados por desconocidos y en el intento de entender y clasificar incidentes aislados identificados o tipificados como *mobbing* (Glomb, 2002).

En cambio, la perspectiva europea, apoyada en una orientación de corte más psicosocial y dinámico, ha orientado sus esfuerzos en el estudio de comportamientos hostiles persistentes y repetitivos realizados por actores identificables pertenecientes a los contextos organizativos, donde dicho abuso tiene lugar, focalizando la atención principalmente en el proceso de victimización.

Este modo de enfocar el estudio del fenómeno ha dado lugar a una serie de investigaciones que han seguido distintos rumbos, (Einarsen, 2000) se dio a la tarea de clasificar estas tendencias encontrando tres modelos explicativos que parecen marcar pauta en la línea de investigación europea:

a) Uno que enfatiza los rasgos de personalidad de la víctima y del grupo acosador;

Una cantidad significativa de estudios se han centrado en el análisis de los rasgos de personalidad (Coyne *et al.*, 2004), buscando identificar o construir perfiles o características compartidas tanto de las víctimas (Einarsen, Raknes & Mathiesen, 1994; Felson, 1992; Gandolfo, 1995) como de los agresores (Ashforth, 1994). Sin embargo, dichos estudios presentan limitaciones ya que al utilizar mayormente diseños transversales no permiten distinguir, entre otras cosas, si las características

encontradas son antecedentes o consecuentes del proceso de *mobbing* (Bjorkquist, Osterman & Hjelt-Back, 1994; Leymann, 1996a).

b) Clima organizacional y el ambiente de trabajo de la organización;

Centrado en el ambiente social y organizacional, así como en las condiciones de trabajo, diversos estudios destacan que, dependiendo de su comportamiento, numerosas variables y procesos organizacionales estarían relacionados u operarían como causantes del *mobbing*. (Einarsen, *et al*, 1994) encontraron que el liderazgo, el conflicto de rol, el control sobre el trabajo, el clima social, la ambigüedad de rol, las tareas desafiantes y la sobrecarga de trabajo estaban relacionados con la ocurrencia de *mobbing*. De modo similar, (Meliá, 2006), trabajando en esta línea, ha encontrado nueve predictores del *mobbing*: consideración y apoyo de los superiores; tensión relacionada con el trabajo; calidad del trabajo; bienestar; propensión a abandonar el trabajo; relaciones saludables con los compañeros de trabajo; satisfacción con la participación; auto depreciación; y demandas contradictorias. Sin embargo, estas investigaciones no son concluyentes al establecer estas variables como la única causa de *mobbing*.

c) Conflicto interpersonal;

Centrado en las características inherentes de la interacción humana en las organizaciones, destaca el conflicto interpersonal como el desencadenante principal del *mobbing*, en especial, si las estrategias de afrontamiento empleadas no son implementadas de una manera adecuada según las necesidades y requerimientos de la situación (Aquino *et al.*, 1999; Einarsen *et al.*1994; Zapf, 1999). En este sentido, (Zapf y Gross, 2001) argumentan desde la teoría del conflicto que el *mobbing* calificaría como un conflicto no resuelto que ha alcanzado un alto nivel de progresión e intensidad en su escalada y un sensible desequilibrio de poder.

Una de las grandes dificultades reconocidas al momento de estudiar e intervenir situaciones de *mobbing* es su evaluación y diagnóstico (Liefoghe y Olafsson, 1999; Rayner *et al.*, 1999; Rayner, 1999; Zapf *et al.*, 1996). Algunos de los aspectos problemáticos que están en la base de estas dificultades son los siguientes:

1. **Problemáticas culturales:** El componente cultural de su definición (Einarsen y Skogstad, 1996; Escartín, Zapf, Arrieta y Rodríguez - Carballeira, en prensa; Mikkelsen y Einarsen, 2002; Navarro, 2002; Neuberger, 1999) que impide establecer generalizaciones con independencia del contexto social y de las coordenadas espacio temporales de la situación. Esta misma problemática es extensiva también a las diferencias de poder en la relación acosador - víctima, pues estas no se deben exclusivamente al poder formal y a las jerarquías, sino también a las características de la situación y el contexto, por lo que se reconoce la importancia de factores culturales y sociales tales como el sexismo o racismo en el lugar de trabajo.
2. **Problemáticas entre lo subjetivo y lo objetivo:** con frecuencia se presentan diferencias entre las percepciones y evaluaciones subjetivas de quienes son o se consideran afectados por una situación de *mobbing* y las experiencias susceptibles de ser catalogadas como objetivas (Brodsky, 1976; Escartín, Rodríguez – Carballeira, Porrúa y Martín-Peña, 2008; Escartín, Rodríguez – Carballeira, Zapf, Porrúa y Martín-Peña, 2009). Para (Niedl, 1996) la definición principal de *mobbing* se sustenta en la percepción subjetiva de la víctima de que tales actos repetidos hacia ella son hostiles, humillantes e intimidatorios. Incluso, situaciones en donde una persona ofende o provoca a otra persona, a menudo contienen sensibles discrepancias entre las percepciones e interpretaciones subjetivas de los distintos participantes. Es decir, que incidentes considerados algo ofensivos por algún individuo, pueden ser vistos como suficientemente importantes como para provocar una queja formal por parte de otros (Tersptra y Baker, 1991). Paradójicamente, la mayoría de las investigaciones hasta la fecha han recogido información a partir de auto informes (Einarsen *et al.* 1994), y muy poco se sabe de la correlación entre ellas, es decir, del grado de acuerdo entre la víctima y observadores externos.
3. **Problemáticas en la consideración de terceros:** En relación al punto comentado anteriormente, (Bjorkquist *et al.*, 1994) se encargan de hacer notar la dificultad de tener en consideración la opinión de terceros, como criterio de evaluación y validación para determinar el estatus de una situación, ya que el

mobbing está constituido también por acciones y comportamientos sutiles y de naturaleza discreta, que pueden escaparse a la percepción de terceras personas (Hoel, Rayner y Cooper, 1999). Eso sin contar con las presiones y el poder ejercido en las relaciones entre compañeros o inmediatos jerárquicos en el lugar de trabajo, en las que el miedo, la cohesión o muchos otros sentimientos pueden inducir a la mentira, la tergiversación o al error (Einarsen y Skogstad, 1996; Neuberger, 1999).

4. **Problemática entre lo sutil y poco visible:** la frecuente invisibilidad externa de estas conductas que no dejan huella física confirma que, a diferencia de otras formas de violencia en el trabajo, el acoso psicológico requiere del uso de estrategias sofisticadas y bien planeadas y no al mero arrebatado impulsivo (González De Rivera y Rodríguez - Abuin, 2003), a diferencia de lo que puede suceder en el caso de la agresión física. Además, la amplia franja de intensidades de las conductas de *mobbing* que se expresa en un continuo que va desde las más sutiles hasta las más explícitas, crea una dificultad en la apreciación nítida de las más sutiles (Brodsky, 1976; Tersptra y Baker, 1991).
5. **Problemática respecto de la frecuencia:** Otra dificultad es el establecimiento de la frontera de la frecuencia para poder diferenciar entre actos aislados y la reiteración sistemática de una conducta clara de acoso psicológico; y la utilización de estrategias abusivas de forma continuada y sistemática que produce el efecto de incrementar el acoso debido a la interacción continuada de dichas estrategias (Einarsen, 1999; Hoel *et al.*, 1999; Keashly, 1998; Leymann, 1996a; Niedl, 1996).

Al respecto (López y Vázquez, 2007) afirman que una de las primeras limitaciones a las cuales debe enfrentarse el investigador que estudia el *mobbing*, es el hecho de que no existe una definición generalmente aceptada por la comunidad científica, dificultando la comparación de los resultados obtenidos en los distintos estudios empíricos realizados.

Consecuentemente, los resultados de cada estudio son diferentes en función del criterio que se utilice para decidir si una persona se considera o no víctima.

A pesar de las complicaciones existentes para el estudio del *mobbing* países como España, Italia y Estados Unidos han avanzado en la evaluación del riesgo para los trabajadores de la salud, con el objeto de salvaguardar la dignidad del trabajador. A manera de ejemplo, se calcula que en España el 15% de la población activa es víctima de este tipo de agresión continuada y silenciosa⁹.

De acuerdo con (*Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2007*), el sustantivo *mob* significa “gentuza, cuadrilla, chusma”. El verbo *to mob* puede traducirse como “arremeter o lanzarse contra alguien, injuriar groseramente”. *Mobbing* puede entenderse como un asedio colectivo contra alguien.

Por su parte, (Hirigoyen, 2001) indica que por acoso moral en el trabajo hay que entender cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actitudes, gestos y escritos que puedan atentar por su repetición o sistematización contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, poniendo en peligro su empleo, o degradando el ambiente de trabajo.

Es importante subrayar la importancia que tiene la diferencia entre el término *mobbing* y el acoso moral, ya que como se mencionó anteriormente por *mobbing*, debemos entender un ataque en masa donde puede identificarse a un grupo de personas que agrega de manera constante a una persona y, por otro lado, el acoso es cuando el agresor es únicamente un individuo. (Peña, comunicación personal: 2020)

(Leymann, 1996a:165):

El *mobbing* o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido a ella. Estas

⁹ Diario de Noticias. Redacción. *Mobbing: ¿una figura legal para el siglo XXI?* (serie en Internet) [acceso: mayo 16 de 2019]. Consultado en: <http://www.ugt.es/actualidad/mobbing.pdf>.

actividades tienen lugar de manera frecuente (como criterio estadístico, por lo menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (Por lo menos seis meses). A causa de la elevada frecuencia y duración de la elevada conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en considerable miseria mental, psicósomática y social.

(Einarsen y Raknes, 1997) proporcionan la siguiente definición incluida en el NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire - Revised*)¹⁰, instrumento específico de medida del acoso laboral, que se trata de una de las más utilizadas en la investigación internacional y que describe el acoso como:

...una situación donde uno o varios individuos perciben continuamente durante un período de tiempo que son receptores de actos negativos de uno o varios individuos, en una situación donde el objeto del acoso tiene dificultad para defenderse de esas acciones. Un incidente puntual no es acoso.

(Serrano Olivares, 2005) opina que el concepto clínico de acoso moral se caracteriza por los siguientes elementos:

- a) Elemento subjetivo o intencional, el cual se refiere a la situación cuando el acosador persigue, humilla, veja, aísla a la víctima para que ésta abandone el trabajo;
- b) Elemento objetivo, el cual se trata de comportamientos hostiles reiterados en un periodo de tiempo más o menos largo, por tanto, existen conductas sistemáticas que obedecen a un plan y cuyo efecto es la degradación del ambiente de trabajo y/o de las condiciones de trabajo;
- c) Relación asimétrica: entre acosador y víctima, misma que por el rol que juega cada uno, se da una relación de poder asimétrica, ya sea de hecho o “por derecho”, y

¹⁰ Es el Negative Acts Questionnaire [NAQ, por sus siglas en inglés], elaborado en Noruega por Einarsen y Raknes (1997), compuesto por 23 conductas negativas en el ambiente de trabajo, agrupadas en 3 factores, con una confiabilidad de 0.92.

d) Resultado, en el cual se observa el daño psicológico en la víctima que origina el acoso (Blancas, 2007).

El *mobbing*, es considerado uno de los estresores sociales más importantes de la vida laboral actual (Hoel, Rayner & Cooper, 1999). Se define como el intento repetido y sistemático de dañar a alguien por parte de un grupo de individuos, donde las víctimas tienen dificultad para defenderse y donde existe un desequilibrio de poder (real o percibido) entre las víctimas y sus acosadores (Einarsen, 2000). Estas conductas, se traducen en actuaciones tales como el aislamiento o la exclusión del grupo, la minusvaloración del desempeño o la búsqueda de situaciones que ridiculicen a la víctima (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Leymann, 1996a; Zapf, Knorz & Kulla, 1996).

En México, el *mobbing* no ha sido estudiado metódicamente, no hay cifras sobre el grado, el carácter y las tipologías particulares que asume el hostigamiento laboral. Existen estudios que analizan de manera experimental los diferentes tipos de percepción subjetiva de un tipo de acoso en el contexto laboral llamado "congelamiento"¹¹ en empleados de instituciones públicas en México, de acuerdo con su pertenencia socioeconómica. Uno de estos estudios intenta capturar las formas particulares (locales) que adquiere este aspecto "congelamiento" del fenómeno general del acoso laboral en instituciones públicas del país, sus diferentes percepciones subjetivas y las estrategias adoptadas por los afectados para evitarlo, según su diferente extracción social. El sentido final de las investigaciones ha sido generar datos y proporcionar información que sirva para instrumentar estrategias institucionales contra el acoso laboral.

¹¹ En México, el tipo de acoso laboral o *mobbing* más común es el congelamiento: ignorar y "hacerle la ley del hielo" a la víctima. Es percibido de diferentes modos conforme la posición socioeconómica del afectado. Los sectores de escasos recursos lo perciben como una manera de discriminación social.

Un artículo publicado en julio del 2014, en el periódico Milenio¹², por Esther Herrera, en México el acoso laboral es una práctica que crece, siendo las mujeres las principales víctimas, según revela una encuesta aplicada por la bolsa de trabajo OCC durante el mes de junio, la cual arrojó que 9 de cada 10 profesionistas considera como urgente una legislación que castigue el acoso.

En ese mismo año la OCC Mundial¹³ aplicó la encuesta a más de 750 profesionistas, el 44% de los encuestados afirma haber sido víctima de *mobbing*, mientras que el 65% ha sido testigo de este tipo de abuso en contra de algún compañero de trabajo. Según el estudio, 81% de los encuestados está de acuerdo en que el acoso laboral es un problema grave en México, siendo las mujeres las principales víctimas de acuerdo al 60% de los participantes.

El estudio arrojó que 5 de cada 10 encuestados colocan al acoso laboral como un problema que se da en mayor medida a espaldas de la persona, otras formas de acoso que persisten, aunque son menos frecuentes, son frente al grupo de trabajo (37%), cara a cara (12%) y cibernético (7%). Indican que las 5 principales formas de acoso laboral según los encuestados son: burlas o insultos; bromas pesadas; exclusión; humillación; exceso o sobre carga de trabajo. Al cuestionar a los participantes sobre el origen del acoso, (45%) afirmó que lo realizan en mayor medida sus superiores, (32%) compañeros de trabajo y (23%) compañeros de su área laboral.

A pesar de que el acoso cibernético no parece ser una práctica recurrente en las organizaciones de nuestro país, las formas más comunes, según los encuestados son: Información humillante o insultos en sitios web (64%); rumores en redes sociales, como: mensajes instantáneos ofensivos (Whatsapp y SMS) (36%).

¹² Acoso laboral, una constante en empresas, según encuesta La firma OCC Mundial señala que 9 de cada 10 profesionistas considera como urgente una legislación que castigue el también denominado *mobbing*. <http://www.milenio.com/negocios/acoso-laboral-una-constante-en-empresas-segun-encuesta>.

¹³ "Empresa dedicada desde hace 22 años a ayudar a los mexicanos a conectar con los mejores trabajos y a triunfar en sus empresas. Queremos que cada persona logre cambiar y mejorar su vida cuando así lo decida, encontrando un nuevo empleo." <https://www.occ.com.mx/>. Consultado 12 de julio de 2018.

Además, de guerra de comentarios negativos en foros de discusión (19%); robo de contraseñas (18%).

Para (Farías, 2006) determinar si existe o no *mobbing*, en el lugar de trabajo es de interés de todos, ya que un buen desempeño laboral permite contribuir en la creación de ambientes de trabajo saludables, evitando de esta manera que se presenten estas situaciones; ya que el *mobbing* es una enfermedad que se ve a todo nivel, afectando a las personas psicológicamente y comenzando por hechos insignificantes que pasan inadvertidos hasta llegar al acoso.

En el caso de Latinoamérica, las investigaciones acerca del *mobbing* no son muy conocidas, sin embargo, según datos de la OIT, aproximadamente 12 millones de trabajadores son víctimas de *mobbing* alrededor del mundo, siendo Latinoamérica una de las más afectadas por este fenómeno, teniendo en cuenta que aún no se han tomado medidas legales adecuadas para regular y sancionar este comportamiento.

2.2 Distinguir entre lo que es acoso y lo que no

Uno de los síntomas con los que se suele confundir el acoso, es con el estrés laboral, tal como lo comenta (Hirigoyen, 2001: 21), en su libro *“El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso”*.

Se debe distinguir claramente el acoso del estrés profesional ...Heinz Leymann dice que el estrés, es, ante todo, un estado biológico y que las situaciones sociales y socio - psicológicas generan estrés.

Por lo tanto, (Hirigoyen, 2001) agrega, que el acoso moral es mucho más que estrés, por más que pase por una etapa de estrés:

- I. Esta primera fase aparece cuando el aislamiento es moderado y la agresión se produce sólo en las condiciones de trabajo. Si una persona está desbordada y le asignan tareas sin proporcionarle los medios para que las lleve a cabo, necesita un tiempo para juzgar si es o no un trabajo que le está específicamente

destinado. Las consecuencias de dicha agresión sobre su salud se diferenciarán poco de las de una sobrecarga de trabajo o de una mala organización, dado que, por más que su cuerpo reaccione con determinación no tendrá conciencia de lo que le está ocurriendo. Esta fase puede prolongarse si la agresión no es muy intensa o si la persona se niega a abrir los ojos ante la especificidad de lo que se está padeciendo.

- II. La fase del acoso moral propiamente dicho aparece cuando la persona constituye el blanco percibe la malevolencia de la que es objeto, es decir, cuando la negatividad a la comunicación es manifiesta y humillante, cuando las críticas que se hacen del trabajo son malintencionadas y las actitudes y las palabras se tornan injuriosas. Las consecuencias sobre el psiquismo son mucho más graves que cuando uno toma conciencia de que hay “intención de perjudicar”.

En palabras de (Hirigoyen, 2001: 22) cuesta trabajo creer que exista tanta maldad, es la primera impresión que se tiene de incredulidad y posteriormente de duda, aparecen preguntas como:

¿Qué he hecho yo para que alguien me desee tanto mal?

El traumatismo es mayor cuanto mayor implicación tenía esa persona con su trabajo. A diferencia del estrés, que únicamente es destructivo cuando es excesivo, el acoso lo es por su propia naturaleza.

Hasta este momento hablar del tema presenta diversas ambigüedades, partiendo desde la terminología y la forma en que se ha conceptualizado en diversas ocasiones, es fundamental mencionar la diferencia que existe entre el acoso en general y el *mobbing*, son términos diferentes por el simple hecho de la forma en que se ejerce, el primero se puede realizar por parte de una o varias personas, con la intención de agredir la integridad física, psicológica o emocional de una o varias víctimas, mientras que el *mobbing* es realizado por un grupo identificado. La traducción al español más acertada, ya que se considera que incluye las características propias del fenómeno, es la aportada por (Peña, 2013), asedio u hostigamiento, resaltando que este no es exclusivo de los espacios laborales.

2.3 El ejercicio del poder en el *mobbing*

Un acercamiento al marco del afrontamiento del *mobbing* requiere analizar el ejercicio del poder, sus tipos y los métodos de influencia con los que se desarrolla, además de las relaciones que se establecen entre la víctima y el acosador. El acosador ejercerá poder para imponer una conducta, la posición y hasta la propia persona del acosado.

A partir de las definiciones de poder y dominación de Weber, se obtiene lo siguiente:

Poder refiere a la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad; y por dominación: ...probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas (Weber, 1922: 43).

La relación de poder no necesariamente asegura que este sea legítimo. Lo es hasta que es reconocido; eso es lo que le da legitimidad, cuando alguien realiza algo, porque se le pide, pero lo hace convencido. El que ejerce el poder, lo ejerce asentado en la aceptación de aquellos sobre quienes se ejerce el poder, y estos últimos lo aceptan así porque lo encuentran fundado y adecuado. Esto determinará el nivel de legitimidad para el ejercicio del poder.

La dominación “puede descansar en los más diversos motivos de sumisión, desde el hábito inconsciente hasta motivos puramente racionales con arreglo a fines” (Weber, 1922: 170)

La dominación implica el ejercicio efectivo del poder, en la medida en que la capacidad de mando se expresa mediante el acatamiento concreto de quienes obedecen o están dispuestos a obedecer determinadas órdenes. El asunto de la dominación no es algo puramente jurídico, sino estrictamente sociológico; la tipología de la dominación de Weber se corresponde con su tipología de la acción social. Es decir, hay tres tipos de dominación:

- La dominación tradicional justifica el ejercicio del poder por la vía de la naturalización: se tiene el poder por herencia, porque las cosas son así, porque siempre han sido así.
- La dominación carismática depende de que aquellos sobre los que se ejerce el poder, creen que el líder efectivamente tiene capacidad para dirigir al grupo, para hacer las cosas que esos otros esperan que el líder haga.
- La dominación racional tiene un carácter más institucionalizado, el fundamento de la dominación no es ya el carisma ni la tradición, sino la ley y el reglamento: la burocracia es el reino de las reglas y las normas, aplicadas racionalmente. La creencia en la legalidad, las leyes y reglamentos, es decir que el fundamento del poder reside en esas reglas y la legitimidad de la que disponen los dirigentes o jefes, reside en la ley o el reglamento.

Para comprender por qué se acepta la dominación, es pertinente concentrar la atención en el papel, que tiene para el orden social, la violencia simbólica. Esta se forma e inscribe lo social en las cosas y en cuerpo. Esta violencia, según (Bourdieu 2000: 13-14), se ejerce sobre un agente con la ausencia de este. Los agentes sociales son agentes que no están conscientes que, aunque están siendo sometidos a determinismos, contribuyen a producir la eficacia de aquello que los establece en la medida en que ellos estructuran lo que los determina. Es decir, es un tipo de violencia que se ejerce con complicidad del dominado. Los agentes desconocen que tal violencia es tal, por ello, es ejercida sin resistencia.

El *mobbing* tiene que ver con el ejercicio del poder (Leymann, 1996a), comenta que el fenómeno tiene que ver con la construcción de la autonomía y con la estigmatización de los individuos, bien sea por parte de la jerarquía organizacional o por los pares e iguales en el trabajo. Además, presenta la particularidad de que es un conflicto desigual entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. Resalta el papel de las organizaciones en el fenómeno y señala que, si un conflicto ha degenerado en un proceso de acoso, la responsabilidad recae, en primera instancia, en 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 para gestionarlo.

El análisis del poder resulta ser necesario en la comprensión del significado que la violencia ha cobrado dentro de las estructuras, como la obtención de un ascenso, un aumento o el simple hecho de preservar el empleo mismo. Existen personas que al sentir que están perdiendo presencia, autoridad o recursos, comienzan a sabotear a quien piensan que les está “quitando” sus beneficios, todo lo anterior, es el resultado mismo de las situaciones que se viven en las organizaciones, al encontrarse en un contexto globalizado en el cual se debe atender a las demandas y competencias inherentes al simple hecho de existir, creando ambientes competitivos en los cuales una supervisión física o una figura de vigilancia dejan de ser necesarias, porque los mismos perfiles laborales exigen personas cada vez más proactivas, que se autocastigan cuando consideran que no están rindiendo lo que consideran necesario.

3. Diferencia entre *mobbing*, *bullying* y acoso sexual.

Es importante tener en cuenta que, aunque estos tres conceptos representan un tipo de violencia, no pueden, ni deben generalizarse, mucho menos ser considerados como sinónimos, ya que cada uno cuenta con características específicas; es por este motivo que realizamos un apartado en el cual mencionamos aspectos particulares y características específicas de las víctimas y del agresor y/o grupo agresor.

Aunque suelen confundirse, estas formas de violencia tienen grandes diferencias y una puede utilizarse en beneficio de la otra, por ejemplo, en el caso del *mobbing*, el acoso sexual puede usarse como instrumento para humillar y denigrar a la víctima en una faceta más personal, sin que los agresores tengan realmente ningún interés sexual en la víctima.

Además de que para poder comprender cada uno ampliamente, es necesario delimitar sus características, actores y repercusiones, y así proporcionar el trato adecuado para su abordaje.

3.1 Características del *mobbing*

Alude a agresiones contra un blanco realizadas por un grupo de manera sistemática y que se prolongan en el tiempo, implican a la violencia psíquica y, con regularidad, el objetivo es anular totalmente a su víctima (Moreno-Jiménez, Garrosa, Galindo, San Julián, Rodríguez, Morante, y Losada, 2002), recortando su capacidad de comunicación y de interacción con los compañeros y compañeras, rebajando tanto sus responsabilidades, como su participación en la vida laboral y social de la organización.

El proceso completo suele prolongarse aproximadamente un año, según (Rodríguez, 2004) quien diagnosticó más de 1,300 casos, desarrolló cuatro fases que se dan habitualmente en estos procesos:

1. Fase de conflicto: Es normal que aparezcan conflictos interpersonales en cualquier empresa como consecuencia de la existencia de grupos y personas que frecuentemente tienen intereses y objetivos distintos e incluso contrapuestos. Debido a esto surgen problemas puntuales, roces o incluso choques entre personas que bien pueden solucionarse de forma positiva a través del diálogo o que, por el contrario, pueden constituir el inicio de un problema más profundo.
2. Fase de *mobbing* o de estigmatización: En esta fase el acosador pone en práctica toda la estrategia de hostigamiento en su víctima, utilizando para ello, sistemáticamente y durante un tiempo prolongado, una serie de comportamientos perversos cuyo objetivo es ridiculizar y apartar socialmente a la víctima. Se puede decir que esta segunda fase ya es propiamente de *mobbing*. Es una fase muy duradera y acaba por destruir la moral del acosado.
3. Fase de intervención desde la empresa: Lo que en principio era un conflicto conocido básicamente por los miembros del grupo al que pertenece la víctima trasciende a la dirección de la empresa. Pueden ser varias las formas de actuación que se pueden poner en práctica: solución positiva del conflicto,

articulando mecanismos preventivos, o una solución negativa del conflicto, que es ver a la víctima como el problema a combatir.

4. Fase de marginación o exclusión de la vida laboral: Es la última fase que suele concluir con el abandono de la víctima de su puesto de trabajo o la presentación de síntomas que deterioran su estado de salud, muy probablemente tras haber pasado por largas temporadas de baja. La víctima es colocada en el sitio más incómodo posible, aislado de los compañeros y haciendo tareas inútiles y lo más rutinarias posibles para que el sentimiento de fracaso se vaya apoderando del acosado.

Este fenómeno no es algo dependa de niveles jerárquicos o económicos, puede llegar a afectar a cualquiera de los niveles que existen dentro de la organización.

(González, 2006) plantea la existencia de tres tipos de acoso:

1. Ascendente: Este tipo de *mobbing* es el que ejercen un grupo de subordinados sobre aquella persona que ostenta un rango jerárquico superior en la organización. Normalmente suele producirse cuando alguien exterior a la empresa se incorpora a ella con un rango laboral superior. Sus métodos no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección y suele suceder porque un trabajador quería obtener ese puesto y no lo consiguió.
2. Horizontal: En este tipo de *mobbing* un grupo de trabajadores se constituye como un individuo y actúa como un bloque con el fin de conseguir un único objetivo. En este supuesto la víctima se ve acosada por un grupo de compañeros con el mismo nivel jerárquico.
3. Descendente (mejor conocido como *bossing*): Suele ser la situación más habitual. La persona que ejerce el poder lo hace a través de desprecios, falsas acusaciones e incluso insultos que pretende minar el ámbito psicológico del trabajador acosado para destacar frente a sus subordinados, mantener su posición en la jerarquía laboral o simplemente se trata de una estrategia cuyo objetivo es deshacerse de una persona forzando el abandono “voluntario” de una persona determinada, sin proceder a su despido legal.

3.1.1 Características del agresor o *mobber*.

El principal problema que presenta el *mobbing* es el hecho de poder detectar a los agresores ya que la imagen que suelen proyectar, es bastante positiva.

Lo que parece que desencadena su agresividad y toda la serie de conductas de acoso, es la envidia por los éxitos y los méritos de los demás, entendida esta envidia como un sentimiento de codicia, de irritación rencorosa, que se desencadena a través de la visión de felicidad y de las ventajas del otro.

(Rodríguez, 2004) define a estas personas como resentidas, frustradas, envidiosas, celosas o egoístas, teniendo uno, o varios de estos rasgos en mayor o menor medida. Normalmente son personas necesitadas de admiración, reconocimiento y protagonismo y lo que quieren es figurar, ascender o aparentar, aun cuando simplemente deseen hacer daño o anular a otra persona.

3.1.2 Características de la víctima

En muchos casos nos encontramos que las víctimas se auto señalan involuntaria e inconscientemente como centros o blancos ante los ojos del grupo agresor, precisamente por enfrentarse directamente al acoso. Son personas que ante los ojos de sus verdugos se aparecen como envidiables, debido a sus características positivas, se trata de personas carismáticas que tienen grandes habilidades para las relaciones sociales, poseen inteligencia y preparación.

Algunos autores (Trujillo, Valderrabano, & Hernández, 2007) presentan las tipologías de víctimas de *mobbing*, basándose en características que son atribuibles a las víctimas del *mobbing* de acuerdo con los siguientes autores: (González de Rivera, 2000; Piñuel y Zavala, 2001: 58) e Hirigoyen (1999: 63-69).

No existe un perfil específico para identificar a las víctimas, ya que cualquiera puede serlo, por ejemplo, hay algunos resultados que arrojan que pueden ser personas brillantes que resultan envidiables, pero también pueden ser personas con defectos que parecen ser vulnerables.

Tabla 3. Tipologías de las víctimas del *mobbing*.

Tipologías de las víctimas de mobbing		
Gonzalez de Rivera (2000)	Piñuel y Zavala (2001, p58)	Hirigoyen (1999, pp, 63 - 69)
Los envidiables: Personas brillantes y atractivas.	Elevada ética, honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia.	Persona con escrúpulos que tiene tendencia natural a culparse.
Los vulnerables: Individuos con alguna peculiaridad o defecto.	Autónomas, independientes y con iniciativa.	Personas transparentes
Los amenazantes: Individuos activos.	Altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes, que destacan por su brillantez profesional.	Persona vital.
	Populares líderes informales entre sus compañeros con carisma de líderes de grupo.	
	Con alto sentido cooperativo y de trabajo en equipo.	
	Con elevada empatía, comprensión de sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás.	

Fuente: Trujillo Flores, Mara Maricela, Valderrabano Almegua, María de la Luz, & Hernández Mendoza, René. (2007). *Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas*. *Innovar*, 17(29), 71-92.

Nota: Principales características observadas por González Rivera (2000), Piñuel y Zavala (2001) e Hirigoyen (1999), sobre las características presentadas en las víctimas de *mobbing*, enfatizando principalmente en los aspectos presentes en mayor grado.

3.1.3 Consecuencias del *mobbing*

Los estresores sociales extremos son el sustrato que permite que se genere el *mobbing*, que destruye gradualmente la confianza y la autoestima de la víctima. Algún tiempo después de iniciado el acoso en su contra, la víctima manifestará algunos síntomas físicos como ahogo, palpitaciones, cansancio, pánico, inseguridad, sudoración, lumbares, desconfianza, dejadez, dolores de pecho, hipertensión, pérdida de memoria o hipervigilancia. (Trujillo, Valderrabano y Hernández, 2007).

A continuación, los resultados de un estudio realizado por (Piñuel y Zavala, 2001) en: *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Con una muestra de trescientas cincuenta víctimas, obtiene los siguientes resultados:

Tabla 4: Consecuencias del *mobbing* en las víctimas.

Efectos cognitivos e hiperreacción psíquica	Olvidos	Inquietud / Nerviosismo / Agitación
	Dificultar para concentrarse	Agresividad / Ataques de ira
	Decaimiento / Depresión	Sentimientos de inseguridad
	Apatía falta de iniciativa	Hipersensibilidad / Irritabilidad
Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo	Dolores de pecho	Sofocos
	Sudoración	Sensación de falta de aire
	Sequedad de la boca	Hipertensión
	Palpitaciones	Hipotensión
Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido mucho tiempo	Dolores de espalda	Dolores musculares
	Lumbares	Dolores cervicales
Trastornos del sueño	Dificultad para conciliar el sueño	Despertar temprano
	Sueño interrumpido	
Cansancio y debilidad	Fatiga crónica	Desmayos
		Temblores

Fuente: Piñuel y Zavala, I. (2001). *Mobbing*. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Madrid: Sal Térrea, p. 154.

3.2 Características *bullying*

El acoso escolar, llamado *bullying* en inglés, se refiere al uso repetido y deliberado de agresiones verbales, psicológicas o físicas para lastimar y dominar a otro niño, sin que hayan sido precedidas de provocación y en el conocimiento de que la víctima carece de posibilidades de defenderse. (Goodman, 2005: 243)

Es una conducta violenta y recurrente que se da entre pares, pero no es la única en el contexto de la violencia escolar, pues no da cuenta de las muchas acciones, actitudes y hechos que diversos protagonistas emprenden en el espacio escolar. Es importante mencionar que no en todos los casos en donde se presenta la violencia escolar se registran necesariamente fenómenos de *bullying*.

3.2.1 Características de la víctima, agresor y espectador.

Los actores asociados a la violencia entre iguales son tres: víctima, agresor y espectador. A continuación, se mencionan algunas características de cada uno, las cuales no constituyen una regla, sin embargo, son las más comunes.

- **Víctima:** Es quien sufre las agresiones. Suelen ser una persona tímida, insegura, que mantienen una excesiva protección de los padres, y es menos fuerte físicamente.
- **Agresor:** Es quien ejerce la violencia, el abuso o el poder sobre la víctima. Suele ser fuerte físicamente, impulsivo, dominante, con conductas antisociales y poco empático con sus víctimas.
- **Espectador:** Generalmente es un compañero que presencia las situaciones de intimidación. Puede reaccionar de distintas maneras, aprobando la intimidación, reprobándola o negándola.

El espectador desempeña un papel muy importante en la intimidación, ya que al reírse o pasar por alto el maltrato contribuye a perpetuarlo o reforzarlo. Asimismo, su participación para solucionar el acoso es fundamental, ya que puede contener el abuso si evita aplaudir o bien apoyar a las víctimas si denuncia las agresiones. Una de las estrategias más efectivas de reducir el hostigamiento es trabajar con el o los espectadores.

3.3 Características del acoso sexual

A mediados del siglo pasado con la inclusión de las mujeres en más y mayores espacios laborales se tornó de manera evidente la problemática del hostigamiento sexual y el acoso laboral en la sociedad a nivel mundial. Además, a ello se suma que México procede de una cultura eminentemente fálica, en la cual el género femenino ha sufrido situaciones de índole sexual y conductual que afectan tanto su desarrollo laboral, como el social con la vertiente de continuar en la competencia o darse por vencida.

Por hostigamiento y acoso sexual entendemos que son formas de violencia y discriminación, identificado como tal a principios de los años setenta. Anteriormente

algunas feministas habían observado conductas similares y las denominaron como un tipo de agresión masculina que aparentaba ser sexual, pero que constituía un ejercicio de poder (Stanley y Wise, 1992).

Si bien los hombres también sufren casos de acoso sexual en sus espacios de trabajo, la realidad es que son las mujeres las que en mayor medida sufren este tipo de agresión, ya que principalmente le impide su desarrollo, viola su derecho a la integridad personal, física, psíquica y moral; y que en muchos casos atenta contra la libertad y la seguridad personal, la dignidad, el derecho a la intimidad, al trabajo y al desarrollo general.

El acoso sexual laboral vertical considerado el más grave, que el ejercido entre compañeros, puesto que el acosador se aprovecha de una doble posición de ventaja: la que le proporciona ser el jefe y su ventaja de género.

La definición del Protocolo para la Prevención, Atención y Sanción del Hostigamiento Sexual y Acoso Sexual en México agrega los siguientes elementos:

1. El chantaje sexual o *quid pro quo*: (en latín: “algo a cambio de algo”), es el que se produce verbal, no verbal o físico de naturaleza sexual u otro comportamiento basado en aspectos de índole sexual, que afecta la dignidad de las personas, el cual es no deseado, irrazonable y ofensivo para el destinatario; el rechazo de una persona, o la sumisión a ella, siendo este comportamiento utilizado, explícita o implícitamente, como el fundamento de una decisión que afecta el trabajo de esa persona, conforme con Acoso sexual en el trabajo y masculinidad (OIT, 2013).
 - Explícito: cuando existe una proposición directa y expresa de solicitud sexual o coacción física para ello. (Aumento de sueldo, promoción o incluso la permanencia en el empleo, permisiones que no son para todos los empleados, ausencias laborales sin consecuencias, incumplimiento de las obligaciones, entre otras).
 - Implícito: cuando no existe un requerimiento sexual, pero personas del mismo sexo y en situación profesional similar, mejoran su categoría o

salario por aceptar condiciones de un chantaje sexual, lo que implica de manera implícita su aceptación.¹⁴

2. Ambiente laboral hostil: aquella conducta que crea un entorno laboral intimidatorio, hostil o humillante para la persona que es objeto de ella (OIT, 2013).

3.3.1 Características de las víctimas del hostigamiento y acoso sexual.

En el caso del acoso sexual dirigido a la mujer en el lugar de trabajo se señala que existe un estereotipo constante, se trata de la “mujer joven, económicamente dependiente, soltera o divorciada o con estatus de migrante”, así como se han referido las trabajadoras domésticas. En el caso del acoso sexual dirigido al hombre, corresponde el estereotipo de “jóvenes, homosexuales e integrantes de minorías étnicas o raciales”. El denunciado por personas del mismo sexo es reciente y tiende a incrementarse¹⁵.

En México, existen leyes específicas de protección a trabajadoras y trabajadores, que establecen como causales de rescisión de la relación laboral el hostigamiento y el acoso sexuales, los prohíben y establecen una multa al patrón en caso de realizarse, esto conforme a los artículos 47, 51, 133, 135 y 994, fracción VI de la Ley Federal del Trabajo¹⁶. También respecto a las mujeres como víctimas del hostigamiento y del acoso sexual, para que se aseguren el marco penal y civil, y se sancione a quien los efectúe, de acuerdo con numeral 14, fracción II de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia¹⁷.

¹⁴ Lo anterior, de acuerdo con la *Guía para la intervención con hombres sobre el acoso sexual en el trabajo y la masculinidad sexista*, OIT, 2014.

¹⁵ De acuerdo con *Acoso sexual en el lugar de trabajo. Resumen analítico*, OIT, 2007 y la Observación CEDAW GR 26, Trabajadoras migratorias, párr. 20.

¹⁶ La Ley Federal del Trabajo de 1970 es la máxima ley de derecho laboral en México y solo está por encima de ella la Constitución Política, en la cual se consagró el derecho al trabajo en su artículo 123.

¹⁷ Publicada en 1º de febrero de 2007, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia ha sido reformada constantemente de acuerdo con la realidad social y necesidades del país.

3.3.2 Características que presenta el acosador sexual.

La persona que violenta o acosa en el ámbito laboral puede manifestarse en una relación horizontal, es decir, un compañero que se encuentre en similares circunstancias de trabajo, o bien, en una relación vertical, respecto a un superior o subordinado, porque tratándose de una motivación de género o sexual, la femineidad y las masculinidades diferentes a la hegemónica, se encontrarán jerárquicamente debajo de esta última. Tratándose de la erotización del poder se aplicará a quien se considere débil o un rival por el poder.

En México existen consecuencias legales en los casos de hostigamiento y acoso sexuales, tratándose del trabajador o el patrón quien los realice y de la mujer como la víctima, conforme a la Ley Federal del Trabajo. Cabe apuntar que no se hace una precisión acerca del género del acosador, por lo que podría ser un hombre o una mujer, según dispone la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, y a cualquier persona como hostigador o acosador sexual, como refieren el Código Penal Federal y los correspondientes en las entidades federativas.

3.3.3 Consecuencias del acoso sexual

En cuanto a las consecuencias de tipo psicológico que el acoso sexual puede tener para quien lo padece, habitualmente se señalan: el trastorno por estrés postraumático, los trastornos del sueño o la alimentación, la baja autoestima. (Dansky y Kilpatrick, 1997; Gutek y Koss, 1993; Kilpatrick *et al.*, 1989; Lapierre, Spector y Leck, 2005; McDermut, Haaga y Kirk, 2000; Ramos, 2000; Topa, Morales y Depolo, 2008). Así como, las consecuencias directas de haber sufrido acoso sexual se suman algunas indirectas que agravan el sufrimiento de la víctima de este tipo de violencia. (Eyre, 2000).

También una alta rotación de los recursos humanos, deterioro de las relaciones laborales, gastos por procedimientos administrativos, jurisdiccionales e

indemnizaciones¹⁸. Así como, costos a largo plazo para la reintegración de las víctimas, discriminación en el empleo, dificultad de acceso de las mujeres a trabajos de alto nivel y buenos salarios, gastos en procesos administrativos y jurisdiccionales¹⁹.

3.3.4 ¿Qué se puede considerar como evidencia de acoso y hostigamiento sexual?

Existe gran dificultad para detectar, y más aún para denunciar el acoso sexual, por parte incluso de quienes deberían ser los principales promotores de su erradicación, tales como los profesionales de recursos humanos y las abogadas, estableciéndose como conclusión que, si estos grupos no están incidiendo en visibilizar el hecho, mucho menos lo harán otros colectivos profesionales y no profesionales menos vinculados con la problemática.

Observar las características, similitudes y consecuencias de cada uno de los 3 tipos de violencia, nos permite vislumbrar que esta no se da únicamente en escuelas o espacios laborales, existe en cualquier tipo de relación y organización, no distingue entre géneros, edades o jerarquías, el hecho de su existencia en todos los planos de convivencia puede analizarse desde el punto de la normalización que se ha dado a ciertas conductas, como en el caso de los espacios laborales, en donde la mayoría de las personas argumenta que es algo que pasa en todos los trabajos.

El hecho de normalizarlo y más aún, aceptarlo hace que sea más complicado tomar acción contra estos actos, ya que la mayoría de los casos, no se dan cuenta que están siendo atacados, porque no consideran que lo que les pasa sea una expresión de violencia.

¹⁸ La descripción proviene de *Género, salud y seguridad en el trabajo*. Hoja Informativa 4. El hostigamiento o acoso sexual, OIT, 2013.

¹⁹ Se trata de manifestaciones enunciadas en *Género, salud y seguridad en el trabajo*. Hoja Informativa 4. El hostigamiento o acoso sexual, OIT, 2013.

Tabla 5. Diferencias entre *mobbing*, *bullying* y acoso sexual.

	MOBBING	BULLYING	ACOSO SEXUAL
Características	Actitudes hostiles, frecuentes y repetidas.	Burlas, amenazas, agresiones físicas, aislamiento sistemático, etc.	El reiterado hostigamiento y persecución y que tiene la misión, el objetivo, de lograr que la otra persona acceda a hacer aquello que se le exige insistentemente.
Actores	AGRESOR o Mobber y VICTIMA	Victima, Agresor y Espectador.	Agresor y Victima.
Tipo de violencia	Principalmente psicológica	Física, Psicológica, Verbales	Sexual, Psicológica, Simbólica (1)
Periodo de	Mínimo 6 meses.		
Consecuencias	El mobbing puede ocasionar en la víctima un trastorno de estrés posttraumático, que se caracteriza por la somatización del trastorno, los problemas emocionales, como; la depresión y la ansiedad	Baja autoestima, actitudes pasivas, trastornos emocionales, problemas psicóticos, depresión, ansiedad, pensamientos suicidas	Frustración, Pérdida de autoestima, Desmotivación, Ausentismo, Decremento en sus niveles de productividad, El lugar de trabajo se vuelve hostil y es difícil lograr la equidad de géneros, Llega afectar sus derechos.
Ambiente común	Ambiente laboral	Ambiente escolar	Es un tipo de abuso puede observarse en cualquier tipo de organización.
Comportamiento que favorecen su surgimiento	Ausencia de tareas relevantes. Burocratización. Rigidez organizativa. Desorganizaciones internas. Estilos de dirección autoritaria.	Entorno socio económico precario. Bajo nivel cultural. Alta presencia de contenidos violentos en medios de comunicación, vídeo juegos, etc. Justificación social de la violencia como medio para lograr ciertos objetivos.	
Ataca principalmente	La personalidad, dignidad, integridad física o psíquica de la víctima.	El autoestima de la persona e intentan producir sensación de temor en ella.	Fuerte impacto psicológico, culpabilidad, vergüenza.

(1) Dominación masculina. Pierre Bourdieu, La dominación masculina. Barcelona, Anagrama, 2000

Elaboración propia (2018)

Nota: Se consideran aspectos generales y se comparan entre los 3 tipos de violencia presenciados en mayor medida en los contextos organizacionales, como escuelas, empresas y organizaciones en general, enfatizando las principales similitudes y diferencias que presenta cada uno.

4. Efectos del *mobbing*.

El fenómeno es reconocido como un serio asunto de salud ocupacional, pues los trabajadores afectados presentan diversos síntomas como: estrés, depresión, ansiedad, malestar psicológico y elevados síntomas psicósomáticos, además de enfermedades físicas. Al *mobbing* se le ha catalogado como una forma en extremo negativa de interacción social en el trabajo (Vartia, 1996).

4.1 Efectos sobre el individuo

El *mobbing* es un fenómeno que inicialmente tiene consecuencias a nivel individual, cuando la víctima comienza a ser atacada por un grupo acosador, repercutiendo en las relaciones interpersonales y la motivación, precisamente, porque el afectado tiene que enfrentar conductas de rechazo, aislamiento social, difamación laboral, que conlleva grandes esfuerzos y desgaste psicológico. En el ámbito psicosocial, la persona experimenta: estrés laboral, depresión, irritación, manifestaciones psicosomáticas, baja autoestima y ansiedad. Generalmente, cuando las personas acuden a consulta médica o psicológica son diagnosticadas con depresión, ansiedad y estrés postraumático (Boada *et al.*, 2003).

Algunas investigaciones han reportado que encontrarse expuesto al acoso en el área laboral afecta negativamente a las víctimas, produce síntomas como baja autoestima, ansiedad, trastornos en el sueño, pesadillas, problemas somáticos, dificultades de concentración, irritabilidad y sentimientos de depresión y de auto derrota (Mikkelsen & Einarsen, 2002). Desde el punto de vista clínico, fue (Leymann, 1996b) quien señaló que el estrés postraumático es probablemente el diagnóstico psicológico para el 95% de los sujetos sometidos al *mobbing*.

Resulta, dados sus efectos, una de las formas de violencia más dañinas, tanto porque puede inducir cuadros de desajuste psicológico en el receptor del acto violento, además de estar en riesgo de perder el empleo, o de perderlo, como el hecho de que al emisor difícilmente se le puede hacer responsable de estos actos.

La integridad psíquica del trabajador se ve afectada, porque el principal efecto pernicioso es la destrucción de la personalidad del trabajador, lo cual le ocasiona enfermedades como el estrés postraumático, entre otras, a tal punto que originalmente se acuñó la expresión acoso psicológico para referirse a este fenómeno. (Blancas, 2007: 261).

El estrés se refiere a la reacción de una persona ante un estímulo estresor, que siempre es de naturaleza biológica y tiene efectos psicológicos que pueden originar cambios en su conducta (Zapf *et al.*, 1996).

Tabla 6. Efectos del acoso sobre la salud del trabajador afectado.

Efectos cognitivos e hiperreacción psíquica	Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo	Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido mucho tiempo	Trastornos del sueño	Cansancio y debilidad
Olvidos / Irritabilidad	Dolores de pecho	Dolores de espalda y lumbares	Dificultad para conciliar el sueño	Fatiga crónica
Dificultad para concentrarse	Sudoración	Dolores musculares	Sueño interrumpido	Desmayos
Decaimiento / depresión	Sequedad en la boca	Dolores cervicales	Despertar temprano	Temblores
Apatía / falta de iniciativa	Palpitaciones			
Inquietud / nerviosismo / agitación	Sofocos			
Agresividad / ataques de ira	Sensación de falta de aire			
Sentimientos de inseguridad	Hipertensión / hipotensión			
Hipersensibilidad a los retrasos				

Fuente: Piñuel y Zavala, I. (2001). *Mobbing*. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Madrid: Sal Terrea, p. 154.

Nota: Principales efectos presentados en víctimas de *mobbing*, desde efectos cognitivos hasta afectaciones en estados de ánimo y salud, así como dolores musculares, la intención es observar un panorama general de todos los aspectos que se ven afectados como resultado de padecer este tipo de violencia en el campo laboral

4.2 Efectos sobre la organización

Una vez que el individuo comienza a ser acosado, presentara un cuadro de consecuencias que lo llevará a tener repercusiones en todos los contextos en que se desenvuelva. En el entorno organizacional se ha comprobado que el fenómeno está asociado principalmente con baja moral, altas tasas de ausentismo, recurrentes intentos de renunciar al puesto laboral y sobre todo una alta rotación de personal dentro de la organización; del mismo modo se ha observado que tiene un gran impacto en la satisfacción laboral y con el compromiso con la organización, la suma de todo esto tiene como consecuencia una baja en el rendimiento y la productividad de las organizaciones.

(Piñuel y Zavala, 2001) también definen las organizaciones en las que se produce el *mobbing* como “tóxicas”, debido a que trabajar en ellas resulta nocivo para la salud de muchos de sus trabajadores; pero posteriormente centran parte de la

discusión en los problemas psíquicos de los sujetos implicados. Argumenta que el acosador presenta:

...trastornos psicológicos y psiquiátricos como psicopatías, trastornos de personalidad narcisista, sentimientos de incompatibilidad (complejos de inferioridad) o, incluso, paranoia ...Tras estas actitudes suele haber personas frustradas, incompetentes, a la defensiva, o simplemente enfermas psicológicamente (2001: 4).

Por su parte, (Ventín, 2011) señala que las consecuencias para la empresa radican en: disminución del rendimiento laboral, mal clima y ambiente de trabajo, aumento en el ausentismo y bajas laborales, distorsión de la imagen y del prestigio de la organización a nivel interno y externo. Por otro lado, (Huertas, 2008) señala que la empresa también se ve afectada, tanto en la productividad como en el logro de sus metas organizacionales.

Los estudios en los que se analiza la relación entre *mobbing* y productividad son escasos. (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994) con una muestra de empleados adscritos a un sindicato noruego, mostraron que el (27%) de los encuestados estaba de acuerdo en que el *mobbing* reducía su eficacia en el trabajo.

Otras investigaciones han asociado el *mobbing* a la insatisfacción laboral, la reducción del compromiso o la baja motivación laboral que, sin duda, repercutirán en el trabajo (Hoel & Salin, 2003). Ya que estas situaciones de acoso afectan el desarrollo al distorsionar la comunicación y la intercomunicación entre los trabajadores; interfiere las relaciones que deben establecerse para la ejecución de tareas y se produce una disminución del rendimiento por cada trabajador, la imposibilidad de poder trabajar en equipo, y aumenta la posibilidad de los accidentes en el trabajo.

Repercute negativamente sobre la organización, afectando la imagen de esta, aumentando el nivel de ausentismo, afectando a la calidad y productividad de la misma, lo que le genera unos cuantiosos costes (Piñuel y Zabala, 2001).

Los estudios que se han realizado sobre el *mobbing* indican que las organizaciones en las que se propaga suelen ser rígidas, altamente burocratizadas, con sobrecarga de trabajo y condiciones laborales inseguras, además de mantener la constante amenaza de despido. Por lo tanto, es lógico pensar que el *mobbing* origina mayores costos de producción y administración y, en general, menor productividad de la organización.

Un estudio titulado “*Mobbing* y Desempeño Laboral en los Trabajadores del Centro de Salud de Chilca 2015”, realizado por (Casahuilca, 2016), tenía como objetivo conocer cuál es la relación entre el *mobbing* y el desempeño laboral.

Tabla 7. Estudios relación *Mobbing* – Desempeño.

ESTUDIOS RELACIÓN MOBBING - DESEMPEÑO	
"Mobbing y Desempeño Laboral en los Trabajadores del Centro de Salud de Chilca- 2015"	
TRABAJADORES	61
INSTRUMENTO	Cuestionario: 26 preguntas relacionadas con el mobbing y 13 con el desempeño
RESULTADOS	Concluyendo que el mobbing afecta al desempeño laboral donde a mayor presencia de mobbing disminuye el desempeño laboral y a menor presencia de mobbing incrementa el desempeño laboral.
NIVEL JERARQUICO	<u>Horizontal</u> manifestándose en hostigamiento entre colegas que es el más frecuente, seguido del <u>Ascendente</u> caracterizado por el hostigamiento del personal subordinado hacia los jefes de áreas o direcciones.
TIPO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVADOS	Límite de información de pacientes por parte de los coordinadores de áreas, límite de información entre colegas del mismo área, las críticas malintencionadas entre profesionales, rumores y/o críticas sobre la vida privada entre colegas de trabajo

Elaboración propia 2018.

Nota: De manera breve y ordenada bajo conceptos generales se presentan los resultados del estudio realizado en el 2015 en los trabajadores del centro de salud de Chilca. Para observar finalmente a los comportamientos observados, enfocados en los tipos de niveles donde más presencia de *mobbing* se observó en este estudio de caso.

Es un problema que va repercutiendo de forma escalonada, comenzando a nivel individual hasta llegar a causar daño en toda la organización, de ahí la importancia de tratar este tema como asunto serio, que de no ser atendido puede ocasionar grandes pérdidas y deterioro del clima dentro de la organización.

5. Desempeño laboral en la organización

Todos los cambios generados han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la evaluación del desempeño laboral de los empleados. (Pedraza, Amaya y Conde, 2010)

El estudio del desempeño organizacional ha sido una de las preocupaciones centrales de la Administración y de los Estudios Organizacionales. Se analizan las complementariedades de la Administración y los EO, donde se identifican tres enfoques de desempeño, los dos primeros se ubican en el ámbito más racionalista de la disciplina administrativa, mientras que la tercera trata de dar una visión más dinámica y amplia, se ubica más en la perspectiva de los Estudios Organizacionales. (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011: 27):

1. “El desempeño de la empresa descansa en su capacidad de producir valor útil para sus clientes consumiendo el mínimo de recursos”. “El valor es la riqueza creada por la empresa para sus clientes, el costo es la riqueza que ella consume para crear ese valor” (Ernult, 2004: 58, con base en Porter).
2. “El desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con sus metas y objetivos. El desempeño es una magnitud de los logros de la organización” (Arriagada, 2000: 25).
3. En esta definición, (Ramírez, 2005) considera el desempeño organizacional desde dos perspectivas –la externa, a través de las características económicas, culturales, sociales y políticas de la organización, y la interna, a través de las dinámicas de estrategia, de poder, de identidad, de gestión, de cultura organizacional y de

tecnología– que permitieron a la organización la adaptación e influencia sobre el entorno, así como su supervivencia y desarrollo. (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011: 28).

Palaci (2005: 155), comenta:

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Por su parte (Chiavenato, 2004: 359), plantea:

El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

(Ramírez, 2005) se refiere al desempeño desde la perspectiva tradicional del *management*, como la evaluación de si algo es bueno o malo; indica la comparación entre lo planeado y lo alcanzado, como se observa en las siguientes definiciones:

- El desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con sus metas y objetivos. El desempeño es una magnitud de los logros de una organización. (Arraigada, 2000: 25).
- El desempeño implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos (Hernández, 2002: 14). Desde esta perspectiva tradicional del *management*, los modelos de evaluación del desempeño no aplican. Es por este motivo que (Ramírez, 2005) hace una revisión de 3 variables como son la economía, la cultura y la sociedad. Como se observa en la Figura 2.

Figura 2: El desempeño en las Huertas de mango Organizaciones posmodernas



Fuente: Ramírez (2005) con base en Montañó Hirose (2005), "Modernidad y cultura en los Estudios Organizacionales: Tres modelos analíticos" en *Revista Iztapalapa* 55, año 24, julio – diciembre, p. 29.

Es en su estudio de las Huertas de mango en Chiapas, (Ramírez, 2005) en donde propone la siguiente definición de desempeño:

El desempeño organizacional está en función de las características económicas, sociales y culturales de las huertas de mango, las que les han permitido la adaptación e influencia sobre el entorno regional y local, así como su supervivencia y desarrollo. (2005: 321)

Es decir, agrega el autor:

el desempeño de una organización no es solo un producto económico, sino también cultural y social. Al no tomar en cuenta lo cultural y lo social y solo considerar los elementos económicos, estamos en la imposibilidad de comprender organizaciones diferentes, como las llamadas tradicionales. Por ello sería un error tratar de enmarcar previamente una organización objeto de estudio en modelos predeterminados y que no corresponden a la realidad local (2005: 321)

La productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de supervivencia, por lo tanto, la coordinación,

dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización. (Quintero, Africano y Faria, 2008).

Se considera el desempeño laboral como el resultado de la conducta de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización

El tema del desempeño, para esta investigación resulta ser una variable que logra especial atención, ya que como se ha mencionado anteriormente, el *mobbing* además de las repercusiones que tiene a nivel individual, presentan en la organización consecuencias que pueden llegar a ser graves, comenzando con altos niveles de rotación y ausentismo, que terminan afectando en su desempeño.

Analizarlo desde una perspectiva organizacional permite observar más allá de las repercusiones económicas, identificar de manera particular, lo que sucede en específico en cada organización, sin olvidar que considerar que las organizaciones funcionan de igual manera, sería caer en un grave error. Ya que no solo se dedican a generar ganancias, también tienen impacto, ya sea positivo o no, en la vida de las personas que interactúan en ella.

6. Paradigma interpretativo: una mirada a cuestiones subjetivas

El paradigma interpretativo se forma por la preocupación de comprender el mundo tal como es, de entender la naturaleza fundamental del mundo social en el campo de la experiencia subjetiva. Se busca una explicación dentro del territorio de la

conciencia y subjetividades individuales, dentro del marco de referencia del participante, opuesto al observador de la acción.

El paradigma interpretativo emerge como:

alternativa al paradigma racionalista, puesto que en las disciplinas de ámbito social existen diferentes problemáticas, cuestiones y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión desde la metodología cuantitativa. Estos nuevos planteamientos proceden fundamentalmente de la antropología, la etnografía, el interaccionismo simbólico, etc. Varias perspectivas y corrientes han contribuido al desarrollo de esta nueva era, cuyos presupuestos coinciden en lo que se ha llamado paradigma hermenéutico, interpretativo - simbólico o fenomenológico. (Pérez, 2004: 26)

Se considera al mundo social como un proceso social emergente creado por los individuos en cuestión. La realidad social, en tanto y en cuanto se reconoce en el sentido de que posee existencia fuera de la conciencia de cualquier individuo, se toma en cuenta como apenas algo más que una red de suposiciones y significados intersubjetivamente compartidos. Los filósofos y sociólogos interpretativos intentan comprender las bases y la fuente mismas de la realidad social. A menudo indagan en las profundidades de la conciencia y de la subjetividad humana, en su búsqueda de significados fundamentales que yacen implícitos en la vida social. (Burrell, Gibson y Gareth Morgan, 1979)

Al encontrarnos con fenómenos cuya principal característica es la subjetividad, es vital analizarlos desde una perspectiva donde se interprete y comprenda su naturaleza, partiendo de las propias subjetividades e interpretaciones que los propios individuos se hacen sobre su realidad, tomando como referencia sus vivencias, significados y relaciones que forman a lo largo de su vida dentro de algún espacio organizacional.

6.1 Cultura

La importancia del paradigma interpretativo parte de la esencia de comprender al mundo tal y cómo es, con sus particularidades y peculiaridades, se pretende tener

una explicación desde el territorio de las subjetividades y las conciencias individuales, de ahí la pertinencia de analizarlo desde el nivel cultural, donde surgen todas las interacciones, los sistemas de creencias, los modos de hacer, los valores y las percepciones de lo que sucede en el contexto organizacional en el que se desempeñan los individuos.

El estudio de la cultura organizacional ha abarcado distintos niveles de análisis. La importancia de distinguir estos niveles de análisis se sustenta en varias razones...la diferenciación de los niveles de análisis permite reducir los problemas causados por la confusión derivada del traslape entre los distintos campos de investigación. (Barba y Solís, 1997: 159).

Es imprescindible hacer referencia a la disimilitud existente entre la cultura organizacional y la corporativa, porque, aunque las dos existan dentro de un mismo contexto organizacional en el que los actores interactúan, se supone que dentro de una organización existe una cultura corporativa a través de la cual se establecen las formas que buscan guiar la conducta de los empleados. Al mismo tiempo, se está llevando a cabo un proceso de configuración de la identidad organizacional en los empleados que comparten aspectos de la cultura corporativa y en la que se integran tanto elementos de ésta, como aspectos de aceptación, involucramiento o rechazo.

De ahí que otra razón importante de su distinción puede ser el peligro que aparece cuando la cultura managerial es considerada equivalente a la cultura organizacional lo que impide, por ejemplo, la posibilidad de analizar cómo esta cultura managerial cohabita con otras culturas en el ámbito organizacional. (Barba y Solís, 1997: 159)

La cultura organizacional entendida como metáfora raíz establece que las organizaciones en lugar de poseer culturas, en realidad “son” culturas, y a partir de este aserto deben ser entendidas y analizadas no por los factores económicos y materiales sino expresivos y simbólicos, derivadas de las diversas concepciones de cultura desde la antropología, tales como el cognitivismo, simbolismo y estructuralismo. (Smircich, 1983)

El estudio de las organizaciones ha retomado, desde la década de los 70, el concepto de cultura propuesto por la antropología, el cual se forjó para explicar fenómenos sociales más amplios y relacionados con la tradición, conociendo, por lo tanto, una serie de dificultades teóricas al trasladarlo al ámbito de la modernidad organizacional. Por ello resulta necesario realizar una reflexión acerca de su capacidad explicativa al ser utilizado en un ámbito distinto al que le dio origen. (Montaño, L. & Rendón, M., 2015: 168).

6.1.1 Cultura corporativa

La visión funcionalista de la cultura ha estado presente en la literatura administrativa principalmente privada. Representa el viejo deseo de hacer coincidir los objetivos de la organización con los de los empleados, lograr una cooperación auténtica. Se establece una relación clara entre la cultura y el desempeño organizacional. (Hernández, 2016).

El tema cultural se hace más visible en el campo administrativo con el libro de (Peters y Waterman, 1984). “En busca de la excelencia”, en este trabajo los autores muestran a la cultura como un bien administrable para manipular el comportamiento de los hombres, esto se aprecia en la siguiente cita relacionada a los mitos, relatos y leyendas utilizadas en algunas grandes empresas para transmitir valores compartidos en la organización:

Sin excepción, el predominio y coherencia de la cultura ha demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes. Además, cuanto más fuerte fuera esa cultura y más orientada estuviera hacia el mercado, menos necesidad habría de manuales y normas, organigramas o procedimientos y reglas detallados. En estas empresas, todos saben lo que tienen que hacer en la mayoría de las situaciones porque el corto número de valores orientativos está más claro que el agua. (Peters & Waterman, 1984: 99).

La cultura corporativa en sus aspectos formales abarca los relacionados con la misión, la visión, la filosofía y la institucionalización, específicamente en lo referente a la homologación de sistemas de calidad y adopción de estándares.

Se retoma la idea fundamental de la cultura corporativa como algo que la organización tiene, como una variable administrable, como una forma de transmisión de los valores y creencias desplegadas en la organización hacia sus empleados, al proporcionarles guías de acción ante determinadas circunstancias.

Los directivos de las organizaciones relacionan a la cultura corporativa con variables que incluyen eficiencia, productividad, calidad e internacionalización y la consideran como un mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión tanto individual como grupal (Wilkins y Ouchi, 1983).

La cultura corporativa tiene indudablemente un carácter instrumental al ser desplegada por los administradores para incidir en la productividad y el desempeño, pero también representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo (Trice H.M., y Beyer, J.M., 1993). Permite poner a disposición de los actores un conjunto de formas de actuar ante determinadas situaciones que les permite obrar de conformidad con las normas del grupo o las expectativas que se tiene de ellos, este repertorio de acción y representación legítima y otorga sentido a las acciones de los sujetos en la organización al fortalecer los vínculos de pertenencia e identificación al tiempo que establece diferencias con otras entidades.

Se observa principalmente que la cultura es primordial y básicamente vista como un instrumento de control moldeable y maleable a los deseos y necesidades de la organización, al respecto (Barba y Solís, 1997: 165), argumentan lo siguiente:

Es común que al hablar de cultura corporativa se tiende a ser optimista para que la alta dirección pueda moldear las culturas para ajustar sus fines estratégicos. La noción de cultura corporativa corre el riesgo de ser un instrumento administrativo decepcionante, así como lo fueron las herramientas y técnicas cuantitativas de administración en la década de los setenta.

Olvidando completamente que la cultura es algo que se forma de manera natural y a través del tiempo dentro de una organización, por los miembros que interactúan en ella, sumando sus propias costumbres, constituyendo una cultura única e irreplicable, con significados compartidos y aceptados por todos los miembros.

6.1.2 Cultura organizacional.

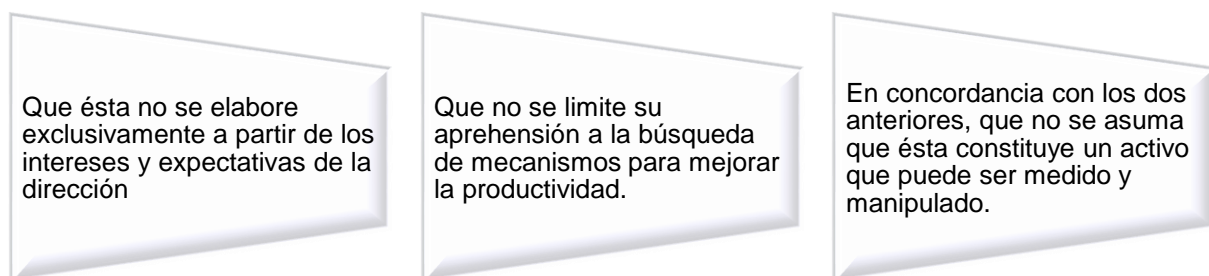
El concepto de cultura ha estado cada vez más vinculado al de los Estudios Organizacionales. Con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de los escenarios organizados apareció la necesidad de una perspectiva cultural para las organizaciones (Turner, 1971; Pondy y Mitroff, 1979; Pettigrew, 1979; Louis, 1980; Whorton y Worthley, 1981). Sugirieron documentos que trataban a la administración como actividad simbólica (Peters, 1978; Pfeffer, 1981; Smircich y Morgan, 1982), mientras otros atraían la atención hacia el poder del simbolismo organizacional, las leyendas, historias, mitos y ceremonias (Mitroff y Kilmann, 1976; Dandridge, 1979; Dandridge, Mitroff y Joyce, 1980; Wilkins y Martin, 1980; Martin y Powers, 1983; Trice y Beyer, 1983).

(Montaño y Rendón, 2015) indican que para comenzar a hablar de cultura organizacional es pertinente considerar los siguientes puntos:

Una teoría de la cultura organizacional requiere alejarse de los requerimientos funcionalistas que parcializan y sesgan los planteamientos teóricos”. (Montaño, L. & Rendón, M., 2015: 169).

De esta manera deben evitarse 3 riesgos:

Figura 3. Elementos que debe evitar una teoría de la cultura organizacional.



Elaboración propia, basada en: Montaño, L. & Rendón, M. (2015).

Parece haber consenso en que la traslación del concepto de cultura a las organizaciones ha sido una tarea realizada fundamentalmente por antropólogos (Smircich, 1983: 339) y en menor medida por sociólogos, desde el estructural-funcionalismo y con fines performativos (Meek, 1992: 193).

La ambigüedad, complejidad y proclividad a la confusión y a la controversia del concepto (López Pérez, 1999: 252; Rousseau, 1990: 154; Sánchez Quirós, 2000: 322; Smircich & Calás, 1987: 230) en su tratamiento en la literatura parece haber ido aumentando con los años en similar medida a su utilización y su prestigio. Esa borrosidad en lo que respecta a su delimitación conceptual podría proceder de su aplicación indiscriminada:

La cultura es, actualmente, uno de los conceptos de más prestigio, pero que ha ido creciendo en ambigüedad, en la medida que se utiliza para todo. Al hablar de cultura de la empresa, el concepto de cultura se mezcla o se sustituye con alguna frecuencia, con valores, clima, etc., refiriéndose con bastante ligereza al “cambio cultural”, o a expresiones como “culturas fuertes o débiles, por ejemplo. (Aguirre Baztán, 2002: 87).

De este modo, la cultura organizacional parece tener las características de un concepto “paraguas” según (Sackmann, 1991), lo cual significa que permite a múltiples autores acoger y enfatizar diferentes aspectos (extendida metáfora citada también por: (Alvesson, 2002; Filby & Willmott, 1988; Hendriks, 2004; Serradell López & Juan Pérez, 2003) dentro de la misma formulación terminológica; o, en el mismo sentido, un “constructo comodín que todo lo explica y no explica nada” (Allaire & Firsirotu, 1984: 194), “un concepto peliagudo que es pródigamente utilizado para referirse a todo y consecuentemente a nada” (Alvesson, 2002: 3).

De acuerdo con (Schein, 1985; Aktouf, 1990) y (Zapata y Rodríguez, 2008) en las últimas décadas se ha presentado un enorme interés hacia la cultura organizacional, la cual puede entenderse como un sistema de representaciones y valores compartidos por los miembros de la empresa (Lemaitre, 1985).

La cultura se define como un adhesivo social o normativo que mantiene unida una organización (Schein y Martin, 1981; Tichy, 1982). Declara los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización (Louis, 1980; Schein y Martin, 1981). Estos valores o patrones de creencia se manifiestan mediante dispositivos simbólicos como los mitos (Boje, Fedor y Rowland, 1982), los rituales (Deal y Kennedy, 1982), las historias (Mitroff y Kilmann, 1976), y las leyendas (Wilkins y Martin, 1980).

Por su parte, (Hofstede, 1980) con su estudio de las organizaciones internacionales. Recolectó datos de una gran corporación multinacional, IBM, y analizó los datos recopilados de cuarenta países diferentes. A través de su análisis de datos empíricos, concluyó que "las organizaciones tienen límites culturales". Además, identificó cuatro dimensiones culturales relacionadas con el trabajo, incluida la distancia de poder, la aversión a la incertidumbre, el individualismo y la masculinidad, para analizar los valores culturales relacionados con el trabajo en diferentes países.

La primera dimensión, distancia de poder, se refiere a la desigualdad de poder entre superiores y subordinados. En organizaciones de alta distancia de poder, la jerarquía organizacional es obvia. Hay una línea entre gerentes y subordinados. A diferencia de las organizaciones de gran distancia de poder, las organizaciones de baja distancia tienden a tener una estructura organizacional plana. La segunda dimensión, aversión a la incertidumbre, se refiere a la tolerancia de las personas a la ambigüedad. En organizaciones que evitan la incertidumbre, existen más reglas escritas para reducir la incertidumbre. La tercera dimensión, el individualismo-colectivismo, se refiere a cómo la gente se valora a sí misma y a sus grupos / organizaciones. Las personas con altos valores individualistas tienden a preocuparse por la autorrealización y el progreso profesional en la organización, mientras que las personas con bajos valores individualistas tienden a valorar los beneficios organizacionales más que a sus propios intereses. La cuarta dimensión, la masculinidad, define los roles de género en las organizaciones. En las organizaciones con altos niveles de masculinidad, muy pocas mujeres pueden

obtener trabajos de mayor nivel y mejor remunerados. En organizaciones de bajo nivel de masculinidad, las mujeres pueden obtener un estatus organizacional más equitativo.

Algunos estudios muestran que también las dimensiones culturales de los países influyen en la naturaleza de las relaciones interpersonales en la organización. Así, países en cuya cultura organizacional existe poca distancia entre los gerentes y los subordinados, en términos de que no se acepta la distribución desigual e inequitativa de poder, prestigio, riqueza y jerarquía, tienden a utilizar estrategias como la comunicación abierta y cooperativa para hacer más creativa la manera de abordar el conflicto. (Hatch, 1997).

Y los países en los que esta distancia es mayor, como España y Bélgica, poseen una forma de solucionar los conflictos que carece de creatividad. Es más, países como Dinamarca, con una cultura de gerencia más femenina, tendencia definida como capaz de fomentar una mejor relación laboral, también se enfocan en una conducta de solución de problemas para enfrentar los conflictos con los colegas. Conducta que es opuesta a la empleada en los países con una cultura gerencial denominada masculina, más firme y autoritaria, como es el caso del Reino Unido y Bélgica (Mikkelsen y Einarsen, 2001).

(Schein, 1988) los conceptualiza como niveles de cultura, estos no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional:

- El nivel 1: Producciones, está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.
- El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.
- El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...(Schein, 1988: 30-32).

A su vez el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de una organización. Según (Hall, 1996), el término designa un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta de los mismos. (Brow y Moberg, 1990) consideran que el clima es una serie de características del medio ambiente interno de la organización, tal y como lo perciben los miembros de ésta.

La cultura y el clima al ser los ámbitos donde se configuran las interacciones, los sistemas de creencias, los modos de hacer, los valores y las percepciones de lo que sucede en el contexto organizacional en el que se desempeñan los individuos. Por lo tanto, estudiar estas esferas permite adentrarse en la subcultura de los integrantes de la organización y reconocer lo que facilita o restringe su comportamiento.

Tal como (Alvesson, 2002) indicaba la cultura organizacional es significativa como una forma de entender la vida organizacional en toda su riqueza y variaciones. La centralidad del concepto de cultura se deriva de la profunda importancia de los significados compartidos para cualquier acción coordinada. Como refiere (Smircich, 1985), las organizaciones existen como sistemas de significados que se comparten en diversos grados. Un sentido de común, dado por sentado ideas, creencias y significados son necesarios para continuar la actividad organizada.

De acuerdo con la definición de (Frost *et al.*, 1985: 17) de cultura organizacional:

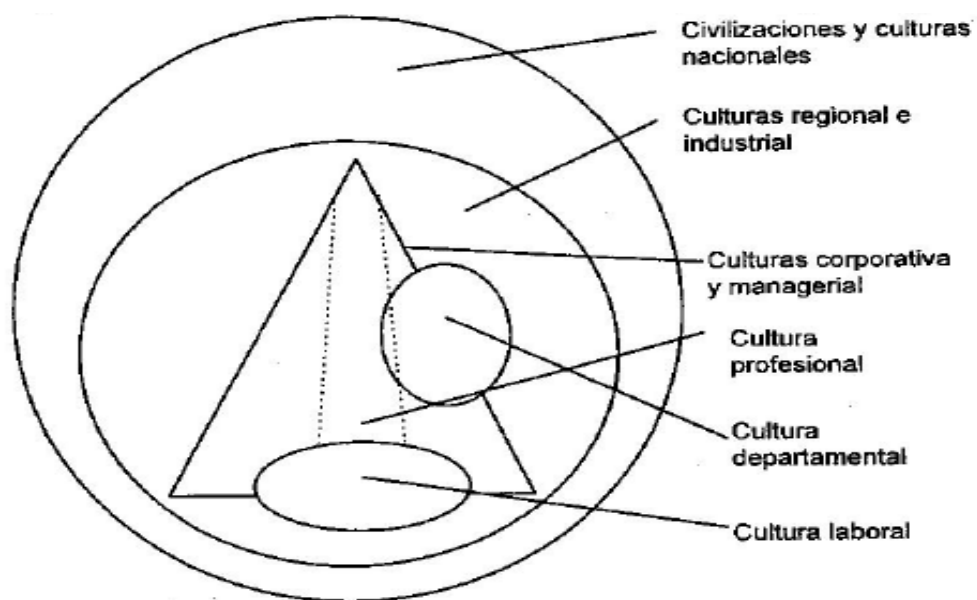
Hablar sobre cultura organizacional parece significar hablar sobre la importancia para las personas de simbolismo - de rituales, mitos, historias y leyendas - y sobre interpretación de eventos, ideas y experiencias que son influenciados y moldeados por los grupos dentro de los cuales viven.

Es así, que se entiende que la cultura que pretende ser impuesta retrata esencialmente la cultura empresarial, la que desean los propietarios y grandes gerentes que exista en sus organizaciones.

A su vez, (Alvesson y Berg, 1992) consideran que existen múltiples niveles de cultura: laboral, departamental, profesional, corporativa, regional y nacional. Por

tanto, en cualquier organización privada o pública coexisten varios entornos culturales o subculturales, no hay una total. Se suele tratar a la cultura organizacional desde el interior, por la importancia dada al comportamiento, sin embargo, también puede ser vista como algo externo, considérese, por ejemplo, que los hombres vienen de fuera y portan consigo sus creencias, las cuales pueden establecer nuevos entornos subculturales que transforman el funcionamiento organizacional en algún sentido.

Figura 4. Niveles de análisis de la cultura



Fuente: Alvesson y Berg (1992: 64)

De la misma forma, la cultura nacional puede ser considerada como un elemento que explica las características de las organizaciones, gestión y conductas que se tienen en un país (Hofstede, 1980).

La dimensión cultural al ser el espacio donde surgen todos los símbolos, valores y significados compartidos, resulta ser el espacio necesario a analizar para aproximarse a la realidad organizacional existente, con el fin de reconocer el porqué de su comportamiento. En este sentido, apoyarnos del aspecto cultural brinda a la investigación el escenario idóneo para el análisis del *mobbing*.

6.2 La correlación entre factores organizacionales con el *mobbing*

No en todas las empresas aparecen casos de acoso laboral con la misma facilidad. Existen una serie de factores en la organización que pueden favorecer o dificultar la aparición del *mobbing*, como su estilo de mando y de liderazgo, sus canales de escucha y de participación de los empleados. De igual forma también depende de los factores psicosociales de la empresa dicha aparición, es decir, de los grupos formados, el clima de trabajo, las relaciones interpersonales entre los compañeros, etc.

Cabe resaltar que aunque el ambiente o las políticas de la organización sean de las causas principales para que este fenómeno se desarrolle, no son el único motivo del *mobbing*, existen factores asociados a la aparición del hostigamiento laboral, según diversas investigaciones, son las prácticas organizacionales en las que la existencia de estructuras de la organización poco claras para los empleados, la toma de decisiones organizacionales mal definidas, la insuficiente claridad en los roles, el pobre manejo de los conflictos y las prácticas éticamente cuestionables (Boada, J., De Diego, R. y Vigil, A., 2003).

(Hirigoyen, 2001) distingue a nivel de las empresas patologías colectivas que define como “tóxicas” se habla de que las empresas proclives al acoso moral, como una jerarquizada organización, resultado de la fuerte dependencia que existe en ellas, aumenta el riesgo de padecer acoso moral.

Con relación al clima laboral, hay que destacar que las organizaciones constituyen un espacio en el cual confluyen personas las cuales al interactuar generan un sistema de relaciones que son percibidas de forma directa o indirecta por quienes se desempeñan en ese ambiente.

Así que la identificación de factores que propicien o faciliten que problemáticas de este estilo, aparezcan o se desarrollen, nos brinda un enfoque, que nos acerca más a la comprensión de fenómenos organizacionales como el *mobbing*.

Tabla 8. Factores asociados con la aparición del hostigamiento laboral.

FACTORES ASOCIADOS CON LA APARICIÓN DEL HOSTIGAMIENTO LABORAL	
Según diversas investigaciones, son las prácticas organizacionales en las que se permite el abuso de poder, la existencia de estructuras de la organización poco claras para los empleados, la toma de decisiones organizacionales mal definidas, la insuficiente claridad en los roles, el pobre manejo de los conflictos y las prácticas éticamente cuestionables	(Boada et al, 2003)
La situación de hostigamiento está enraizada en un ambiente laboral que, en sí mismo, presenta deficiencias de gestión: organización caótica, normatización deficiente en la vigilancia de derechos y deberes de los trabajadores y un reparto de tareas mal jerarquizado . De acá que el propio ambiente sea el que favorece la aparición de conductas hostigadoras que bien pueden ser catalogadas de enfermedad	(Becker, 1995; citado por Luna, 2003)
El ambiente de trabajo puede ser una posible causa de mobbing. Desde una perspectiva organizacional no cabe duda de que la calidad del entorno psicosocial de trabajo parece ser un origen importante de acoso. Una situación laboral que se caracteriza por el conflicto entre funcionarios, un trabajo poco interesante y estimulante, combinados con un clima negativo entre las personas que forman el grupo de trabajo, suelen ocasionar una situación que encierra un alto grado de acoso	(Luna, 2003)
Plantean que las reestructuraciones empresariales son reportadas como estrategias que facilitan las conductas de mobbing. Los cambios en las políticas de personal generan grandes presiones en la línea de supervisores y gerentes que a la vez tienen que controlar constantemente el personal que les es asignado.	(Liefoghe y Mackenzie, 2001)

Elaboración propia. Basado en Peralta, Mana Claudia. (2004). El acoso laboral - mobbing- perspectiva psicológica. Revista de Estudios Sociales, (18), 111-122

Nota: como resultado de diversas investigaciones se llega a la conclusión de que cuales son los principales factores organizacionales relacionados con la aparición del *mobbing* u observados después de identificar una situación de violencia laboral.

(Topa, Depolo y Morales, 2006), reconocen entre los factores que posibilitan o incrementan la probabilidad del *mobbing* en una organización las estructuras jerárquicas pronunciadas y acentuadas diferencias de poder, algo que denominan gran distancia social entre las posiciones socio - laborales y que nosotros identificamos como características de determinadas culturas organizacionales.

Tienen que ver en particular con tres factores organizacionales:

Tabla 9. Factores organizacionales

Factores organizacionales	
Estilo de liderazgo	Con alta concentración de poder en la figura de la autoridad, lo que implica amplia discrecionalidad. En algunos casos su implementación permite fijar límites a la esfera de acción del empleado
Dinámicas de grupos	La reacción general del grupo es la de temor a caer en una situación similar, por estar cerca, por tener una actitud amistosa, solidaria, o de otra índole con la víctima. Al mismo tiempo, al no tratarse de un conflicto abierto, inmediatamente cae sobre el afectado la sospecha con respecto a las causas del conflicto.
Procesos de comunicación simbólica	La teoría organizacional incide en la importancia de la comunicación, reconociendo la existencia de la comunicación hostil, inclusive en la indirecta, pasiva y sutil.

Elaboración propia. Basado en Arciniega (2012). Factores organizacionales en la comprensión del mobbing

Nota: Cuadro elaborado con base en los factores organizacionales que pueden favorecer el surgimiento del *mobbing*, dentro del contexto organizacional.

Así que (Arciniega, 2012: 88) concluye:

Así, determinados estilos de liderazgos que se conjugan con cierta dinámica de grupos y tipo de comunicación se vinculan en conjunto a determinado tipo de cultura organizacional que favorece el florecimiento del *mobbing*.

En España, (Piñuel y Zavala, 2001) ha elaborado el denominado "Cuestionario Cisneros²⁰", para analizar los diferentes perfiles organizacionales. De acuerdo con los resultados que se han obtenido de su aplicación, según los autores, los sectores de la administración pública, salud y educación son los sectores en los que más casos de acoso laboral se producen, seguidos de los medios de comunicación y de las "organizaciones ideológicas", entre las cuales los autores citan los partidos

²⁰ La escala Cisneros es un cuestionario desarrollado por el profesor Iñaki Piñuel de carácter auto administrado compuesto por 43 ítems que objetivan y valoran 43 conductas de acoso psicológico. Dicho cuestionario forma parte del Barómetro CISNEROS (Cuestionario Individual sobre PSicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales), integrado por una serie de escalas cuyo objetivo es sondear de manera periódica el estado, y las consecuencias, de la violencia en el entorno laboral de las organizaciones. Consta de tres escalas, la escala Cisneros para evaluar el grado de acoso psicológico sufrido; una segunda escala para valorar el Estrés postraumático construida a partir de los criterios diagnósticos del DSM-IV; y una tercera escala de Abandono profesional que mide la intención de la persona de cambiar de trabajo y/o de profesión.

políticos y las organizaciones no gubernamentales. Considera que el acoso se produce, sobre todo, en los casos en los que no se puede despedir a un trabajador.

En este sentido resulta de gran importancia prestar atención a factores presentes en la organización que pueden estar induciendo o permitiendo que el *mobbing* florezca o les faciliten a los acosadores infringir este tipo de violencia dentro del contexto laboral.

En (Arciniega, 2013) se rescatan dos estudios realizados en países europeos²¹, en los cuales mediante análisis de correlación y de regresión de multivariados, se logran obtener datos estadísticos detallados y mediciones que demuestran la manera en que las variables organizacionales influyen en este fenómeno.

Los principales resultados del primer estudio de caso, realizado por (Vartia, 1996) señala que los factores que más impacto tienen para el desarrollo del fenómeno es el ambiente de trabajo. En los lugares de trabajo asociados a este fenómeno, el ambiente general fue a menudo experimentado como tenso y/o competitivo a diferencia de los lugares de trabajo donde no se hizo visible el fenómeno, la atmosfera fue más relajada y agradable. Además, se pudo observar un flujo muy escaso de información relacionada con el trabajo, además de poca existencia de comunicación de tareas y objetivos de trabajo.

En cuanto a las razones que propician el *mobbing* expresadas por los propios trabajadores, se detecta con mayor porcentaje la envidia, un superior débil, la competencia (por ascensos o por puestos) y por último lograr la aprobación del superior. Finalmente, en este estudio no se encontró mayor presencia del fenómeno en hombres o mujeres, el género no resulta ser un factor determinante.

²¹ El primero se realiza en Finlandia en 1996, por Vartia, donde se repartieron entre 1,577 personas un cuestionario y después de que algunos no lo respondieron y/o no lo regresaron, quedo un total de 949 trabajadores, una muestra bastante considerable.

Y el segundo análisis se realizó en Noruega en 1994, por Einarsen, Raknes y Matthiesen, en este estudio de caso se obtuvieron resultados de 2,215 trabajadores de seis diferentes sectores: profesores (educadores), electricistas, trabajadores gráficos, trabajadores de hoteles-restaurantes, trabajadores del comercio y trabajadores municipales; además se incluyeron a miembros de la federación de patronos noruegos.

En el segundo estudio realizado en Noruega por (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994) se encontró que el *mobbing* se encuentra estrechamente relacionado con factores organizacionales. Principalmente resalta conflicto de rol, estilo de liderazgo, work control y nuevamente de igual manera que el estudio de caso pasado, se observa una relación entre clima social y ambiente de trabajo con el *mobbing*.

Tabla 10. Estudios sobre el *Mobbing*, realizados en Europa.

	Estudio de caso 1: Vartia (1996)	Estudio de caso 2: Einarsen, Raknes y Matthiesen (1994)
Objetivo	Identificar las relaciones entre las condiciones organizacionales y sociales del trabajo con la ocurrencia del <i>mobbing</i> .	Explorar las relaciones entre las condiciones organizacionales y sociales del trabajo con la ocurrencia del <i>Mobbing</i> .
Método	Participantes	Participantes
Muestra	949 trabajadores seleccionados que pertenecen a un solo sector de la economía (empleados municipales)	4,742 personas fueron seleccionadas aleatoriamente de una población de 10,611 trabajadores, que pertenecen a seis sectores: Profesores, Electricistas, Trabajadores gráficos, Trabajadores de restaurantes-hoteles, Trabajadores del comercio y Trabajadores municipales; además en este caso se incluyeron a miembros de la federación de trabajadores noruegos. De toda los 4,742 cuestionarios entregados, unicamente 2,215 fueron respondidos.
Instrumento	1. Inventario de comportamiento (Leymann, 1989). 2. Occupational stress questionnaire (OSQ)	Un cuestionario que se repartio de forma anonima, y estaba dividido en 3 secciones: Variables sociodemograficas, la segunda se les pregunta sobre el <i>mobbing</i> de manera directa (Previamente se les proporciono una definicion de <i>mobbing</i>), la tercera evalua los factores organizacionales relacionados al fenomeno.
Factores organizacionales	El clima social, Ambiente hostil, atmosfera autoritaria, estricta jerarquización, poca comunicación dentro de los grupos.	Conflicto de rol, estilo de liderazgo, work control, clima social.
Resultados de la muestra total	10.1% de los participantes identificaron haber padecido <i>Mobbing</i> , 8.7% consideraron solo haber sido observadores y el resto no observó nada.	Los factores mas relacionados con el <i>mobbing</i> son: Liderazgo, conflicto de rol, y el control del trabajo.

Elaboración propia, basada en (Arciniega, 2013). Subculturas organizacionales: *Mobbing* y contexto organizacional.

Nota: La siguiente tabla representa dos estudios de caso realizados en Europa en donde se puede observar el tipo de instrumento utilizado en cada caso, la población, que factores organizacionales se tomaron en cuenta para el analisis de cada uno de ellos y por último a los resultados que se llegaron, con el objetivo de identificar la relación existente entre las condiciones organizacionales presentes y la presencia de *mobbing*.

(Méndez y Trejo, 2011) efectuaron una investigación que tenía como objetivo general determinar el grado de *mobbing* en el personal docente de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de

Guerrero, con fundamento en la postura conceptual y teórica de Leymann. Los resultados obtenidos describen la existencia de *mobbing* en la organización.

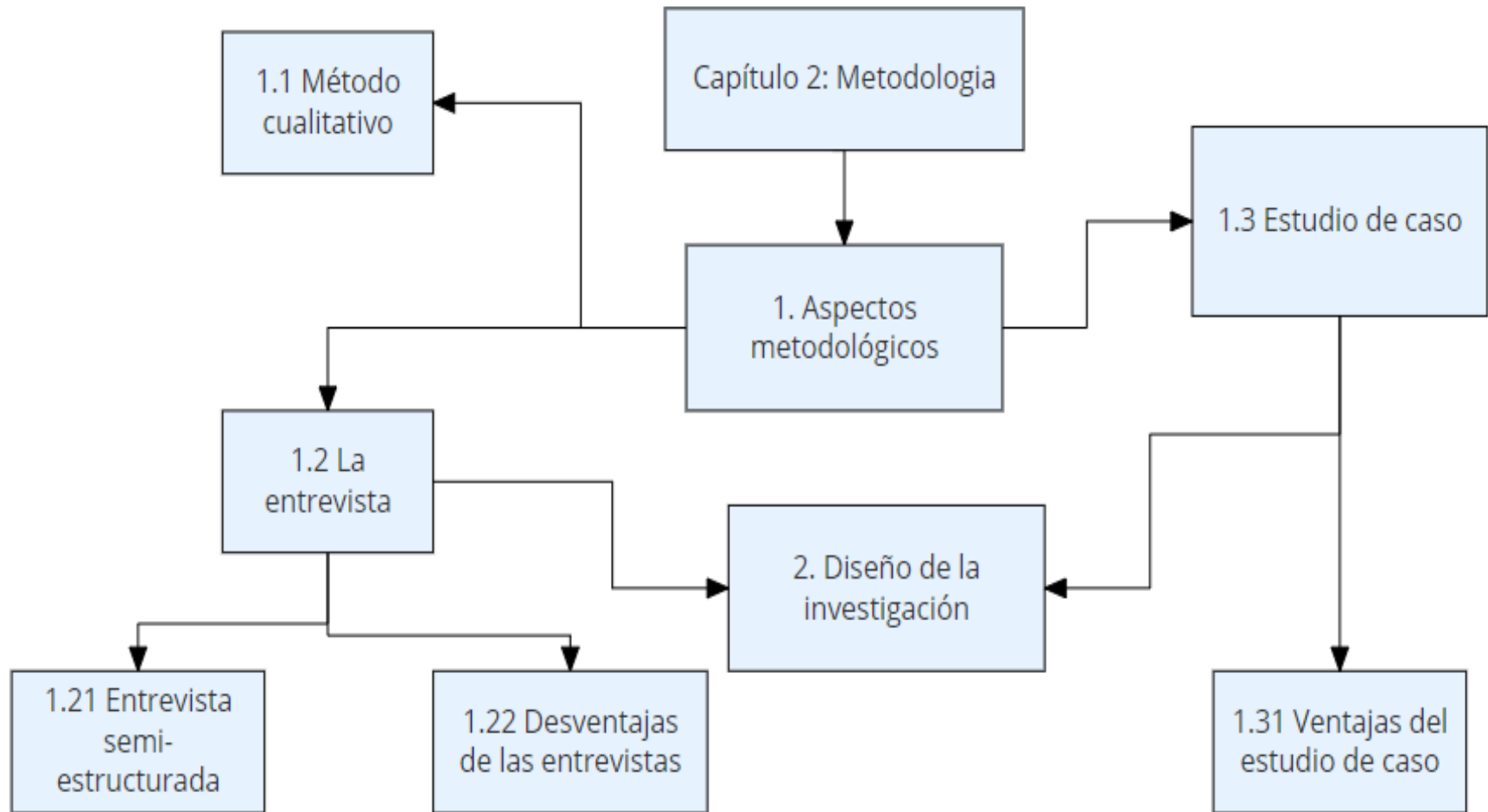
Tabla 11. Relación de variables organizacionales con el *mobbing*. Estudio en Institución de Educación superior, en Guerrero.

VARIABLE	DEFINICIÓN	RESULTADOS
Comunicación	El acosador impone con su autoridad lo que puede decirse y lo que no. A la víctima se le niega el derecho a expresarse o a hacerse oír.	El fenómeno se percibe y además existen prácticas dirigidas hacia negar al docente el uso de la palabra en las reuniones de academia, en los eventos académicos entre otros. Asimismo el directivo, jefe de oficina, presidente de academia o docente con mayor antigüedad o simpatía, impone su autoridad e indica a otro u otros docentes lo que es pertinente o no decir en dichas reuniones y la forma y el tono en el cual debe manifestarlo.
Contacto social en el trabajo	No se dirige la palabra a la víctima, procurando además que nadie lo haga. Se le cortan las fuentes de información, se le aísla físicamente de sus compañeros.	Se confirma que en la organización se encuentran actitudes que están encaminadas a restringir el contacto social del trabajador. Estas prácticas se manifiestan a través de dejar de dirigir la palabra al maestro acosado en situaciones tan esenciales como no responder a un saludo, a un cuestionamiento, a una duda, a un oficio girado e incluso a un gesto amable.
Desprestigio personal ante sus compañeros	Bromas y burlas sobre la víctima, su familia, orígenes, antecedentes y entorno	En el caso de las maestras, se les critica el maquillaje, los zapatos, las uñas y los artículos que acompañan a su vestir como lo son las bolsas de mano, los artículos de joyería etc. Se transgrede su vida personal al criticar al esposo o esposa, a los hijos. Se le critica además su estado civil y de pareja. Es motivo de morbo y suspicacias si alguien recién se casó o se divorció o en los términos en los cuales se finiquitó su relación sentimental.
Descrédito de la capacidad laboral y profesional	Se asigna a la víctima tareas muy por debajo o muy por encima de su capacidad, o no se le permite hacer nada; se le critican los más mínimos errores o defectos; se desprecia su trabajo y sus capacidades profesionales	Se observa un valor alto lo cual objetiva las acciones de acoso caracterizadas porque al docente acosado se le asignan tareas extraordinarias que representan una carga excesiva para su actividad por el tiempo que tiene que emplear para su realización. Se le pide que trabaje incluso fuera de su horario de trabajo en la conformación de secuencias didácticas, de preparación de clase, de entrega de reportes, de diseño de materiales, de elaboración de proyectos, de participación en cursos y concursos.
Riesgo de la salud física	Aparte de ataques directos, el mero sometimiento a un régimen de acoso psicológico ya tienen efectos negativos, psicológicos o psicosomáticos, pero lo que se evalúa en este cuestionario son las conductas del acosador.	Los efectos sobre la salud se presentan en menor grado con respecto a las demás variables. Se puede apreciar que dado su bajo índice, esta variable se empieza a manifestar en pocas pero muy específicas condiciones como en un informe de labores, en reuniones sindicales o en reuniones de la comisión dictaminadora para promoción del personal, se presentan agresiones físicas directas tendientes a amedrentar al compañero acosado.

Elaboración propia. Basada en (Méndez y Trejo, 2011). Estudio para la determinación del grado de acoso laboral (*mobbing*) de los trabajadores de una institución de educación superior en el estado de Guerrero.

Nota: En la siguiente tabla se observa la relación de algunas variables en las que se encuentra relación con la presencia del *mobbing*, se define cada una de ellas y posteriormente se dan los resultados obtenidos de la observación de cada una de las variables.

Mapa conceptual del capítulo 2: Metodología.



Elaboración propia

Capítulo 2. Metodología

1. Aspectos metodológicos

El término metodología hace referencia al modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas, a la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos teóricos y perspectivas, y nuestros propósitos, nos llevan a seleccionar una u otra metodología.

Por lo tanto, el presente trabajo, debido a las cuestiones subjetivas que engloba la problemática de su abordaje, se realiza a través de herramientas cualitativas, ya que busca analizar la problemática, a través de la interpretación y comprensión del fenómeno.

1.1 Método cualitativo

Los métodos cualitativos han adquirido en las últimas décadas una gran aceptación entre los científicos sociales latinoamericanos. No solo constituyen una herramienta básica de la investigación social, sino que han tenido un impacto creciente en áreas disciplinarias consideradas ajenas a este tipo de perspectivas científicas, como son, entre otros, los estudios de mercado, el análisis organizacional, la evaluación de proyectos sociales, etc. (Tarrés, 2013).

El tipo de investigación corresponde al paradigma de investigación cualitativo donde, según (Mayan, 2001), se usa para comprender con naturalidad los fenómenos que ocurren y tratar de darle sentido a lo que observa en la vida del individuo, sin interrumpirla en su esencia o hacer predicciones acerca de ella, por lo cual el investigador no intenta manipular el escenario de la investigación al controlar influencias externas o en el diseño de experimentos, se centra en descubrir fenómenos de los cuales se tiene poca información, y capturar su significado como proceso y no como producto.

Es por esto que en esta investigación se utiliza este método cualitativo, debido a los focos de estudio del paradigma interpretativo que son de carácter único, se centran en lo humano, en lo interior, en los significados.

Para entender el comportamiento de los individuos en la organización es importante utilizar el método cualitativo, que es considerado humanista y que nos permite estudiar el aspecto humano de las organizaciones, para así poder interpretar el significado que le dan los individuos a sus sentimientos y experiencias “tales como belleza, dolor, fe, sufrimiento, frustración y amor” (Bogdan y Taylor, 1987: 21).

El método cualitativo está justificado para el manejo del estudio de caso, ya que con él es posible explicar y dar cuenta de la conducta de los individuos de la organización, a través de tres perspectivas: la fenomenológica, el interaccionismo simbólico y la etnometodología. Por otro lado, la metodología cualitativa desde el punto de vista de sus técnicas es la más apropiada para el estudio del comportamiento humano, con el que se pretende la exploración de las diferentes percepciones y significados de los individuos a las abstracciones sociales (Silverman, 2001).

El actual interés que despiertan estas metodologías está relacionado sobre todo con el desarrollo de la crisis de paradigmas que han experimentado recientemente las ciencias sociales. Los abrumadores cambios sociales, políticos, económicos y culturales que han impactado a la región en las últimas cuatro décadas desbordaron los marcos teórico – metodológicos que ordenaban el trabajo de los científicos sociales, con lo que obstaculizaron en forma drástica las ya de por sí limitadas capacidades explicativas de la investigación social.

Como resultado de los abrumadores cambios, se puso en evidencia que tanto el estructural funcionalismo como el marxismo presentan limitaciones para dar cuenta de la realidad social de nuestra región. Ambos enfoques son herederos de la tradición positivista del siglo XIX, pues comparten una creencia básica que subyace en las posiciones positivistas: la idea de que los fenómenos sociales son regidos por leyes universales que el científico social debe tratar de descubrir.

...los métodos cualitativos son el instrumento analítico privilegiado de quienes se preocupan por la comprensión de significados. (Tarrés, 2013: presentación).

La perspectiva cualitativa se puede considerar como parte de la tradición de las comunidades académicas dedicadas a las ciencias sociales cuyo resurgimiento se ubica a finales de los años ochenta.

Es importante destacar que el papel desempeñado por las comunidades que optan por lo cualitativo ha sido central cuando han puesto en tela de juicio las bases de la tradición hegemónica, pues su crítica al positivismo ha hecho visible su dificultad para analizar el sentido subjetivo de los actores o de las formas institucionales de la vida social:

... los métodos cualitativos ponen énfasis en la “visión” de los actores y el análisis contextual en el que esta se desarrolla, centrándose en el significado de las relaciones sociales. (Tarrés, 2013: 63)

La frase metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Como lo señala (Rist, 1977) la metodología cualitativa, a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar al mundo empírico:

1. La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. En los estudios cualitativos los investigadores siguen un diseño de la investigación flexible. Comienzan sus estudios con interrogantes sólo vagamente formulados.
2. En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan.
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio... En las entrevistas en

profundidad siguen el modelo de una conversación normal, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas,

4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. Nada se da por sobrentendido.
6. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas. No se busca la “verdad” o la “moralidad” sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas.
7. Los métodos cualitativos son humanistas... Aprendemos sobre “... la vida interior de la persona, sus luchas morales, sus éxitos y fracasos en el esfuerzo por asegurar su destino en un modo demasiado frecuentemente en discordia con sus esperanzas e ideales” (Burgess, citado por Shaw, 1966: 4).
8. Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación. Los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico (Blumer, 1969) ... el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias.

Esto no significa decir que a los investigadores cualitativos no les preocupa la precisión de sus datos. Un estudio cualitativo no es un análisis impresionista, informal, basado en una mirada superficial a un escenario o a personas. Es una pieza de investigación sistemática conducida con procedimientos rigurosos, aunque no necesariamente estandarizados.

9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.
10. La investigación cualitativa es un arte. Los métodos cualitativos no han sido tan refinados y estandarizados como otros enfoques investigativos. El investigador es un artífice. El científico social cualitativo es alentado a crear su propio método (Millis, 1959). Los métodos sirven al investigador; nunca es el investigador el esclavo de un procedimiento o técnica.

La investigación cualitativa más que un enfoque de indagación es una estrategia encaminada a generar versiones alternativas o complementarias de la reconstrucción de la realidad, se comprende por qué es un recurso de primer orden para el estudio y la generación de conocimientos sobre la vida social (Tarrés, 2013).

Por su parte, (Strauss y Corbin,1990: 17) argumentan que la investigación cualitativa es: “cualquier tipo de investigación que produce resultados no encontrados por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cualificación”

(Navarrete, 2014) señala que la investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. Este tipo de investigación utiliza datos cualitativos, descripciones detalladas de hechos, citas directas, escuchar hablar a las personas, etc. en un proceso de construcción y comprobación teórica.

1.2 La entrevista

Por el objetivo de la investigación, los métodos específicos necesarios son las entrevistas, puesto que es útil para acceder al conocimiento de los hechos sociales porque cuando los entrevistados expresan sus pensamientos proporcionan una lectura de lo social a través de la reconstrucción del lenguaje (Tarrés, 2013: 69).

La entrevista es una técnica que, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado. El término entrevista proviene del francés “entrevoir”, que significa “verse uno al otro”: como en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística, se le ha venido definiendo como la visita que se le hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos y, después, informar al público de sus respuestas. Sin embargo, a pesar de su origen tan específico, la entrevista ha devenido en una herramienta imprescindible para: médicos, abogados, maestros, trabajadores sociales, directores de empresa, etc. quienes la utilizan con el propósito de desarrollar un

intercambio significativo de ideas dirigidas a una mutua ilustración. Quizá sea por esto que resulta particularmente difícil ubicarla en su auténtica dimensión, ya que, si bien en toda interrelación humana, se dan intercambios significativos, solo a veces, y solo a condición de tener claramente definido el propósito de intercambio, se da la mutua ilustración. De aquí resulta que, naturalmente, la función de la técnica de entrevista en ocasiones sea desvirtuada, confundiéndose con otros tipos de intercambio personal, que se le asemejan mucho en su aspecto formal, pero nunca en sus aspectos de contenido y de finalidad. (Nahoum, 1966: 3-10)

La entrevista es un mecanismo controlado donde interactúan personas: un entrevistado que transmite información, y un entrevistador que la recibe, y entre ellos existe un proceso de intercambio simbólico que retroalimenta este proceso. (Tarrés, 2013: 65).

La entrevista se vincula con el estudio de la cultura, ya sea de comunidades específicas o de grupos sociales más amplios; concentrándose en los procesos de comunicación, los que difícilmente pueden aprehenderse con las técnicas tradicionales de la investigación social.

En las dos últimas décadas del siglo XX, la entrevista cualitativa se ha desarrollado como una técnica alternativa para explorar o profundizar en ciertos temas de la realidad social, y se ha transformado en un instrumento básico de recolección de información, ya que proporciona una lectura de lo social a través de la reconstrucción del lenguaje, en el cual los entrevistados expresan los pensamientos, deseos y el mismo inconsciente; es, por tanto, una técnica invaluable para el conocimiento de los hechos sociales, para el análisis de los procesos de integración cultural, etc. (Tarrés, 2013: 67).

1.2.1 Entrevistas semi - estructuradas

Debido a que el tema del *mobbing* engloba principalmente cuestiones subjetivas, es necesario decir que, no solo es indispensable un análisis sobre las acciones de los sujetos en determinadas estructuras; sino también, rescatar las subjetividades que suceden entre las interacciones de los mismos sujetos.

De este modo el análisis se realizará dando importancia a cuestiones culturales y para esto se requiere de herramientas cualitativas, para lograr un acercamiento de manera más precisa a estos temas, para entender las conductas y prácticas de los individuos en la organización.

Por lo tanto, el análisis de la violencia que se puede presentar dentro de las relaciones laborales no es un tema sencillo, debido a que no solo limita al análisis de estructura, sino también en recuperar las interacciones en las que se incluyen los sujetos, por lo que es necesario rescatar particularidades que se posean a nivel subjetivo y simbólico.

En el estudio de caso, se optó por el uso de las entrevistas semiestructuradas, ya que son de gran utilidad para recuperar la construcción subjetiva de la realidad de los trabajadores de la organización donde se realizará el estudio de caso. Cuando se habla de entrevistas, la mayor parte de las personas piensan que se trata de un instrumento de investigación estructurado como las encuestas de actitud o de opinión y los cuestionarios.

Las entrevistas semiestructuradas funcionan adecuadamente en aquellas investigaciones que se interesan por interrogantes a administradores, burócratas o miembros de élite de alguna comunidad, personas que tienen poco tiempo o que están acostumbradas a usar eficientemente su tiempo. Aplicar este tipo de entrevistas permiten al entrevistador, mostrar ante el entrevistado que está frente a una persona preparada y competente con pleno control sobre lo que quiere y le interesa de la entrevista, sin que con ello se llegue a ejercer un dominio total sobre el informante. Así en la entrevista semiestructurada, el entrevistador mantiene la conversación enfocada sobre un tema particular, y le proporciona al informante el espacio y la libertad suficientes para definir el contenido de la discusión” (Bernard, 1988: 204 – 207).

El entrevistador sirve como como un cuidadoso recolector de datos, su rol incluye el trabajo de lograr que los sujetos se relajen lo bastante como para responder por completo a la serie predefinida de preguntas.

Las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas:

Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. (Taylor y Bodgan, 1987: 101)

Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas.

El objetivo final de las entrevistas cualitativas tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas. Las entrevistas se utilizan para estudiar un número relativamente breve si se le compara con el tiempo que requeriría una investigación mediante observación participante.

1.2.2 Desventajas de las entrevistas

Proviene del hecho de que los datos que se recogen en ellas consisten solamente en enunciados verbales o discurso. En primer lugar, en tanto forma de conversación, las entrevistas son susceptibles de producir las mismas falsificaciones, engaños, exageraciones y distorsiones que caracterizan el intercambio verbal entre cualquier tipo de persona. En segundo lugar, las personas dicen y hacen cosas diferentes en distintas situaciones. Puesto que la entrevista es un tipo de situación, no debe darse por sentado que lo que una persona dice en otras situaciones.

En tercer lugar, puesto que los entrevistadores, en tanto tales, no observan directamente a las personas en su vida cotidiana, no conocen el contexto necesario para comprender muchas de las perspectivas en las que están interesados, los informantes no pueden o no quieren expresar muchas cosas importantes y solo observándolos en sus vidas diarias es posible adquirir conocimientos sobre tales cosas. (Taylor y Bodgan, 1987: 104).

Para complementar el análisis interno de la organización y su impacto en las interacciones y vida del trabajador. Estas entrevistas están enfocadas en la vida laboral de las personas, por lo que la fórmula inicial para la entrevista será, el

recuperar sus actividades, nociones y significados sobre su vida laboral. Por lo tanto, los ejes temáticos para las historias de vida son:

- Relaciones laborales
- Tipos de acoso laboral
- Desempeño

Por último a raíz de las principales características que abarca el fenómeno, como su componente cultural, su subjetividad, la pertinencia de considerar a terceros, la alta invisibilidad de sus conductas o la borrosidad en su frecuencia, la observación participante, resulta ser de gran apoyo, ya que hace referencia al método de investigación que “involucra la interacción social entre el investigador y los informantes, durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (Taylor y Bogdan, 1987: 31).

1.3 Estudio de caso

Son diversos los estudios realizados por diferentes autores que han señalado la gran importancia que tiene la investigación basada en estudios de casos, ya que esta herramienta es una de las más utilizadas en la metodología de investigación cualitativa.

Un estudio de caso es:

... una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (Yin, R. 1994: 13).

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (Yin, 1989). Además, con este método los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996).

El objetivo fundamental de los estudios de caso es conocer y comprender la particularidad de una situación para distinguir cómo funcionan las partes y las relaciones con el todo.

1.3.1 Ventajas del estudio de caso

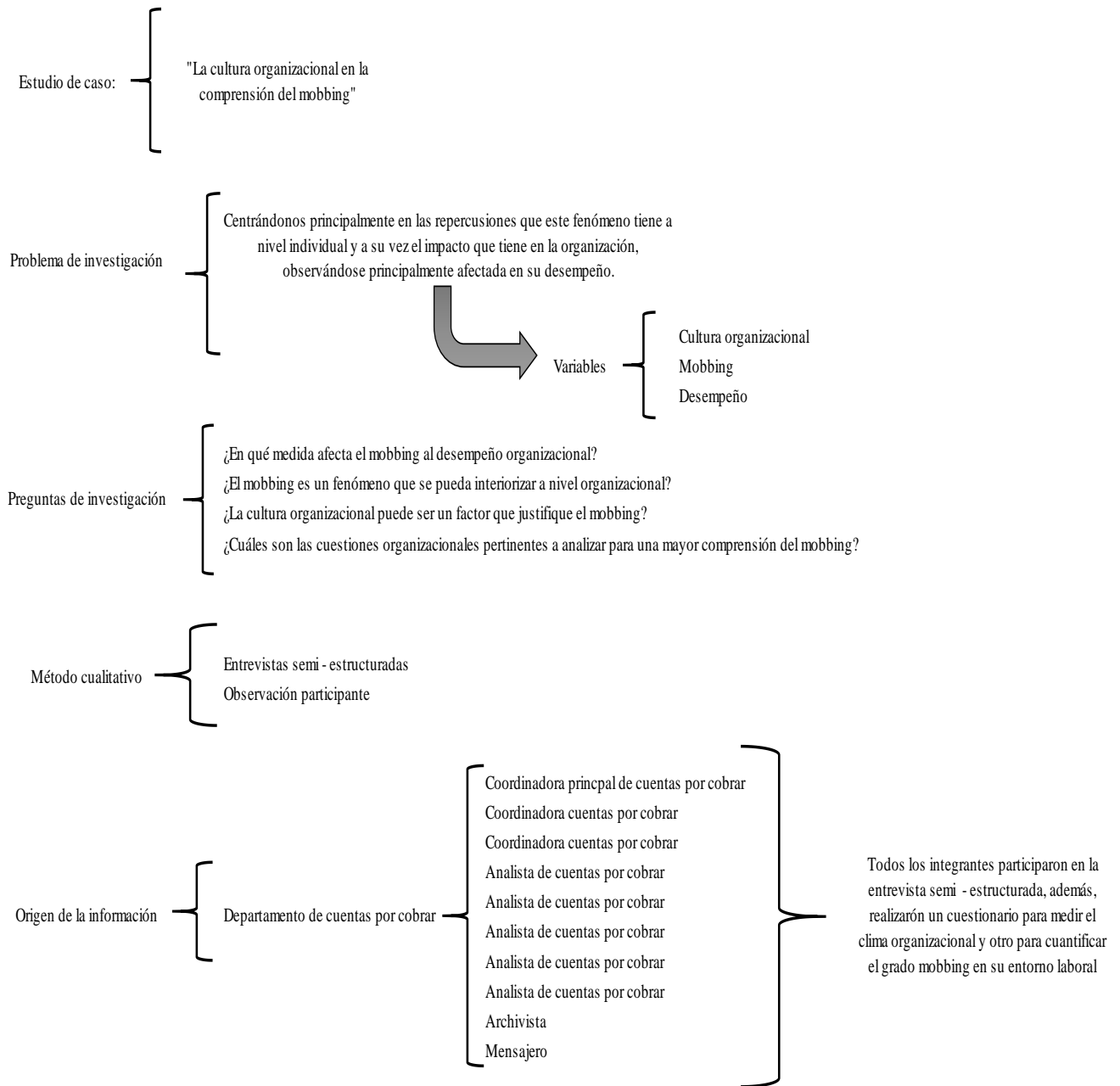
El uso del estudio de casos ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada por medio de los métodos cuantitativos y al estar frente temas de carácter subjetivo, la mejor opción es encontrar apoyo en herramientas de corte cualitativo. Con el estudio de casos se pretende encontrar nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno, la diferencia de lo que se está estudiando con su universo, la formulación de nuevas teorías de la realidad social, lo que se busca es encontrar las respuestas a preguntas en un escenario y momento dado, de ahí que no son formulaciones de verdades universales.

2. Diseño de la investigación

El diseño en pocas palabras es la estructura sobre la cual descansará toda la investigación, se consideran todas las estrategias y herramientas que se utilizan con la intención de alcanzar los objetivos planteados al inicio de un estudio. En términos generales es el grupo de reglas mediante las cuales se obtiene información de un fenómeno que constituye el objeto de la investigación.

El término diseño en el marco de una investigación cualitativa se refiere al abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación, es más flexible y abierto, y el curso de las acciones se rige por el campo, de este modo, el diseño se va ajustando a las condiciones del escenario o ambiente.

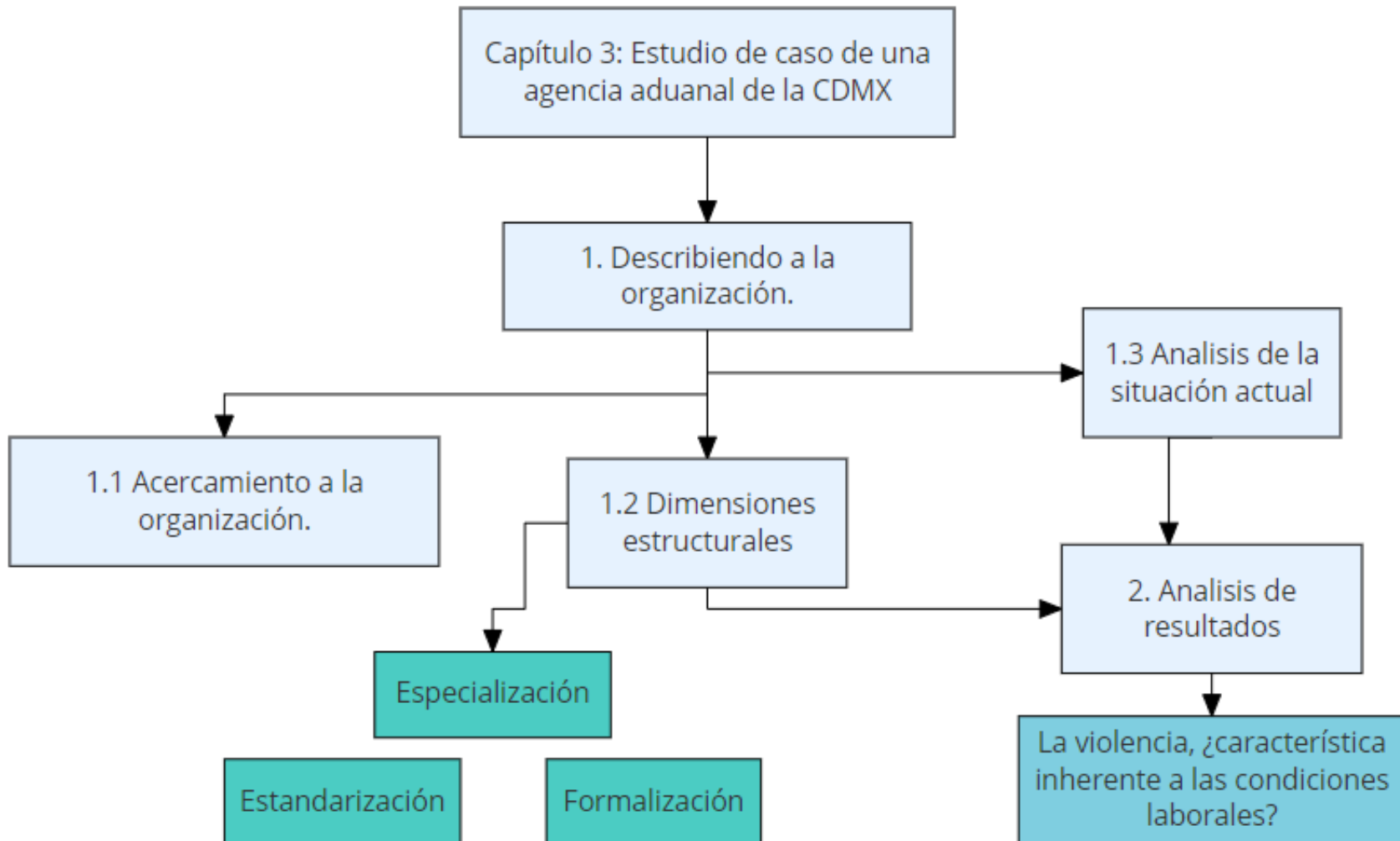
Figura 5: Esquema sobre el diseño de la investigación



Elaboración propia, basado en Montoya 2007.

Un diseño de investigación basado en el método de los estudios de caso, y de manera más general, todo diseño de investigación social supone establecer una secuencia lógica o un plan que conecta la información empírica con las preguntas y problemas iniciales del estudio y, finalmente con sus conclusiones (Tarrés, 2013).

Mapa conceptual del capítulo 3: Estudio de caso de una agencia aduanal.



Elaboración propia

Capítulo 3. Estudio de caso en una agencia aduanal.

1. Describiendo a la organización.

La organización en la que se realizó el estudio de caso brinda servicio de agencia aduanal. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el mundo del comercio internacional, a lo largo de su trayectoria se ha convertido en el principal proveedor de logística para transacciones en México.

La empresa inicialmente se fundó por empresarios extranjeros que hasta el día de hoy continúan llevando el manejo de la misma, un cambio importante en la organización comenzó en el 2017, debido a un proyecto de reestructuración, el cual consistió en adquirir una gran cantidad de terrenos que se encuentran muy cerca de la sucursal - CDMX en la alcaldía de Venustiano Carranza, esto con la intención de ampliar sus oficinas y bodegas, con el fin de proporcionar un servicio más rápido a sus clientes, pero una persona que vive en la zona que consideraron comprar, no accedió a la venta de su inmueble, lo que fue el primer motivo para detener el proyecto, ya que este terreno se ubica justo en medio de los otros terrenos que ya adquirieron.

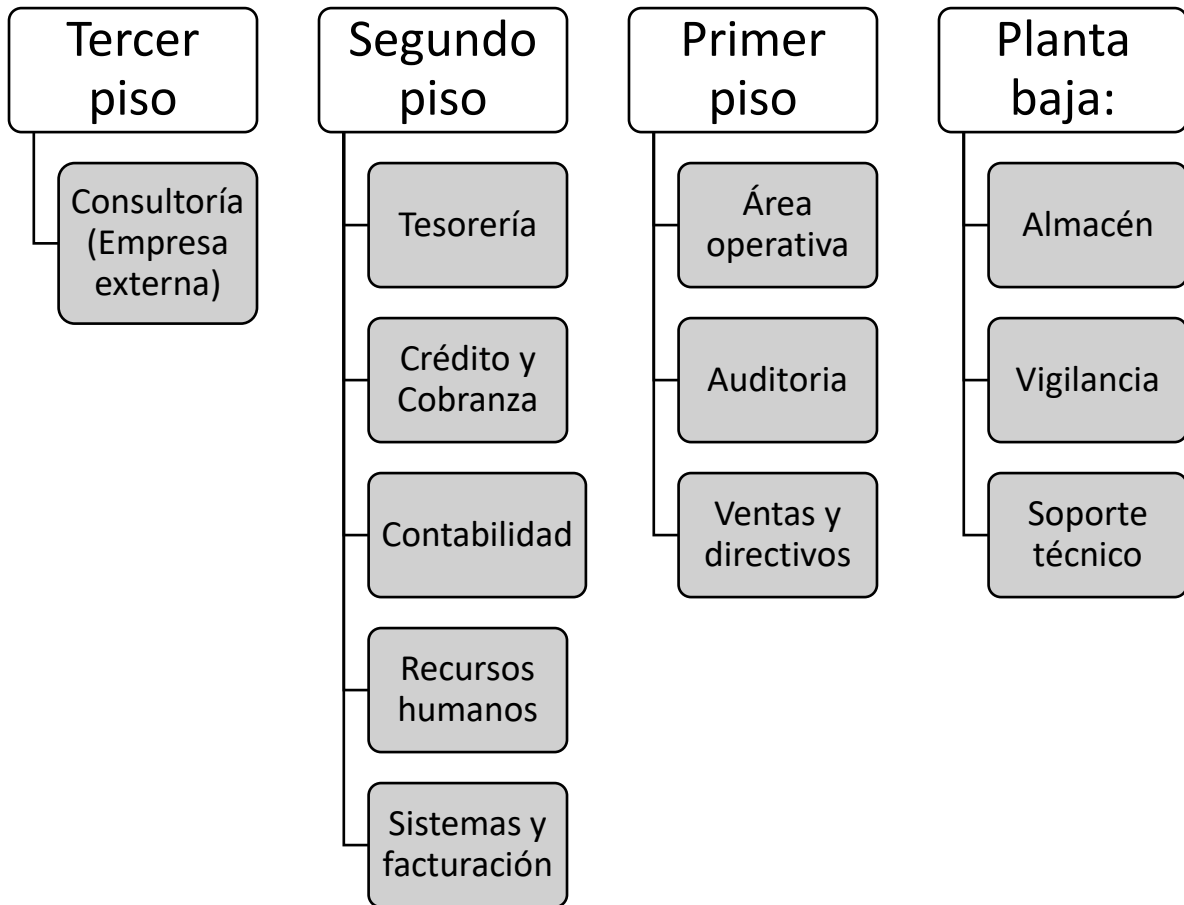
El segundo motivo para que este proyecto siga en pausa, fue el sismo registrado el 19 de septiembre del 2017 en la CDMX, lo que provocó que los terrenos adquiridos sufrieran graves daños y los costos por adecuación se elevaran.

Esta organización está dentro de las principales agencias aduanales en volúmenes de entrada a y salida de México. Manejan más de 100,000 transacciones por año. Su alto nivel de experiencia permite manejar su carga con fluidez y seguridad con el cuidado de sus propios especialistas aduaneros. (Gerente de RRHH, 2019: comunicación personal)

Tiene recursos humanos y toda la tecnología capaz de proveer excelencia e innovaciones en los servicios de importación y exportación requeridos para los servicios aduaneros." Somos los expertos en la logística de México".

La organización tiene sucursales en diversas partes del mundo, principalmente México y Centro América.

Figura 7. Distribución de áreas sucursal CDMX.



Fuente: Elaboración propia.

La agencia tiene como misión:

Proporcionar a nuestros clientes de alta calidad, a través de su personal y la optimización de nuestros recursos en cada una de las actividades en las que nos especializamos. Entonces la razón de existir de la empresa es por nuestro excelente servicio haciendo más y mejor nuestro trabajo, con menos recursos, con el apoyo de todo el personal. (Gerente de RRHH, 2019: comunicación personal).

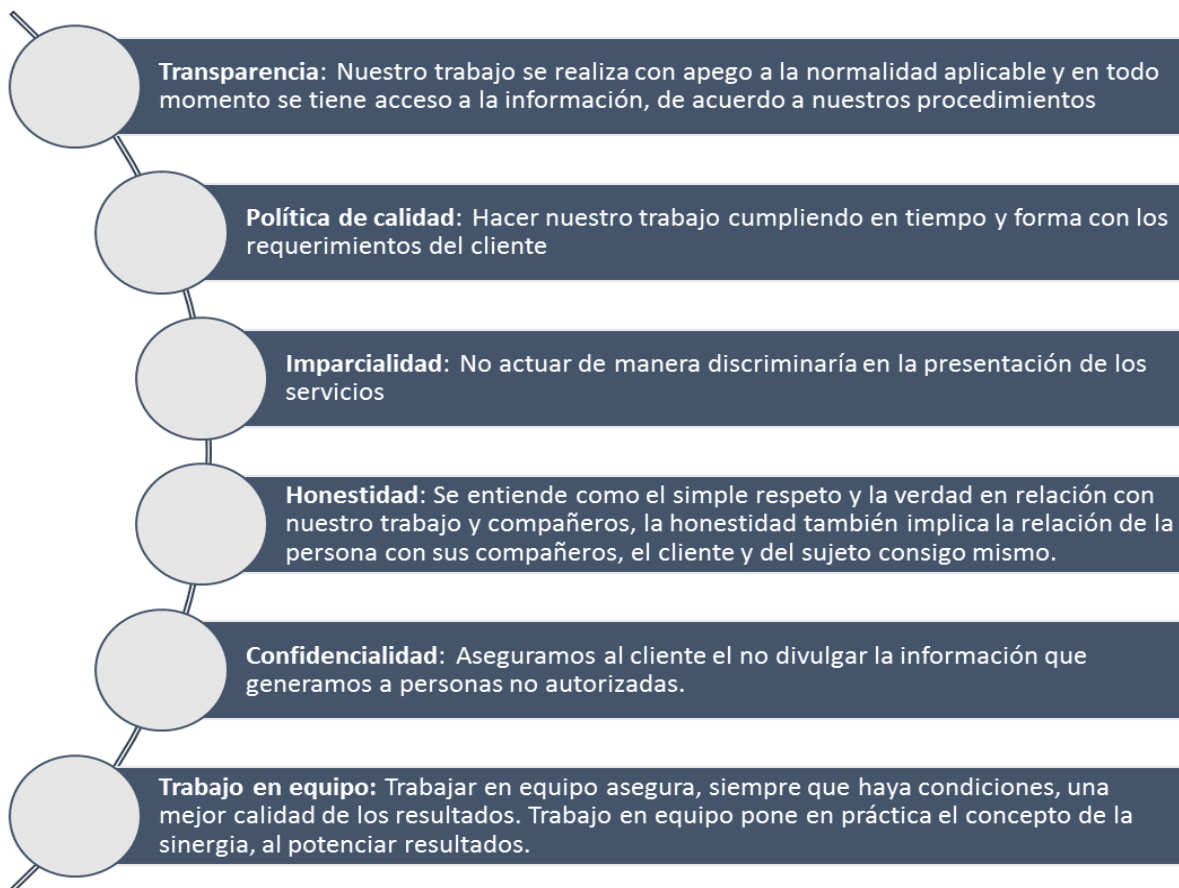
La visión es:

Consolidarla como un grupo de empresa líderes a nivel nacional, ofreciendo servicios acordes con las necesidades de nuestros clientes y fortaleciendo

nuestras participaciones en el mercado. Esto quiere decir que la empresa pretende llegar a ser en un futuro una de las mejores empresas logísticas del país y estar al tanto de las necesidades de los clientes para ofrecerles mejores servicios. (Gerente de RRHH, 2019: comunicación personal).

Valores:

Figura 8: Valores dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia, basado en información proporcionada por la organización. (Gerente de RRHH, 2019: comunicación personal).

1.1 Acercamiento a la organización: Situación actual

La importancia de realizar una descripción de la empresa nos proporciona información acerca de la situación real de una organización en un momento dado,

para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas, es decir, realizar un cambio en beneficio de esta.

Implica siempre una evaluación del contexto y toda evaluación corresponde a un proceso que permite valorar acciones y sus resultados en relación con ciertos objetivos que los generaron.

La estructura organizacional compone una base esencial sobre la que todas las políticas operativas de la empresa y los procesos de trabajo se forman. Las relaciones gerenciales de información, el flujo de ideas, las decisiones y la información están formalmente establecidas mediante la estructura organizacional de la organización.

Además de un análisis de sus procesos, estructura, tipo de configuración organizacional, grado de centralización, mecanismos de coordinación, etc. La idea principal es describir la anatomía²² de la organización.

Acerca de la anatomía de la organización, (Simón, 1988: 209):

Se comprende perfectamente que casi ninguna decisión tomada en una organización es tarea de un solo individuo. Aun cuando la responsabilidad de llevar a cabo una acción determinada descansa en una persona concreta, al estudiar la forma en que se llegó a esta decisión nos encontramos siempre con que sus distintos componentes pueden ser imputados, a través de los canales formales y no formales de comunicación, a muchos individuos que han tomado parte en la formación de sus premisas.

Resulta útil contemplar la decisión compuesta, a través del individuo que la toma, para ver: a) la cantidad de discrecionalidad que realmente se le permite, y b) que métodos emplea la organización para influir en las premisas decisorias que aquel elige

²² La anatomía de la organización debe encontrarse en los procesos con que esta influye en las decisiones de cada uno de los miembros, facilitándoles estas decisiones con sus premisas. (Simón, 1988, p. 209)

Finalmente, para poder tener una comprensión más amplia sobre los procesos decisorios, es pertinente ir más allá de las decisiones que los jefes dan directamente a los subordinados, es decir, para poder determinar si la organización presenta una estructura centralizada o descentralizada, es pertinente descubrir de qué manera el subordinado se ve influido por las órdenes que recibe día con día, además de un análisis sobre los canales de comunicación presentes en la organización.

La centralización tiene dos aspectos muy diferentes. Los poderes decisorios pueden centralizarse mediante reglas generales que limiten la discrecionalidad del subordinado o privando al subordinado de su función decisoria. Ambos procesos son de centralización porque su resultado es privar al subordinado de la función de apreciar las consideraciones competidoras, exigiendo que acepte las conclusiones a que han llegado otros miembros de la organización. (Simón, 1988: 222).

Por lo tanto, la descentralización resulta cada vez más posible, a medida que se refuerzan los recursos del subordinado para tomar decisiones correctas, es decir, brindando al subordinado de las herramientas adecuadas para que se sienta libre y capaz de tomar decisiones acertadas.

Parte importante de comprender si una estructura organizacional es centralizada o no, se explica con (Hall, 1996) la estructura organizacional, es muy fácil de entender. Se considera a la estructura organizacional como el arreglo de las partes. Estas cuentan con “puertos de entrada”, reglas y procedimientos que guían el actuar de los individuos que en ella interactúan. Las estructuras organizacionales están cambiando continuamente según se ven influenciadas por las olas sucesivas de miembros, las interacciones entre los miembros y las presiones ambientales incesantes.

Retomando a (Hall, 1996) se puede decir, que la estructura organizacional implica tener de referencia, entre otros, tres elementos:

El primero indica que las estructuras organizacionales son creadas con el fin de alcanzar objetivos y fines organizacionales. En segundo lugar, las estructuras se

diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. En otras palabras, las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones y no al contrario.

Tercero, las estructuras son escenarios donde se ejerce poder, autoridad y liderazgo; donde se toman decisiones; donde se articulan las tareas y las personas, y donde se desarrollan las actividades de la organización.

Se conoce como la estructura organizativa la cual constituye el armazón sobre el que se construye la dinámica organizacional. Se considera a la estructura organizacional como resultado de factores internos y externos. La estructura influye sobre las personas, pero estas pueden influir sobre las organizaciones.

Para poder entender y plasmar la información sobre la situación real que atravesaba la organización, se recolectaron los datos mediante entrevistas con algunas de las personas que laboran en esta organización, posteriormente se realizó un análisis con las teorías sobre estructura organizacional de (Hall, 1996), las dimensiones estructurales de (Pugh, Hickson, *et al.*, 1968) y, para terminar, el modelo de (Mintzberg, 1979), para describir el tipo de configuración que prevalece en la organización.

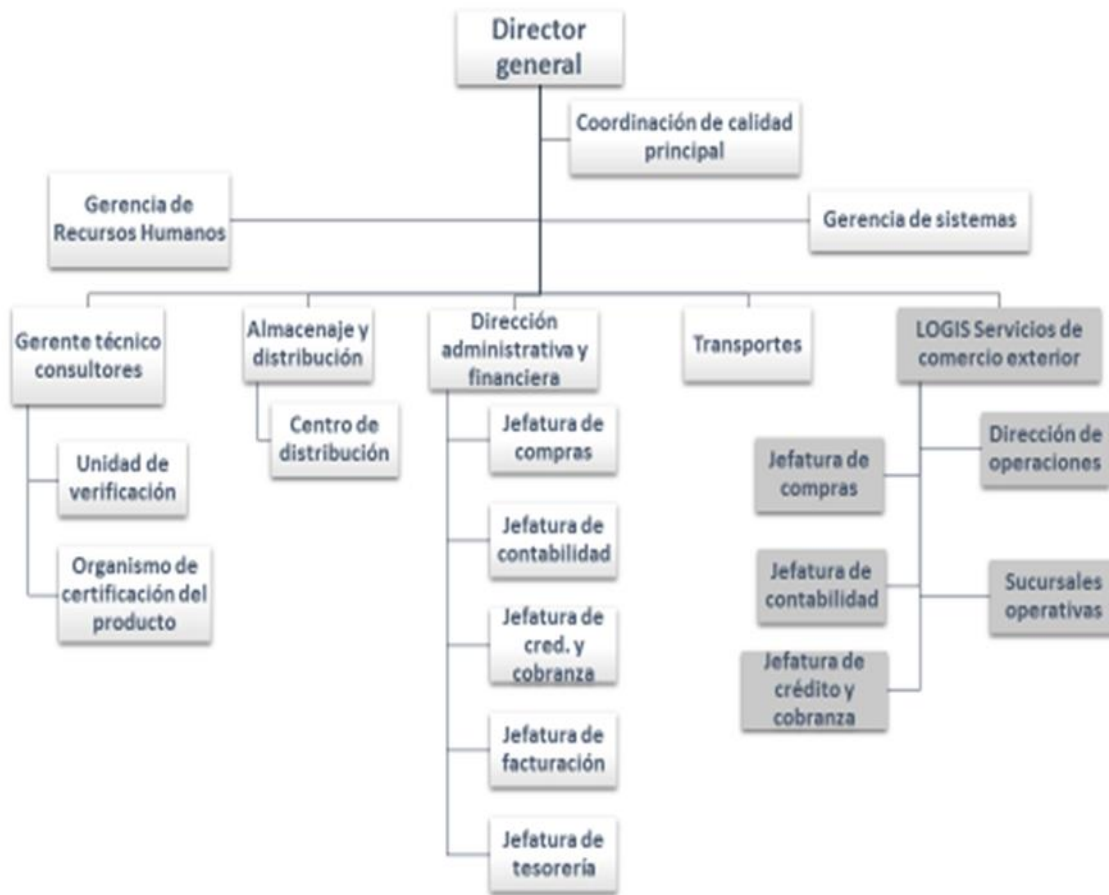
La organización presenta un organigrama general con una estructura meramente funcional (figura 9 - Organigrama General), en gestión la función corresponde a una actividad homogénea (comercial, productiva, contable).

(Derray *et Lusseault*, 2006: 40):

Este tipo de estructura es por naturaleza muy centralizada ya que la coordinación de marcas no puede estar totalmente coordinada por la cima estratégica, esta estructura posee las ventajas de la especialización y de las economías a escala.

Este tipo de estructuras conviene a las empresas medianas que tienen actividades rutinarias y poco diferenciadas, algunas veces es llamada estructura en U (por unitaria).

Figura 9. Organigrama general. 2014



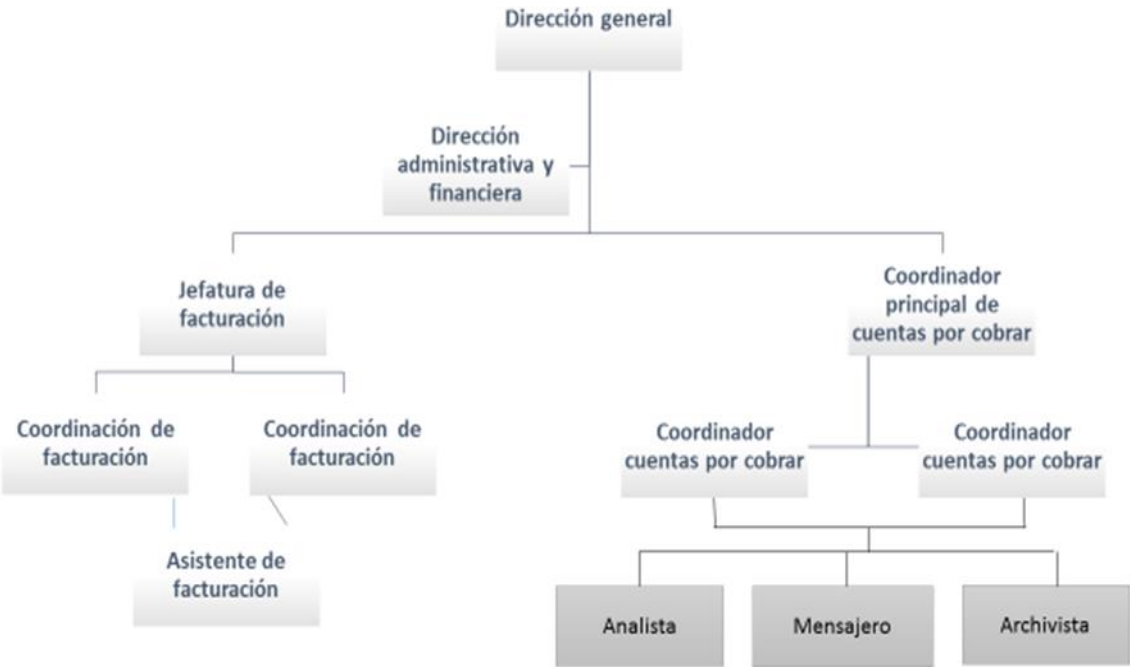
Fuente: Elaboración propia, basada en información proporcionada por la empresa. Gerente de RRHH, 2019: comunicación personal

Comprendiendo que la estructura de la organización se refleja en el organigrama. Esta es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización. (Daft, 1998: 202)

Por lo tanto, en el organigrama general se observa una división de actividades, principalmente por funciones, es decir, en departamentos que se dedican a una función en general y a su vez cada departamento tiene su propio organigrama, los procesos decisorios son centralizados, el mismo personal, comenta que al momento de tomar decisiones, tienen un margen muy limitado, el cual cuando la decisión que se deba tomar supera este margen, deben acudir inmediatamente con el jefe superior directo para que en este nivel jerárquico se determine la decisión.

A su vez la sucursal de la CDMX presenta su propio organigrama, que sigue el mismo patrón de comportamiento, se encuentra jerarquizado principalmente por funciones. El departamento en el que se enfocará el análisis será en el departamento de cuentas por cobrar SUC - CDMX.

Figura 10. Sucursal CDMX. Departamento de cuentas por cobrar SUC - CDMX



Fuente: Elaboración propia, basada en información proporcionada por la empresa. (Gerente de RRHH, 2019: comunicación personal).

En esta sucursal se observa la misma estructura que el organigrama general, una estructura de tipo funcional, donde las actividades se agrupan por funciones desde la base hasta la cima de la organización. Esta estructura es estable y las actividades son relativamente rutinarias. Los empleados están comprometidos en alcanzar las metas de sus respectivos departamentos funcionales. Bajo esta estructura se promueve un desarrollo profundo de actividades, llevando a los empleados a un alto grado de especialización de sus funciones.

Durante los 20 años que lleva operando la organización, el organigrama no ha presentado cambios considerables, con base en la información de algunos de los miembros más antiguos, en este caso, la coordinadora principal de cuentas por

cobrar, quien lleva poco más de 15 años laborando; comenta que los únicos cambios relevantes son que ha aumentado la cantidad de personal en cada uno de los departamentos y otro aspecto importante ha sido el nivel de especialización de los trabajadores, ha ido aumentando, esto como consecuencia de las demandas a las que está sujeta la organización, como reformas fiscales, de exportación, etc. surgiendo la necesidad de contratar personal con grados de profesionalización específicos para cada área.

Una de las grandes desventajas de esta estructura, es la respuesta lenta que se tiene en la resolución de problemas, debido al alto grado de centralización del proceso decisorio.

La centralización se ocupa del poder. Puesto que las organizaciones son un medio básico por el cual se ejerce el poder en la sociedad, un examen de los sistemas políticos donde se mueven las organizaciones indica que este aspecto de los ambientes organizacionales es importante para la centralización. (Hall, 1996: 87).

Cuando se entrevistó a las analistas, comentaban que si bien es verdad que no gozaban de un amplio margen de poder decisorio, no era algo que les molestará, al contrario, el no tener libertad para decidir en ciertos aspectos, les daba una sensación de tranquilidad, ya que al ser un departamento donde el principal elemento con el que trabajan todo el día es el dinero, tener esta posibilidad de “no tener que decidir”, les daba “alivio”.

Pero esto se convertía en una desventaja debido a que no se les dan solución rápida a los problemas, ya que todas las decisiones de responsabilidad más “alta”, tenían que subir de nivel hasta llegar a la gerencia, provocando que estas se acumulen en la parte superior y de igual forma al bajar, haciendo lentos algunos procesos que deben realizarse, para dar soluciones a sus clientes.

La empresa presenta una estructura compleja, ya que, cuenta con unidades dispersas en todo el país y fuera de él (países de Centroamérica), tiene una alta jerarquía que se puede apreciar claramente en sus organigramas, cuenta con una

gran cantidad de departamentos en los cuales divide sus principales actividades a nivel nacional y su vez a nivel local (CDMX). Este tipo de organizaciones, con alto grado de complejidad, pueden presentar muchas dificultades; entre ellas: problemas de coordinación y control:

La complejidad es una característica estructural básica. Está vinculada con el destino de la organización y la suerte de los individuos que trabajan dentro de la organización. En apariencia existe una fuerte evidencia de que grados específicos de complejidad vertical, horizontal o espacial están relacionados con la supervivencia organizacional y con su continuidad en situaciones específicas. Si una organización selecciona una forma inapropiada o por cualquier razón – económica, personal, tradición, liderazgo - no puede adaptar su estructura a las situaciones cambiantes, probablemente pronto se encuentre en dificultades. (Hall, 1996: 69)

Por lo tanto, según (Hall, 1996) una de las formas de dar solución a este tipo de conflictos es la comunicación efectiva entre las unidades, mediante la cual, cada departamento tenga claro que actividades va a desempeñar, y de esta forma no entorpecer las actividades de las demás áreas.

En el caso de la sucursal ubicada en la CDMX, las analistas del departamento de cuentas por cobrar, comentan que hay muchas deficiencias de comunicación efectiva, ya que tienen grandes problemas con el departamento de facturación tanto en su propia sucursal, como de las sucursales de los demás estados, ya que en su proceso de trabajo, dependen de las facturas que primero se generan en estos departamentos, posteriormente realizan un expediente del cliente con su total de factura (s), además de incluir todos los documentos que se utilizaron en la transacción, para realizar este proceso cuentan con un lapso de 7 a 10 días, pero las analistas argumentan que a veces estos procesos llegan a tardar hasta un mes, lo que ocasiona molestia en el cliente que comienza a presionar con la solicitud de sus documentos, además del estrés que se genera en el departamento de las analistas ya que ellas son las que tienen trato directo con el cliente.

Esta misma situación las analistas la observan cuando el cliente solicita alguna corrección en su comprobante fiscal, el departamento de cuentas por cobrar pasa el reporte al departamento de facturación y ellos tardan mucho en realizar estas correcciones, pero igual esto no es solamente responsabilidad del departamento de facturación de la sucursal de la CDMX, estos retrasos también son porque dependen mucho de autorizaciones de las sucursales a nivel nacional.

Un resultado principal de los diversos grados de centralización es para la organización misma. Altos niveles de centralización significan mayor coordinación, pero menos flexibilidad; políticas consistentes en toda la organización, pero probablemente políticas inapropiadas para las condiciones locales: y el potencial para una rápida toma de decisiones durante emergencias, pero canales de comunicación sobrecargados durante las operaciones normales a medida que las comunicaciones fluyen hacia arriba y hacia debajo de la jerarquía. (Hall, 1996: 90)

Otra situación sucede cuando un cliente realiza pagos por adelantado o realiza algún anticipo antes de que se generen sus facturas, el departamento de cuentas por cobrar, donde se ubican las analistas, debe realizar movimientos de los cuales depende facturación para realizar los comprobantes.

Y así existen muchos problemas más, que son el resultado de una comunicación poco efectiva, donde cada departamento tiene claro lo que tiene que hacer, pero parece, que el problema comienza cuando no están conscientes de sus tiempos y de las demandas de los clientes. Ya que la empresa está altamente formalizada, cuenta con reglas y procedimientos que están ampliamente detallados en su manual de procedimientos.

... el grado hasta el cual está formalizada una organización es una indicación de las perspectivas de quienes toman decisiones en ella respecto de los miembros organizacionales... La formalización involucra el control organizacional sobre el individuo (Clegg y Dunkerley, 1980) y así tiene un significado ético y político además de ser un componente estructural... Reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que

enfrenta la organización parte de lo que se llama formalización. (Hall, 1996: 75).

Por lo tanto, se puede observar una gran contradicción, ¿cómo una empresa altamente formalizada, presenta tantos retrasos? Y esto puede responderse o puede intentar responderse desde la cuestión de la comunicación, al ser una empresa muy grande y altamente jerarquizada, las decisiones tienen que pasar por todos los niveles necesarios hasta llegar a la cima de cada departamento, lo que ocasiona largos retrasos en la resolución de problemas o en un simple proceso que ya debería ser rutinario, como comentan los encargados del departamento de analistas.

Sería importante verificar desde este punto, que tan buenos resultados está dando cada área, es decir, la medición de resultados, debería ser un aspecto importante para considerar en todas las áreas. Ya que los manuales expresan una cosa, pero los resultados claramente muestran que la mayor parte del tiempo, entre los mismos departamentos, se desconoce si es intencional o son cuestiones meramente administrativas, retrasan a los demás, dando como resultado un gran retraso en la respuesta hacia los clientes.

En este sentido la formalización es crucial para la vida de las organizaciones y dentro de ellas. La especificación de reglas, procedimientos, castigos, y así en lo sucesivo, predetermina mucho lo que acontece en la organización... (Hall, 1996: 75)

1.2 Las dimensiones estructurales

Toda organización está conformada por una estructura, y retomando las preguntas de (Pugh, 1973) ¿Existe algún principio general de la estructura de la organización al que todas las organizaciones deben adherirse?, ¿O el contexto de la organización (su tamaño, propiedad, ubicación geográfica, tecnología de fabricación) determina qué estructura es apropiada?, ¿Por último, cuánto margen tiene la gerencia de una empresa para diseñar la organización inicialmente y manipularla más tarde?

En este sentido, (Pugh, 1973) señala que la **especialización** consiste en dividir las tareas de forma tal que se repartan entre una gran cantidad de individuos, con lo cual cada uno será responsable de realizar una pequeña cantidad de las actividades correspondientes a todo el proceso de trabajo en general.

La especialización responde a una descomposición del trabajo en múltiples actividades asignadas a cada cargo o persona, conduciendo a trabajos limitados y con cualificaciones únicas que en ocasiones pueden acarrear manejos inadecuados de la incertidumbre, requiriendo en estos casos de una supervisión bastante estricta.

En la estructura, se observa un alto grado de especialización, debido a que todas las actividades están divididas en departamentos, donde cada área es responsable de realizar actividades que contribuyan a los objetivos generales de la organización.

Por otro lado, la **estandarización** como la normalización de los procedimientos que se aplican a todas las tareas que se repiten con cierta regularidad (Pugh, 1973). En la sucursal de la CDMX, la mayor parte de los procedimientos se encuentran estandarizados, a menos que sean casos particulares o emergencias, se debe consultar la decisión con los jefes inmediatos, lo que como se mencionó anteriormente, causa demasiados problemas y lentitud en la resolución de temas.

En cuanto a la **formalización** (Pugh, 1973) la define como el grado en el cual las reglas, los procedimientos, las instrucciones y las comunicaciones están escritas y sirven para gobernar la actuación y la conducta de los miembros de la organización.

La formalización incluye, los siguientes aspectos: (1) la declaración de los procedimientos de las operaciones diarias, las reglas que los regulan y las tareas de cada puesto de trabajo, incluyendo los contratos y acuerdos laborales; (2) los procedimientos que dirigen los procesos de toma de decisiones –por ejemplo: planes, programas y presupuestos–; y (3) los mecanismos para la transmisión o comunicación de la información a través de la estructura organizativa.

En la empresa, esta dimensión está presente en forma de manuales, donde cada persona tiene limitados sus deberes, actividades y obligaciones a desempeñar en su puesto correspondiente, el personal que labora en el área de cuentas por cobrar,

comenta que es lo primero que les entregan al comenzar a trabajar, junto con el organigrama de la organización y el reglamento interno de trabajo, aunque todos parecen identificar su manual, y están conscientes que sus acciones deben basarse en él, aun así se observa mucha lentitud en el desarrollo de los procesos y en la toma de decisiones.

En cuando a la **centralización**, en pocas palabras la referimos con el poder formal de algunos miembros de la organización o unidades organizativas ubicadas en la parte más alta de su estructura jerarquía para tomar decisiones estratégicas y operativas; es decir, entendida como grado de autoridad. En este sentido cuando la toma de decisiones es centralizada, ésta recae en la alta dirección o en los niveles superiores de la estructura organizativa.

Al contrario, es descentralizada, cuando parte de la toma de decisiones vinculadas con el trabajo diario operativo y estratégico es delegada y llevada a cabo por los gerentes y empleados de los niveles medios e inferiores de la jerarquía empresarial. Y como se ha observado en la empresa de la CDMX se vislumbra un alto grado de centralización, en donde cada individuo tiene una libertad limitada para la toma de sus decisiones diarias y cuando estas sobrepasan sus capacidades decisorias, deben acudir con sus jefes para que los apoyen y así, hasta llegar a la cima de la empresa.

1.3 Análisis de la situación actual de la organización.

La estructura organizacional compone un pilar esencial sobre el que todas las políticas operativas de la empresa y procesos de trabajo se construyen. Las relaciones gerenciales de información, el flujo de ideas, las decisiones y la información están formalmente establecidas mediante la estructura organizacional de la organización. Las estructuras pueden ser relativamente verticales u horizontales; las estructuras más verticales tienden a operar de forma más burocrática. Ninguna estructura organizativa única es mejor que otra. Más bien, cada estructura tiene ventajas y desventajas únicas más adecuadas para situaciones específicas.

En el caso de esta organización se observa una estructura altamente vertical, en la cual las decisiones dependen principalmente del ápice estratégico, además del alto grado de normalización y formalización que se observa en la misma. Esto no quiere decir que sea malo, ya que por los años de experiencia con los que cuenta la empresa, brinda un panorama en el que se demuestra que estos tipos de estructura pueden y son funcionales para algunas organizaciones.

La estructura organizacional presenta cuantiosos niveles de gestión, descendiendo desde los ejecutivos de alto nivel hasta los gerentes regionales y jefes de cada departamento, todo el camino hacia abajo hasta los coordinadores que trabajan junto a los empleados de primera línea. Debido a los muchos niveles de gestión, la autoridad en la toma de decisiones debe pasar a través de un mayor número de niveles que en las organizaciones más horizontales.

Tabla 12. Parámetros de Diseño Organizacional (Mintzberg)

Parámetros de diseño	Estructura funcional	Burocracia mecánica	Burocracia Profesional	Estructura divisional	Adhocracia
Especialización de puesto	Poca especialización	Mucha especialización horizontal y vertical	Mucha especialización horizontal	Mucha especialización horizontal y vertical entre divisiones y gerencias	Mucha especialización horizontal
Entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Mucho entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento (de los gerentes divisionales)	Mucho entrenamiento
Formalización de conductas	Poca formalización orgánica	Mucha formalización burocrática	Poca formalización burocrática	Mucha formalización dentro de las divisiones, burocrática	Poca formalización orgánica
Estilos de trabajo en equipo	Usualmente funcional	Usualmente funcional	Funcional y de mercado	Mercado	Funcional y de mercado
Tamaño de la unidad	Amplio	Amplio en la base y pequeño en la punta	Amplio en la base y pequeño en la punta	Amplio en lo alto	Pequeño
Sistemas de planeación y control	Poca planeación de las acciones	Planeación de acciones	Poca planeación y control	Mucho control	Limitada planeación de acciones
Mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Mecanismos de enlace en la administración	Pocos mecanismos de enlace	Muchos mecanismos de enlace
Descentralización	Centralización	Limitada descentralización horizontal	Descentralización vertical y horizontal	Limitada descentralización horizontal	Descentralización selectiva

Fuente: Mintzberg H. 1979. *The structuring of organizations*. Prentice Hall. USA. p. 467

Con base en el modelo presentado por (Mintzberg, 1989), la configuración que se observa es la de una organización maquilal, ya que principalmente tiene un alto grado de centralización en la toma de decisiones, los procesos están ampliamente formalizados, la división del trabajo se encuentra en áreas funcionales, por lo tanto, consta de una amplia jerarquía. Como se observa en la Tabla 12

Se apoya fuertemente en la tecnoestructura para normalizar el trabajo, es decir, mediante la elaboración de sus manuales de procedimientos, donde se especifica de manera clara las actividades que cada uno de los trabajadores debe desarrollar, dependiendo el área funcional en la que se encuentre, de acuerdo, al grado de estudios que presentan.

Esta configuración normalmente se observa en organizaciones que producen en masa o proporcionan servicios en masa y este es el caso de la organización analizada, ya que como se menciona al inicio la empresa realiza más de 100,000 transacciones al año. (Gerente RRHH, 2019: comunicación personal).

En cada departamento se realizan tareas especializadas, para las cuales contratan personal que sea capaz de desempeñar sus funciones con algún conocimiento previo, o con una carrera a fin para el puesto a ejecutar, es decir, se espera un comportamiento por parte de personal que entra a laborar con ellos. Es por eso, que está dividido principalmente en departamentos funcionales entre los que se dividen las actividades para que cada persona involucrada en un proceso se vuelva experto en desarrollar la actividad que le fue confinada.

El núcleo de operaciones en la organización presenta un flujo de trabajo altamente racionalizado, en el cual las tareas que se realizan en la parte operativa, son tareas sencillas y repetitivas, el personal operativo con el que tuvimos oportunidad de hablar, considera que las actividades que deben desempeñar son sencillas, es decir, ya presentan un grado de especialización en sus funciones, con la repetición constante que realizan han logrado perfeccionarlas, hasta el grado de considerarlas sencillas, esto no cambia mucho entre los niveles jerárquicos.

Por lo tanto, la tecnoestructura debe estar completamente desarrollada, porque es la encargada de normalizar los procesos que cada individuo debe realizar. En este tipo de estructura se persigue tener el mayor control y eliminar toda incertidumbre posible.

La función del ápice estratégico es poner en marcha la organización buscando en todo momento la mejora del rendimiento y mantener unida la estructura lo cual hará con supervisión directa. En este tipo de estructura la mayoría del poder permanece en este grupo, siendo conceptos fundamentales los de jerarquía y cadena de autoridad formal.

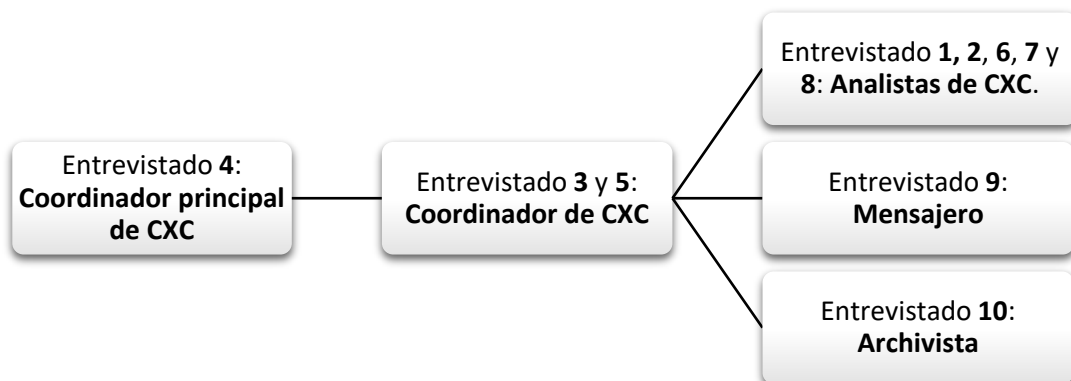
En la organización y en general, existe alto grado de supervisión directa por parte del ápice estratégico, existiendo en el organigrama la representación de la jerarquía y cadena de autoridad formal, donde se observa quienes rinden cuentas a quien, y por otro lado a quien se debe consultar cuando sea necesario.

Sus operaciones son rutinarias, siendo la mayor parte de ellas muy sencillas y repetitivas, dando como resultado procesos de trabajo muy normalizados.

2. Análisis de resultados

El departamento de cuentas por cobrar de la organización cuenta con su propio organigrama, mismo que se utiliza para especificar y detallar el puesto que tiene cada uno de los entrevistados dentro de la organización.

Figura 11. Organigrama del departamento de cuentas por cobrar.



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Relación de los puestos que ocupan cada uno de los entrevistados.

En toda organización cualquiera que sea su tamaño, giro, ubicación, se forma a lo largo de su historia un ambiente psicosocial de trabajo que incluye la organización del trabajo, la cultura, las actitudes, los valores, las creencias y las prácticas que se exhiben diariamente en la empresa y afectan el bienestar mental y físico de los empleados. Estos factores muchas veces se denominan factores estresantes del lugar de trabajo en general y pueden provocar estrés emocional o mental a los trabajadores. Por lo tanto, **¿cuáles son los factores organizacionales pertinentes a analizar para comprender el *mobbing*?**

No en todas las organizaciones se manifiestan casos de acoso con la misma facilidad. Existen una serie de factores en la organización que pueden favorecer o dificultar la aparición del *mobbing*, como su estilo de mando y de liderazgo, sus canales de escucha y de participación de los empleados. Asimismo, también depende de los factores psicosociales de la empresa dicha aparición, es decir, de los grupos formados, el clima de trabajo, las relaciones interpersonales entre los compañeros

En un ambiente de trabajo hostil, en el cual predominan las agresiones, la crítica persistente, el aislamiento social y la desvalorización de las personas o de su trabajo es una realidad cotidiana para muchos trabajadores tanto de empresas públicas, como las del sector privado, es una situación que, en palabras de las mismas personas entrevistadas, minimizan el compromiso y la motivación al momento de realizar sus actividades.

E2: “En cuanto al ambiente de trabajo, afecta en que aunque uno desempeña el trabajo, da el rendimiento y que totalmente ellos menosprecien ese esfuerzo que tú haces, ahora sí que te pones la camiseta de la empresa y que ellos demeritan cada uno de los pasos y de las decisiones que tomas y que cuando no las tomas, es lo mismo, porque dicen que no sirves ni para tomar una decisión, pero cuando lo haces, te dan a entender que no eres nadie para tomar esas decisiones... Emm después de todo esto la verdad no dan nada de ganas de “ponerse la camiseta” no es un trato equitativo, solo piden y piden, pero no responden de igual forma”

Al respecto algunos estudios destacan que aquellos ambientes laborales caracterizados por la ambigüedad y el conflicto de rol y la sobrecarga laboral son más proclives a manifestar la incidencia del acoso, en la organización se detecta claramente, no solo con la información recabada en las entrevistas, también con las

visitas que se realizaron a la organización, que las cargas y extensiones de trabajo son el denominador común, en esta organización.

Entrevistadora: *Dentro de su organización, ¿laboran horas extra?*

E1: *“Sí, casi diario tengo que quedarme tiempo extra”*

Entrevistadora: *¿Son impuestas por alguien?*

E1: *“No, en teoría este tiempo extra es opcional, pero debido a la carga de trabajo, casi todos los días debo quedarme tiempo extra, ya que sabemos que si no nos quedamos será más carga de trabajo para el otro día. Así que, no son impuestas, pero en el fondo nos sentimos presionados a quedarnos para no atrasarnos. Y pues, a decir verdad, es algo que ya todos normalizamos y vemos común el hecho de quedarnos tiempo extra, de hecho, es raro cuando nos quedamos, yo misma me siento extraña cuando no me quedo... (Sonríe)”*

...

E3: *No, no son obligatorias... uhm... pero bueno yo en realidad me quedo para terminar mi trabajo y no sentirme presionada al segundo día, ya que no son remuneradas, y de alguna manera, aunque no son obligadas pues me quedo para poder trabajar cómoda al siguiente día, sin tantos pendientes...”*

Si en un contexto son frecuentes los comportamientos injustos, es posible que los umbrales de tolerancia frente a éstos sean más altos y ya no se consideren acoso ciertas conductas que sí lo serían en un ambiente organizacional distinto (Dietz, Robinson, Folger, *et al*, 2000). Esta situación se observa, en gran medida, en todas las personas entrevistadas, es algo que con el paso del tiempo dentro de la misma organización han normalizado, limitando ampliamente la capacidad para distinguir entre una conducta de acoso y entre una presión común de los ambientes laborales.

E3: *“Antes de este empleo, no conocía la violencia en el ámbito laboral, sin embargo cuando ingrese aquí me sorprende la magnitud de violencia, porque uno no es que sea tonto, uno percibe inmediatamente, porque te genera estrés, te genera comezón en la cabeza, dolor de estómago, vaya tu cuerpo te indica que no está a gusto, de que algo no está bien, ese nervio de me van a correr, etc... nunca había pasado por esto, fue algo que me sorprendió sin embargo, en algún momento agradezco haberlo conocido, porque aprendí que es lo que NO se debe aguantar, identificar cuando te tienes que retirar, y sea como sea entender que es algo que no te mereces, y también a sobrellevar a las personas que te violenta, tal vez ellos no van a cambiar, pero tú no vas desgastarte con ellos, ni tienes que aguantar por ningún motivo estás situaciones, lamentablemente algunos compañeros y tal vez me incluyo, a veces no hay mucha opción, ya que en algunos aspectos se dan facilidades”...*

En relación al clima organizacional se sumaron a las entrevistas dos cuestionarios con valores cuantitativos para que los propios entrevistados evaluaran las condiciones laborales bajo las que trabajan, desde el ambiente físico, hasta aspectos de liderazgos y trabajo en equipo, se obtuvieron resultados bastante interesantes, al comparar las respuestas en ellos con lo dicho en sus entrevistas, el

hecho de saber que lo que pusieran en los cuestionarios, contra lo que dijeran durante su entrevista tenía mucho peso, ya que durante las entrevistas no se limitaron en expresar todas esas acciones o cuestiones que les ocasionaban inconformidad, mientras que por otro lado, en los cuestionarios, se limitaban en responder con la opción C (Los cuestionarios van de escalas de la letra A a la E, en la que A, es el criterio más negativo y disminuye gradualmente hasta llegar a la E, dejando a la letra C, como un término medio).

Respecto al clima organizacional los entrevistados comentan que hay días en los que este se torna insoportable, debido a la ausencia de apoyo por parte de sus superiores y a la falta de oportunidades para expresar sus inconformidades, en palabras de ellos mismos:

E2: "Pues si me dijeras dale una calificación al clima organizacional, le daría un 6, porque no hay trabajo en equipo, porque uno siempre se debe cuidar de la crítica de los demás y de los jefes, la aprobación de los jefes es difícil de obtener porque dan libertad para decidir, pero si no les parece hay llamados de atención por tomar ciertas decisiones, y cuando no las tomamos lo mismo, nos tachan de incapaces"

El instrumento utilizado para medir el **clima organizacional**²³ fue realizado considerando gran parte de los aspectos que pueden ser medidos con una escala que permita obtener una idea general de la percepción que los integrantes del departamento de cuentas por cobrar tienen del clima organizacional presente en su departamento. Este instrumento se evalúa colocando valores de la letra A – E, donde entre más cerca de la letra A, la respuesta es "negativa" y conforme avanza a la "E" las afirmaciones tienen carácter positivo, siendo la letra "C" el valor neutro.

El segundo instrumento utilizado fue el **inventario de acoso laboral de Leymann**²⁴, el cual está conformado por 60 afirmaciones, las cuales se evalúan en una escala de 0 – 4, donde "0" indica que nunca ha experimentado esa conducta y así sucesivamente hasta llegar a "4" indicando que la ha experimentado mucho.

²³ Instrumento completo en la parte de ANEXOS pp. 164-170.

²⁴ Inventario completo en la parte de ANEXOS pp. 171-173.

A continuación, se muestran los datos generales de todas las personas que conforman el departamento de cuentas por cobrar, considerando que el mínimo de antigüedad es de 1 año, se razona que es tiempo suficiente para que todos los integrantes del departamento ya tengan una idea general de lo que sucede dentro de la organización.

Tabla 13. Datos generales de las personas entrevistadas

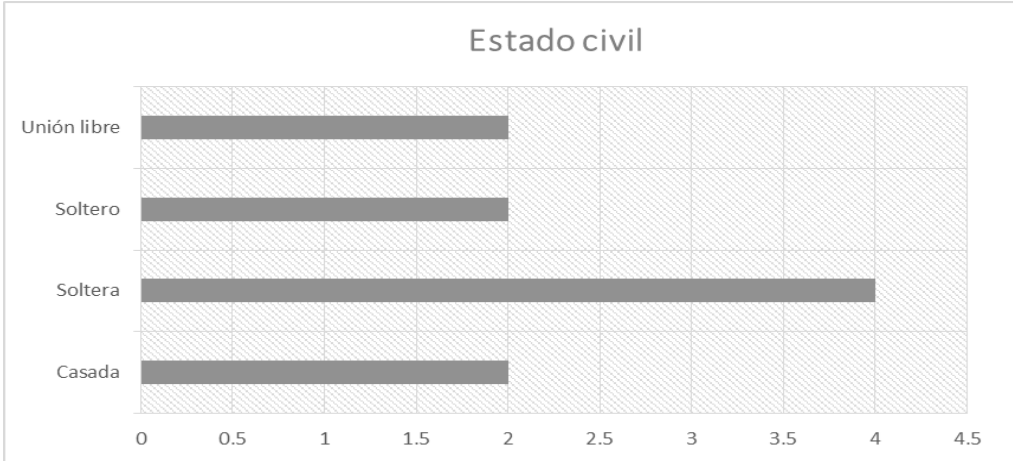
# Entrevistado	Estado civil	Dependientes económicos	Edad	Escolaridad	Puesto	Antigüedad
E1	Soltera	NO	27 años	Licenciatura	Analista de cuentas por cobrar	3 años, 2 meses
E2	Unión libre	SÍ	38 años	Preparatoria	Analista de cuentas por cobrar	10 años
E3	Casada	SÍ	33 años	Preparatoria	Coordinadora de cuentas por cobrar	5 años
E4	Casada	NO	45 años	Licenciatura	Coordinadora principal de cuentas por cobrar	15 años
E5	Soltera	NO	33 años	Licenciatura	Coordinadora de cuentas por cobrar	2 años, 6 meses"
E6	Soltera	NO	25 años	Licenciatura	Analista de cuentas por cobrar	1 año
E7	Unión libre	SÍ	26 años	Licenciatura trunca	Analista de cuentas por cobrar	1 año, 6 meses
E8	Soltera	SÍ	24 años	Licenciatura	Analista de cuentas por cobrar	1 año, 8 meses
E9	Soltero	NO	26 años	Cursando la Licenciatura	Mensajero	4 años
E10	Soltero	NO	25 años	Cursando la Licenciatura	Archivista	3 años

Fuente: Elaboración propia

Nota: Esta tabla se generó con los datos generales obtenidos al comienzo de las entrevistas, en ella se observan datos como el estado civil, la edad, genero, el puesto desempeñado, entre otras. Todos respondieron y brindaron su información de forma voluntaria y la misma fue verificada por la asistente de RRHH.

Del total de los entrevistados el 80% son mujeres y por consecuente el 20% son hombres, sus edades oscilan entre los 24 y los 45 años, el promedio en cuanto al estado civil indica que el 20% vive únicamente en unión libre, el 60% son solteros y un 20% están casadas.

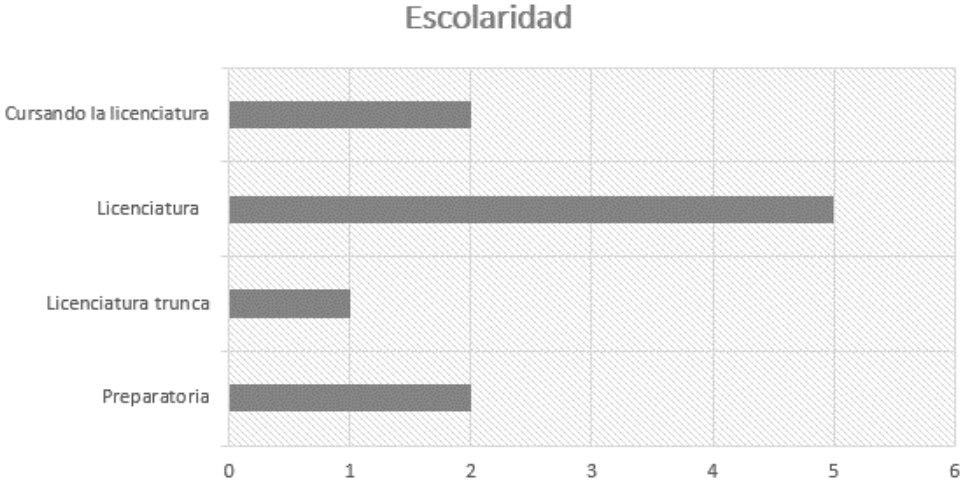
Figura 12. Estado civil: integrantes del departamento cuentas por cobrar.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a escolaridad el 20% cuenta con preparatoria, el 10% con licenciatura trunca, el 50% cuenta con licenciatura concluida y por último el 20% se encuentra realizando sus estudios de licenciatura, como se muestra a continuación.

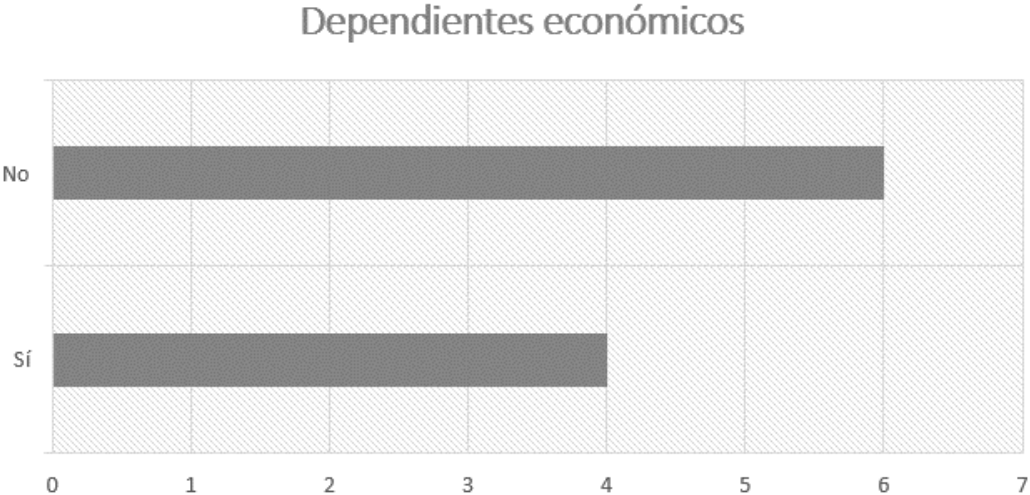
Figura 13. Escolaridad de los integrantes del departamento de cuentas por cobrar.



Fuente: Elaboración propia.

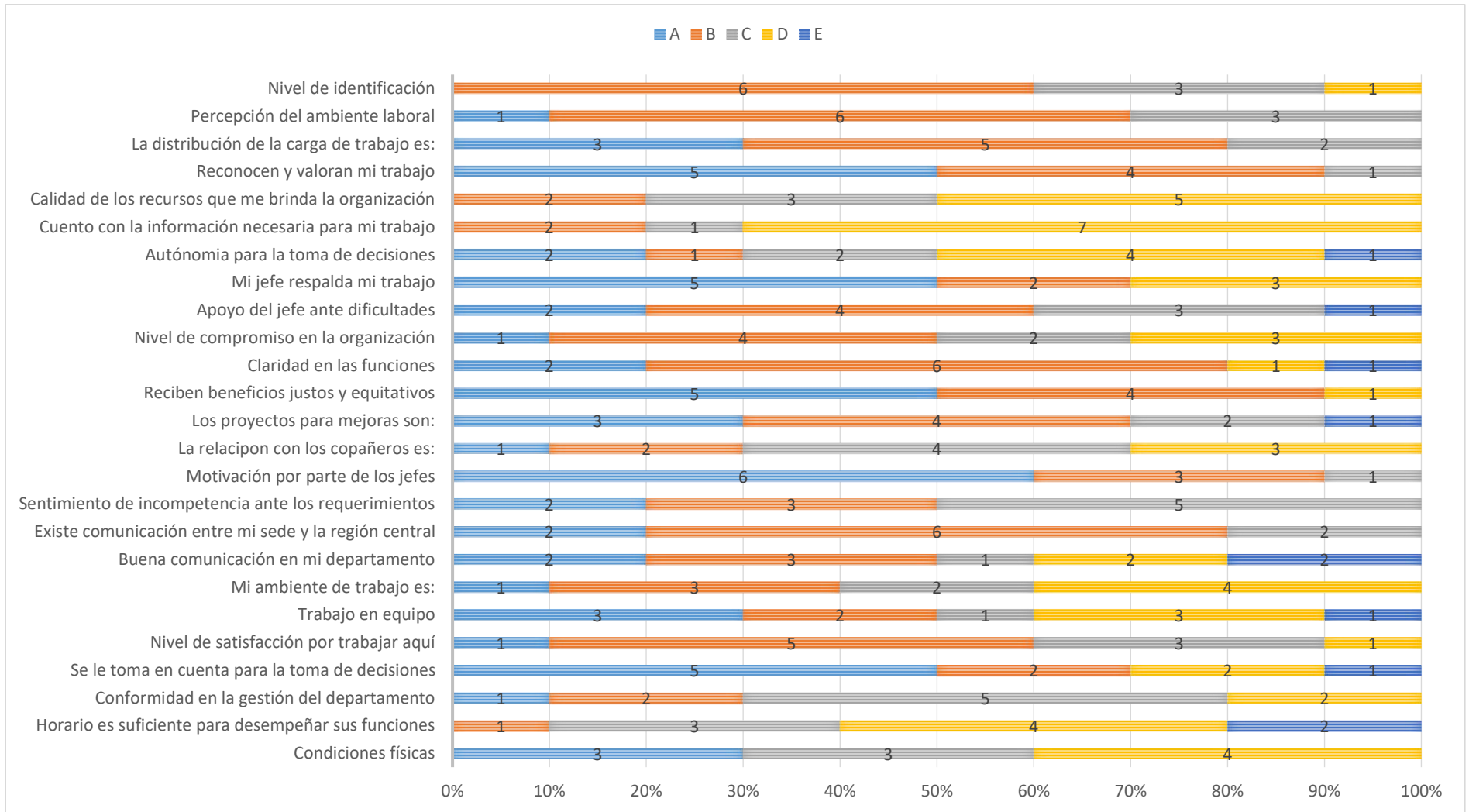
Por último, el 40% cuenta con dependientes económicos y el 60% se encuentra sin compromisos, únicamente comentan que apoyan con el ingreso familiar.

Figura 14. Información sobre dependientes económicos de los integrantes del departamento de cuentas por cobrar.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15: Clima organizacional



Elaboración propia.

Nota: Resultados obtenidos del cuestionario sobre clima organizacional realizado a todos los entrevistados del departamento de cuentas por cobrar.

En la mayoría de las respuestas sobre cuestiones relacionadas sobre el nivel de satisfacción, se encuentran declaraciones en las que el personal responde de una forma que pareciera que están ahí por “resignación”:

Entrevistadora: *¿El trabajo queda cerca de tu domicilio?*

E1: *“Está a dos horas y cuando el tráfico aumenta, es muy desgastante trasladarme al trabajo, pero no tengo opciones debido a que no hay empleos cerca de mi domicilio y por lo tanto tengo que aguantarme”.*

...

Entrevistadora: *¿Estás conforme con tu sueldo?*

E2: *“No, para nada, las responsabilidades cada vez aumentan más, pero bueno no hay mucho por hacer”*

Entrevistador: *¿Por qué comentas eso?*

E2: *“Pues porque la situación “afuera” (el mercado laboral), cada vez está más complicada, conseguir un empleo y que sea con contrato indefinido cada vez resulta más difícil, como dicen, más vale malo conocido que bueno por conocer, (sonríe).”*

Esta impresión de falta de empleos que se observa en los integrantes del departamento de cuentas por cobrar, indica la asignación del sentido que se hace del trabajo: un medio para obtener los satisfactores básicos de la supervivencia, cualquier esfuerzo que se realice es válido mientras no se vean en la condición de desempleo, porque la “situación “afuera” (el mercado laboral), cada vez está más complicada” (E2, 2019: comentario durante entrevista)

Al respecto la entrevistada 4, coordinadora principal de cuentas por cobrar, comenta que a su edad ya no hay la misma energía, ni mucho menos la misma valentía por emprender la búsqueda de un nuevo empleo, donde quizás las cosas estén peor:

E4: *“Hay días en los que me despierto sin ganas de nada, pero más que por la carga laboral, es por el ambiente que a veces se genera en el trabajo. Ya que las funciones que realizo me agradan, pero muchas veces el ambiente deprime... pero bueno al final no hay mucho por hacer, debido a mi edad, me da como miedo salir (sonríe), ya que ahora lo que se ve es que en las empresas contratan a puros jovencitos y cada vez los requieren más preparados y con más experiencia, la demanda cada vez es más exigente, sea como sea, aquí tengo mi trabajo e ingreso seguro”*

Respecto a la división de actividades, la mayoría comenta no estar de acuerdo, pero que, debido a la casi nula libertad de expresión dentro de su espacio laboral, han optado por simplemente “soportarlo” ya que, en palabras de ellos mismos, es algo que no pueden controlar y es preferible a salir a la incertidumbre del desempleo, nuevamente el miedo al desempleo es un factor que ejerce presión en los miembros de esta organización:

Entrevistadora: *¿Sabes quién se encarga de asignar las funciones a realizar en cada área? ¿Estas conforme con esa división de tareas?*

E6: *Estamos enterados quienes asignan la carga laboral y las actividades que cada uno desempeñamos, pero esta es una de las situaciones que me tiene inconforme, debido a que algunas compañeras tenemos más carga de trabajo que otras de la misma área y también de otros departamentos, pero cuando se comenta sobre esta situación, únicamente nos responden que se revisó y se repartió de manera justa. Y bueno, respecto a tu pregunta de ¿si estoy conforme?... Pues no, no lo estoy, pero bueno es eso o renunciar y realmente es algo que al menos no está en mis planes en este momento, debido a que tengo una bebé y el tema de buscar empleo en la CDMX se ha vuelto algo cada vez más difícil, debido a toda la oferta de trabajadores que existimos”.*

...

E10: *Pues la persona encargada de delegar es mi jefa, y aunque delega un poco de trabajo tengo que estar al pendiente de los requerimientos del mensajero y de las analistas; y no puedo a veces avanzar en mis funciones. Lo cual luego ocasiona regaños. Pero al menos en mi situación me encuentro terminando mi carrera y pues no hay muchas opciones para alguien sin una carrera terminada”.*

Son diversas las razones que motivan al personal a no abandonar sus puestos de trabajo dentro de la organización, algunos de los factores más mencionados, son la edad, la dificultad que representa buscar un nuevo empleo y el miedo a perder la estabilidad que el trabajo les brinda.

Cuando se les pregunto a los empleados si habían sufrido violencia en sus espacios laborales, las respuestas resultan impresionantes, ya que de los 10 entrevistados, 9 responden de manera positiva, pero lo que más destaca es que para ellos esto es parte del “paquete” existe un grado de naturalización en cuanto a las acciones violentas recibidas, sin olvidar lo antes mencionado es importante distinguir entre lo que es y no es acoso y en palabras de (Hirigoyen, 2001), es importante recordar que cuando nos referimos al *mobbing*, describimos un acoso moral, que está caracterizado principalmente por ataques subjetivos, que tienen la intención de

causar un daño psicológico en la víctima con diversas intenciones, una de ellas el abandono del empleo por parte de la víctima.

Pero en el caso de la organización analizada, se observa que, aunque la mayoría detecta que están siendo violentados terminan por aceptarlo como parte de sus propias funciones, alguno de ellos expreso al comienzo de su entrevista: - “sí confirmo que, sí hay violencia, ¿me van a correr?”.

Y es justo este tema otra de las preguntas de investigación de este trabajo: ***¿El mobbing es un fenómeno que se pueda interiorizar a nivel organizacional?***, y pues al parecer en esta organización así ha sucedido, la violencia está tan normalizada que los insultos, desvalorizaciones, agresiones activas o pasivas, y actos de humillación parecen formas comunes de desarrollarse en sus espacios laborales. La violencia está altamente normalizada e interiorizada que, cuando se les pregunto en un inicio, la proyectaban pero fuera de ellos mismos, primero comentaban que era algo que habían notado hacia sus otros compañeros, pero conforme avanzaron las entrevistas, ellos mismos terminan expresando que no se habían puesto a pensar que al menos por una vez, lo habían vivido en carne propia, ya que recibir un “maltrato” o una “desvalorización” de sus funciones, no es normal, ni debe considerarse parte del trabajo.

Entrevistadora: *¿Alguna vez has presenciado un episodio donde se violente a alguien más o a ti mismo?*

E7: *“Bueno, creo es algo que pasa en todos los trabajos, ya sabes, lo típico que te regañan si te equivocas o si haces mal algo te dicen que debes hacer mejor tu trabajo, pero nada grave”*

Entrevistadora: *¿A ti te han regañado?*

E7: *“Pues, como te decía como pasa en todos los trabajos, pero a nivel personal yo no considero haber sufrido violencia, solo pues llamados de atención, que, pues si no haces las cosas bien, “te lo ganas” ...*

...

E9: *“En una ocasión estuve a punto de renunciar ya que algunas personas “me han gritado” sin tener ninguna razón y con personas así es difícil trabajar, ya que piensan que gritando resaltan la autoridad que tienen, pero bueno, por eso son los jefes”*

En relación al tema de interés es muy poco lo que saben, cuando se les pregunta solo lo relacionan con un tipo de violencia, pero cuando se les pide dar más detalles ya no saben más al respecto.

Entrevistadora: ¿Conoces el significado de la palabra *mobbing* o alguna vez lo habías escuchado?

E1: “Sé que es algo relacionado a la violencia o acoso moral, algo así, sin embargo, no cuento con mucha información sobre el tema, posterior a realizar tu cuestionario, observo que son como ataques difíciles de identificar ya que algunas cosas yo las veía “normales”.

...

E2: “En la empresa nunca he escuchado sobre el tema, pero si lo he escuchado, sé que significa y más un poco por las noticias y cuestiones como avisos que llegan por internet o las redes. Sé que es básicamente, un estudio para medir el acoso laboral en tanto al nivel psicológico, jerárquico, entre compañeros o inclusive físico o sexual”.

...

E3: “No, en general solo sé algo de que es violencia en el ámbito laboral, pero no sé bien en que se base”.

...

E4: “Solo sé que va enfocado con el acoso laboral, pero en general no estoy enterada de lo que implica, ni de sus características”

...

E5: “No, jamás lo había escuchado”

...

E6: “En realidad no, pero después del cuestionario que nos brindaste, lo relaciono como con la violencia, así como el *bullying*, pero en el trabajo o algo así”

...

E7: “No, nunca”

...

E8: “No, no había escuchado sobre ese tema, por lo tanto, no estoy enterada de lo que implica”.

...

E9: “No, por el cuestionario pienso que algo sobre la violencia”

...

E10: “No, la verdad no tengo idea”.

Después de recibir estas respuestas a cada uno de ellos se les explico de manera amplia, el concepto de *mobbing*, sus características y las consecuencias que presenta tanto a nivel individual como organizacional, algunos mostraron asombro, otros comenzaron a relacionar situaciones que antes veían “normales”.

Entrevistadora: Después de escuchar todo lo anterior con respecto al concepto y características del *mobbing*, ¿qué opinas?

E3: *“Yo creo que está información se las haría saber a las demás personas que laboran dentro de mi organización, que estén conscientes de esto, que no tengan... uhm como el miedo a decir: “es que si decimos esto” ... o “es que si lo exponemos” ...*

“Son pocas las veces que se llegan a realizar juntas en la empresa, por lo mismo, porque los dueños no quieren que se muestren las insatisfacciones de cada uno de los empleados, sin embargo siempre les he dicho, “no lo digan aquí”, “no lo digan entre los pasillos”, para eso son las juntas, pero todos argumentan que no se hace nada, pero aunque sea así, al menos van a estar conscientes que uno si se da cuenta, que uno no aguanta esto por gusto o desconocimiento, sino porque realmente tenemos una necesidad o en su caso nos gusta nuestro trabajo, sin embargo nadie tiene derecho a aplastar a las personas de esa manera”.

...

E5: *“Pues me parece algo triste, saber que entre más avanzamos, parece que la violencia lo hace también y a pasos agigantados, es importante que estemos alerta y si notamos que se lo hacen a alguien más actuar, intervenir, ayudar a esa persona que como dices, tal vez ni se dé cuenta que este siendo violentada, como yo, en un principio muchas cosas las veía como normales, pero seguir permitiendo esto, lo único que ocasiona es seguirlo fomentando”.*

...

E10: *“Después de tu explicación, me he quedado un poco decepcionado, por el hecho de pensar que lejos de que se mejoren las condiciones de trabajo, como los tratos, los sueldos, la calidad de capacitación... (Pausa de al menos 1 minuto) parece que solo las empresas se concentran en perfeccionar, pero su forma de violentar. En mi empleo anterior, yo veía la violencia como más palpable, nos gritaban, a algunas compañeras les aventaban las carpetas o papeles en la cara, fue la razón por la que abandone ese trabajo, pero aquí creo que va más en cuestiones de que no se nos toman en cuenta, no respetan nuestro trabajo, porque si todo va “bien” no pasa nada, pero si cometes un pequeño error, te hacen sentir el más tonto del mundo.*

Figura 16. Resultados del inventario de acoso laboral de Leymann (Parte 1)

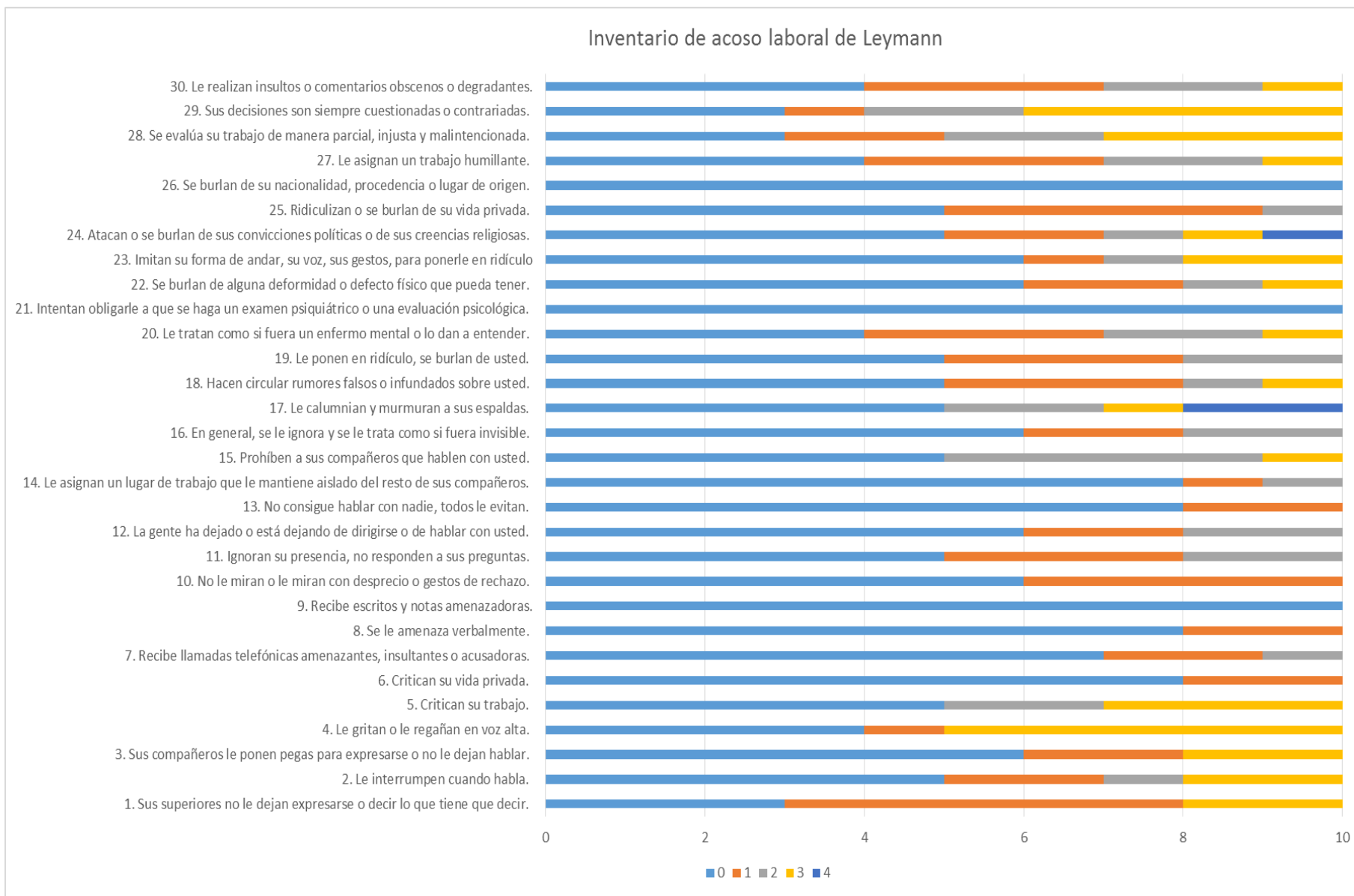
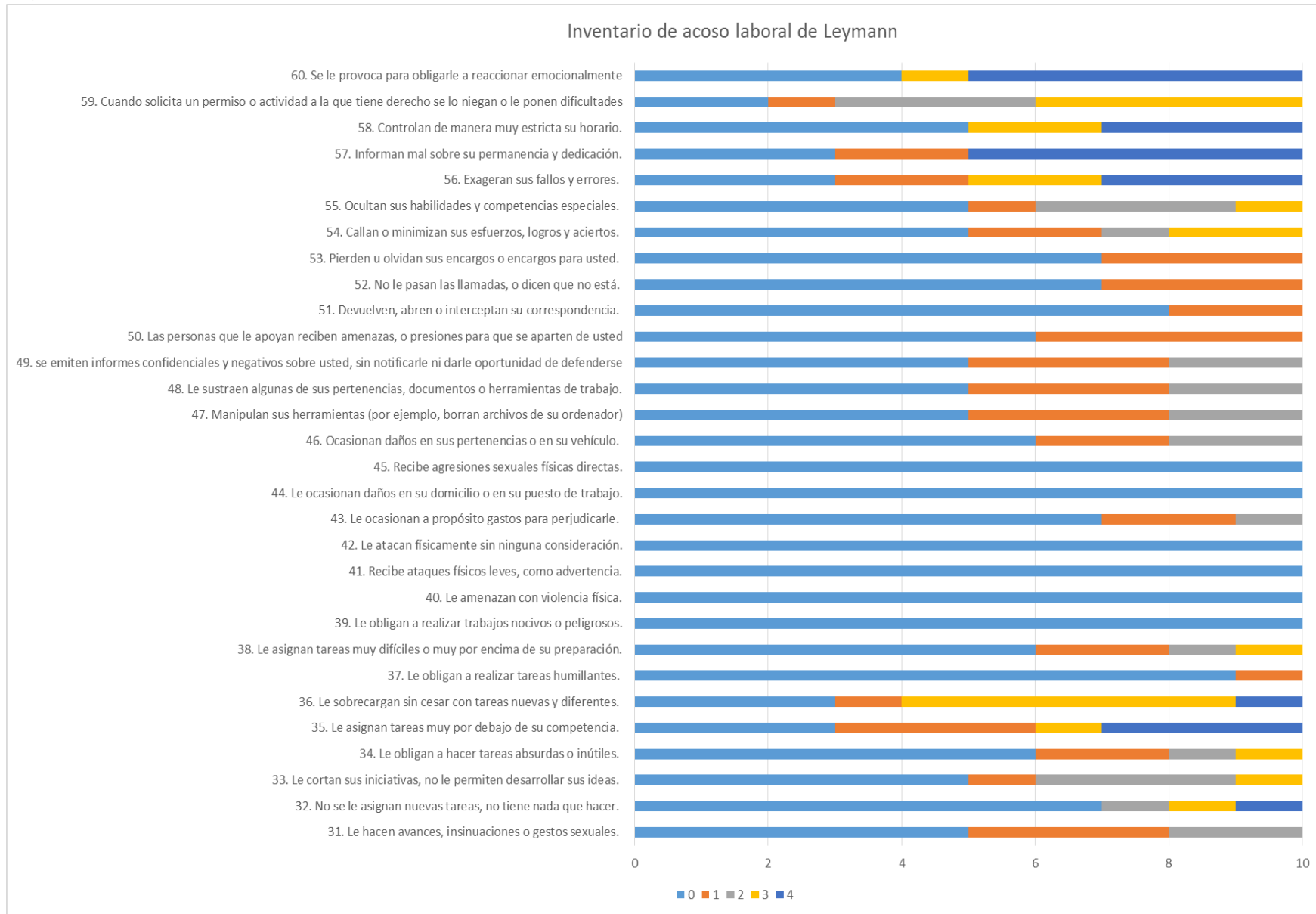


Figura 17. Resultados del inventario de Leymann. (Parte 2)



Aunado a esto, observando las respuestas que emitieron para el inventario de acoso laboral de Leymann, se observa principalmente que aunque al inicio comentaban que no habían sufrido de violencia en su espacio laboral, posterior a la entrevista indicaron lo contrario, algunos porque tomaron más confianza conforme avanzaba la entrevista y otros porque ya habían “normalizado” algunas conductas como el hecho de recibir descalificación por parte de sus superiores, cuando cometen un error en sus funciones o no están dando los resultados esperados, como podemos observar en el caso de la entrevistada número 3:

***Entrevistadora:** Estoy observando tu respuesta en el siguiente enunciado “Critican su trabajo” y me detuve en ella porque primero habías colocado un “0” y posterior cambiaste a “3”, podrías contarme ¿por qué?*

***E3:** “Ahh, lo que sucede es que pues leí las instrucciones y se supone que es sobre un cuestionario para medir el acoso, pero yo no consideré que al criticarme me estén acosando, pero posterior al leer las siguientes preguntas pensé que, pues lejos de etiquetar en mi mente los enunciados como acoso o no, enfocarme nada más en evaluar su frecuencia y pues “la crítica” es algo muy presente, al menos en mi departamento, retomando lo de la productividad como te he comentado no es medida, menos remunerada, pero eso sí, si te equivocas las críticas no se hacen esperar, en comentarios como: “no puedes con la carga” o “¿por qué lo haces así?” cuando en realidad considero que todos realizamos nuestras labores en función de la capacitación e indicaciones que desde un inicio nos proporcionan.”*

Al respecto Navarro (2018), escribió un artículo para la revista Forbes México²⁵ el cual nombro “Acoso laboral, común y sin identificar en México”, en el describe de manera oportuna la importancia que debe tener el hecho de comenzar a abatir el acoso dentro de los espacios laborales, se le en el encabezado:

Mientras que el acoso sexual ya comienza a ser combatido al interior de las empresas en nuestro país, aún no están claros los linderos del acoso laboral, advierten expertos.

“El acoso laboral o *mobbing* tiene que ver con el maltrato que reciben los colaboradores dentro de su lugar de trabajo, este maltrato debe ser sistemático, prevalece en las oficinas y actualmente se carecen de medidas necesarias para

²⁵ *Forbes* es una revista especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, publicada en Estados Unidos. Fundada en 1917 por B. C. Forbes, cada año publica listas que despiertan gran interés en el ámbito de los negocios como Forbes 500. Su sede central se encuentra en la Quinta Avenida de Nueva York.

controlar este fenómeno”, (Chafino, 2018: Forbes. Recuperado de <https://www.ccmexico.com.mx/blog>)²⁶.

Entre las prácticas más comunes se encuentran las burlas o bromas pesadas entre los colaboradores de las empresas, la exclusión de un empleado en la participación de sus responsabilidades o actividades de la empresa, humillaciones, agresiones físicas y la carga excesiva de trabajo.

La primera pregunta de esta investigación hace referencia a la dimensión cultural, como una que nos permita, tal vez no explicar al 100 por ciento, pero que sí nos permita tener una aproximación respecto a lo que está sucediendo: **¿Se puede entender el *mobbing* a través de la cultura organizacional?**, al respecto (Chafino, 2018: Forbes. Recuperado de <https://www.ccmexico.com.mx/blog>), comenta lo siguiente:

Este problema es muy común y tiene que ver con la cultura del mexicano por la forma de convivir, que a veces no es muy respetuosa, entonces a veces se pierde la línea entre hacer una broma con una persona, por la confianza que le tenemos, y el respeto.

Se relaciona la aparición del fenómeno con cuestiones de una cultura nacional, en la que forma de interactuar de los integrantes pueden propiciar un ambiente en el cual se facilite la aparición de estas situaciones, al respecto uno de los entrevistados comenta que tuvo un episodio, pero con un integrante de otro departamento.

Entrevistadora: *Revisando las respuestas que emitiste en el inventario, agregas un comentario en la oración “se le ignora y se le trata como si fuera invisible”, pones un “2”, pero agregas “eso fue jugando”, ¿podrías contarme qué sucedió?*

E9: *Claro, lo que pasa es que por mi función (mensajero), tengo contacto directo con los chavos del departamento de facturación, con ellos me llevo “muy bien”, pero a veces nos tratamos de manera muy “pesada”, entonces sucedió que una vez uno de ellos no se “aguanto” y pues ya no me hablaba y les dijo a los demás que tampoco lo hicieran y pues ya después lo solucionamos, pero en ese momento si fue muy incómodo, ya que como ellos deben entregarme documentos para las chavas (analistas) y viceversa, entonces cuando iba a solicitarlos, ellos actuaban como si “yo fuera invisible”, al principio me parecía gracioso,*

²⁶ Ericka Chafino, directora de marketing de Grupo Human.

ya después paso a ser incómodo y molesto, pero lo solucionamos, por eso comentaba que había sido un juego, solo que se nos salió de control.

Entrevistadora: *¿Comentaste con tu jefa directa esta situación?*

E9: *“Nooo, para nada, imagina, me hubieran regañado, porque por andar jugando estaba afectando cuestiones laborales... y pues también entre hombres ven mal que te vayas a “quejar” de algo y pues fue algo que también yo ocasione, debía hacerme responsable”.*

Entrevistadora: *¿Cómo te sentías cuando eras ignorado?*

E9: *“Pues... como te comenté hace rato, al principio me parecía que seguía siendo parte del juego, pero ya con el tiempo se vuelve algo feo, es una sensación como si no significarás nada y creo entre peor me sentía ellos se divertían más. Seguimos llevándonos bien, solo tomo mi distancia con él, ya que aparte de que me ignoraban en el trabajo, también comenzaron a excluirme de las “salidas” y eso fue lo que sentí que me afectó más, ya que como habrás notado hay más mujeres que hombres en toda la empresa y pues sí me llevó bien con la mayoría, pero no es lo mismo. Por eso opte por tomar medidas preventivas para evitar que vuelva a suceder una situación así”.*

Entrevistadora: *¿Cuánto tiempo duró esta situación?*

E9: *Fue un tiempo considerable, no recuerdo exactamente cuándo inicio, ni cuando termino, pero duró aproximadamente 4 meses en los que estuvimos así, y pues si se quebró un poco la relación que se tenía, no solo con el implicado, fue todo el grupo, pero es algo que se ha ido regularizando con el tiempo. Una compañera de esa misma área (Facturación), me comento que también a ella le dijo que no me hablará inventando que yo estaba “llevando y trayendo chismes entre departamentos (Facturación y Cuentas por cobrar), ya que como te dije al inicio por mi función estoy en contacto con ambos, lo bueno es que ella me conoce y sabe que yo no soy así.*

Aquí se observa claramente como “un simple juego” se estaba convirtiendo en una situación de *mobbing* horizontal, ya que la primera persona con quien tuvo el desacuerdo, empleo influencia sobre su grupo, poniéndolos en contra de la víctima, intento hacerlo con más personas que no se dejaron convencer, el entrevistado comenta que duró cuatro meses y que ya se estaba convirtiendo en algo incómodo y comenzaba a afectar el funcionamiento, no solo su departamento, el de ambos. Tal vez la razón no era que él terminara abandonando su trabajo, ya que el grupo acosador ni siquiera está en el mismo departamento, pero sí era la de atacarlo psicológica y moralmente, cerrando los canales de comunicación.

Entrevistadora: *¿esta situación ya había sucedido antes?, es decir, ¿alguna vez esta persona con quien tuviste el conflicto, te pidió que hicieras lo mismo que te hicieron, pero contra otra persona?*

E9: *“No, bueno yo no había observado algo así como lo que sucedió conmigo, tampoco nadie me ha pedido alguna vez que excluya a otra persona o la agrede o, por ejemplo, aplicarle la ley del hielo o algo así, aquí te repito, fue algo que se salió de control”.*

Continuando con la misma entrevista al cuestionarle si este tema se había observado antes con la intención de averiguar, si tal vez nos encontremos frente a

un grupo acosador reconocido, nos responde de manera negativa, pero no se descarta que sea un grupo que acostumbre a efectuar estos tipos de acoso a sus compañeros. Claramente se observó una reacción de venganza contra la víctima, a quien se le hizo pasar un mal rato, por su “falta”.

En este sentido, retomando a (Hirigoyen, 2001: 25), cuando argumenta que el *mobbing* puede surgir como consecuencia de un conflicto no solucionado, el entrevistado comenta “fue algo que se salió de control”, que hubiera sucedido sí en lugar de dejarlo así, hubieran hablado y solucionado su diferencia, en lugar de quedar como un conflicto no resuelto que ha alcanzado un alto nivel de progresión e intensidad en su escalada y un sensible desequilibrio de poder.

Por otro lado, retomando la situación del tiempo extra que se labora, a pesar de que en el Art. 66 de la LFT, se estipula lo siguiente:

Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana. Art. 66. L.F.T.

En la organización analizada este tiempo recurrentemente excede las tres horas diarias y es a veces por toda la semana y, peor aún, no se retribuye de forma monetaria por esto, la única “facilidad” que proporciona el empleador cuando alguien “decide” quedarse a laborar tiempo extraordinario es la de facilitarle “transporte seguro” para que pueda regresar a su domicilio, más rápido y a salvo. Se trata de una flotilla de choferes particulares que se encuentran a disposición de la organización y si alguien va a “optar” por quedarse más tiempo de lo que marca su jornada, deben notificar a su jefe inmediato para que este mismo, se comunique con el encargado del transporte y se espere al empleado para regresarlo a su domicilio sin problema alguno, obviamente este servicio no tiene ningún costo para el empleado:

Entrevistadora: *¿El tiempo extraordinario trabajado, tiene alguna remuneración?*

E8: *“¡No! ninguna remuneración económica, porque como te comentaba hace un momento, este tiempo no es impuesto, es decisión nuestra, por lo tanto, no se considera para nuestro pago de nómina, lo único que, por mi parte agradezco, es que cuando nos quedamos tiempo extraordinario, nos llevan a nuestro domicilio”*

Entrevistadora: *¿En qué consiste esto?*

E8: *Sí, la empresa cuenta con un transporte particular para que estén disponibles por si alguien se va a quedar más tiempo, la hora máxima que tenemos para salir, es a las diez de la noche, por lo tanto, si nos vamos a quedar, le tenemos que notificar a nuestro jefe inmediato y este se encarga de apartarnos un lugar con el transporte para que nos lleve a nuestro domicilio.*

Entrevistadora: *¿Este servicio tiene algún costo?*

E8: *¡Nooo! (Ríe, en tono sarcástico), ya sería el colmo que nos cobraran, es el “favor” (misma persona entrevistada hace comillas cuando dice la palabra: favor) que nos hacen los dueños por quedarnos horas extra, ya que ellos se centran en la idea, de que te quedas “por gusto” nadie te obliga. Y en cierta forma, yo soy de las que agradecemos contar con este servicio, imagina salir a las 10 de la noche y todavía tener que hacerlo en el transporte, y me refiero por la cuestión de la seguridad, yo vivo aproximadamente a una hora de aquí (de la organización), en transporte público, pero ya en auto particular me hago máximo 25 minutos y ya a las diez, al chofer le toma 20 minutos aproximadamente, así que al menos saldré y llegaré tarde, pero me ahorrare el estrés del tráfico, los “empujones” en el metro y lo más importante, ir con el “nervio” de ser robada o algo peor”.*

Una vez analizado como se han interiorizado aspectos de acoso y *mobbing* dentro del espacio laboral, podríamos responder a lo siguiente: **¿Cuáles son los factores organizacionales pertinentes a analizar para comprender el *mobbing*?** Resulta indispensable profundizar en cuales aspectos consideran los propios empleados que pueden ser detonantes de conductas de abuso hacia ellos, y entenderlos mediante la observación realizada y las entrevistas, al observar las respuestas obtenidas del cuestionario Medición del clima organizacional²⁷, se concluye principalmente que todos los casos de violencia dentro del espacio laboral han surgido de una inadecuada gestión por parte de los jefes directos, ya que la mayoría considera que existen favoritismos.

Posteriormente después de analizar la forma en que se ha interiorizado el fenómeno, se analiza la relación que existe entre el *mobbing* y el desempeño, otra de las preguntas de investigación: **¿Cuáles consecuencias tiene el *mobbing* en el desempeño organizacional?** ya que la mayoría de los entrevistados coinciden en mencionar que cuando el ambiente se torna hostil, o los tratos recibidos por parte del dueño de la organización, lo único que ocasionan es que ellos vayan desmotivados, sin ganas de hacer nada y que esto retrasa el trabajo.

²⁷ Resultados en la página 107. Figura 15: Medición del clima organizacional, del departamento de CXC.

Al respecto en una de las visitas realizadas a la organización, tocó presenciar que ese día (21 de mayo 2019), una de las analistas cometió un error (no se obtuvo toda la información), la llamaron a la oficina de la coordinadora principal, tardó cerca de 40 minutos en volver y desde que iba camino allá llevaba un semblante de preocupación, pero cuando volvió venía completamente decaída, estuvo todo en silencio por un rato, hasta que alguien a lo lejos le dijo: “no te preocupes, ya sabes cómo son”. Aun no entendía que estaba sucediendo, después de un rato ella comenzó a comentar con otra compañera que era la última ocasión que “aguantaba” que la trataran así, que aceptaba que se había equivocado, pero que había “modos” para llamar la atención y que ella consideraba que se le había humillado.

Ese día todo estuvo muy incómodo, casi nadie hablaba, comenzaron a recibir llamadas y visitas del departamento de facturación porque se estaban tardando con el envío de la información que ellos necesitaban, fue increíble observar como la situación que le había pasado a una, termino afectando a casi todo el departamento y no fue algo que se hiciera de manera planeada, automáticamente todas se quedaron calladas y con expresión de enojo.

Demostrando una vez más que cuando sucedía una situación en la que una persona perteneciente al departamento, tenía una situación estresante, impactaba de forma directa en la función del mismo, sin que esto fuera parte de un plan, de manera inesperada, todo el ambiente cambiaba y se volvía hostil. Lo asombroso es que todas comenzaban a mostrar empatía y brindar apoyo a la persona que en ese momento se encontraba indispuesta.

Siguiendo la misma línea del desempeño dentro de la organización, como resultado de la entrevista se obtuvo información de que una coordinadora ejerció acoso, no se considera *mobbing*, ya que únicamente se identifica a un agresor, contra una de las analistas, con la intención de demeritar su desempeño y se le diera el puesto a otra con la que tenía amistad, al respecto nos contó:

Entrevistadora: *¿Consideras que alguna vez se haya informado mal sobre tu desempeño o minimicen tus logros y/o capacidades?*

E1: *Pues en una ocasión y fue algo persistente, fue aproximadamente medio año, en el cual mi coordinadora no entregaba mis reportes en tiempo, y de hecho recibí llamados de*

atención a los cuales yo respondí indicando que no fue así, mi coordinadora se acercó conmigo y me pidió una disculpa, que los traspapeló y los entregó tarde, esto sucedió 3 o 4 ocasiones, posterior a esto me mandaron llamar del departamento de RRHH para preguntarme como me sentía en el puesto y con mis funciones, algo que me extrañó mucho, porque al menos yo me sentía bien y considero que estaba trabajando bien en ese momento, respondí que sí, que todo marchaba bien; por lo tanto me dijeron que me habían citado porque tenían considerado ofrecerme un ascenso por mi buen desempeño, pero que al consultarlo con mi jefa directa (la coordinadora), ella expresó que últimamente cometía muchos errores, que estaba retrasada en las entregas de mis reportes, etc.

Esto me desconcertó, no entendía que estaba sucediendo, de hecho, por un momento me sentí tan mal, que llegué a creérmelo, me sentí incompetente para el puesto y es que lo peor era que cuando hablaba con ella (coordinadora), para aclarar las cosas terminaba con una sensación de que, efectivamente yo me estaba equivocando y ahora sí, comencé a cometer errores de verdad.

Entrevistadora: *¿Y cómo termino todo eso?*

E1: *Pues con el pasar de los días me sentía peor, pero después entendí lo que paso, a los 5 meses aproximadamente de que todo esto comenzó, regreso a laborar una compañera que tenía un año que nos había dejado porque se había ido a otra empresa, en ese momento no lo había notado, pero fue cuando los problemas con mi coordinadora habían aumentado, y cuando fui a RRHH, no me hicieron caso porque como te decía ahora sí estaba cometiendo errores, que ni yo misma entendía, ya que eran en cosas muy simples. Y ahora sí en serio, mi desempeño había bajado afectando el de mi departamento, ya que yo llevo 3 clientes importantes para la empresa, en RRHH me ofrecieron tomarme un par de días de descanso sin descontarme nada, gesto que agradecí ya que yo pensé que iban a correrme. Pero bueno, entro esta compañera y a los dos meses ¡Pum! Ella obtuvo el puesto que en RRHH me comentaron que querían darme, que era el de coordinadora también, ya que la que teníamos antes se fue por embarazo y ya no iba a regresar. Ahí fue cuando todo cayo frente a mi como un balde de agua fría, provoco todo para poderle dar el puesto a alguien más. Me sentí muy mal por haber caído en provocación, pero a la vez aliviada porque por arte de magia desaparecieron los ataques hacia mi persona.*

Aquí se vislumbra claramente que la coordinadora acoso a la analista para que la víctima no ocupara un puesto que era de interés para otra persona, primero se comenzó con calumnias, mismas que por su forma sistemática lograron volverse reales, descalificando a la víctima de poder defenderse no solo con su testimonio, también con sus acciones, este acoso provoco en la víctima una baja de autoestima, creerse que era incompetente, ya que como resultado de lo sucedido la víctima comenzó a equivocarse y a “confirmar” de alguna manera que todo lo que se decía de ella era verdad.

El primer acercamiento del departamento de RRHH (Recursos Humanos) parece a primera vista pertinente, únicamente que se observa que no están considerando en ningún momento que la entrevistada estaba atravesando una situación de violencia, no se tiene el conocimiento necesario, ni las herramientas para intervenir, consideraron que estaba cansada y le ofrecieron días para que se despejara, pero

esa no es una solución real, se debió indagar que estaba sucediendo, investigar realmente por qué la coordinadora tenía esos comentarios, y tal vez así esa situación no se hubiera prolongado al grado de afectar a la víctima.

Aquí el interés inicial no era que la víctima abandonará su puesto, pero si era necesario para que obtuviera su fin, lo iba a hacer. El interés primordial solo fue desestabilizar emocional y funcionalmente a la víctima para justificar porque argumentaba que ella no era merecedora de ese puesto.

Al respecto se le pregunto cómo era ahora la relación con la coordinadora:

E1: *“Desde que la nueva obtuvo el puesto, todo volvió a la normalidad, mi jefa ya me trataba como antes, solo yo tengo cierta desconfianza, no puedo creer que se haya atrevido a hacer algo así. Cuando a mí en realidad ese puesto no me interesa, o al menos no por el momento, pagan casi lo mismo y son más responsabilidades, prefiero estar en el que estoy.*

Entrevistadora: *Respecto a la actitud que tomo el departamento de RRHH, ¿qué piensas?*

E1: *“Pues creo que necesitan contar con más información y sobre todo como me preguntaste anteriormente se requiere un protocolo de prevención contra el acoso dentro de los espacios laborales, no sé si en las demás empresas existan, porque sí, me pareció buen gesto que me mandaron llamar y me preguntaron cómo estaba, pero posterior ya no supieron cómo afrontar la situación y pues yo tampoco estaba en condiciones de defenderme, así que yo recomendaría si o si, que todas las empresas cuenten con la capacitación para lidiar con temas de este tipo, que los responsables de RRHH estén capacitados para resolver estas situaciones”..*

Es adecuado considerar que cuando la víctima o un mismo testigo presencian una situación de esta índole, es necesario primero reflexionar, ¿qué está sucediendo?, ¿quién lo está causando?, ¿por qué lo está haciendo? Ya que como la propia víctima lo menciona, en RRHH detectaron una situación anormal pero no se detuvieron a reflexionar que había detrás, que intereses se estaban jugando y sobre todo, evaluar si realmente era cierto que el desempeño de la víctima no era el esperado, no creer solamente lo que la coordinadora decía, si ellos se hubieran detenido a ver lo que sucedía se hubieran percatado que había algo de fondo, respecto a los testigos, la victima comenta sentirse tan avergonzada que le daba “pena” poner el tema sobre la mesa con sus demás compañeras:

Entrevistadora: *¿Tus compañeros que te decían al respecto?*

E1: *“No me vas a creer pero es fecha que es un tema del cual no me atrevo a hablar, aún me da “pena” haber caído en su trampa, y pues sí me preguntaban que me sucedía, y únicamente les decía que estaba cansada y estresada, algunas se ofrecieron a ayudarme con el trabajo, hubo quienes expresaron que solo quería llamar la atención para que me*

subieran el sueldo, pero tú dime: ¿Quién fingiría sentirse así por un aumento?, que bueno... ya veo que la gente puede ser capaz de muchas cosas, pero no es algo agradable y de verdad desearía que nadie tuviera que pasar por una situación así.

Entrevistadora: *¿Y no crees que el hecho de que tú lo ocultes, propicia que algo así pase de nuevo?*

E1: *“Pues no lo había pensado, pero tienes razón, es importante que estos temas no sigan debajo del agua, haciéndose públicos va a ser más difícil que alguien se atreva hacerlo de nuevo porque ya todos vamos a estar alerta y será una forma de decirles a las personas que no te vas a dejar sorprender como yo lo hice”*

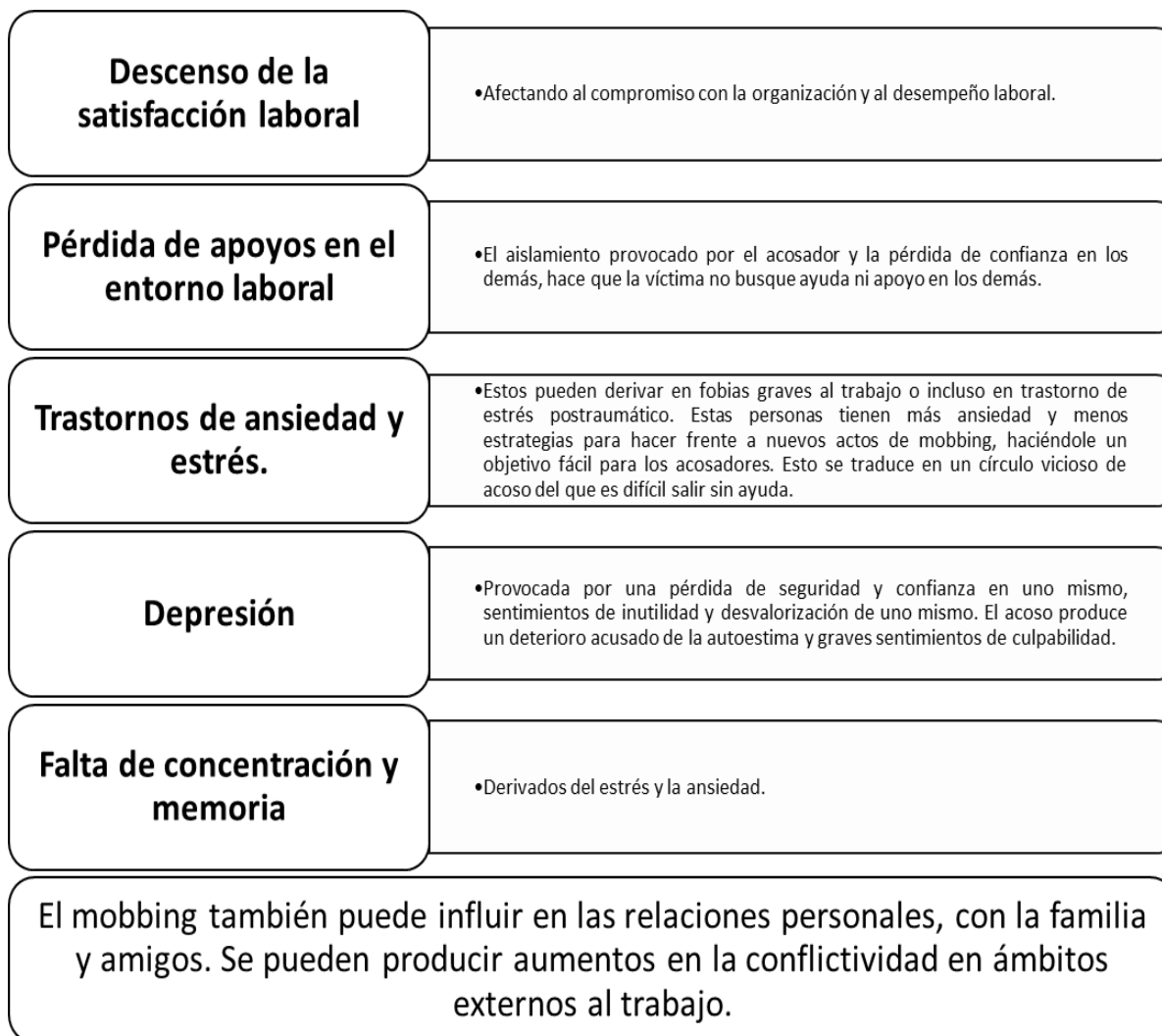
Parece entonces indicar que lo que favorece la aparición de este tipo de conductas se encuentra ligado sustancialmente, a la organización del trabajo y la gestión inadecuada de los conflictos por parte de los superiores. El acoso tiene consecuencias para la víctima, que si se extiende en el tiempo y el problema no es tratado, pueden llegar a ser muy severas.

Muchos de los principales problemas en estas situaciones de acoso, parten del hecho de que, en muchos casos, por vergüenza o miedo a perder el empleo, la víctima no denuncia, y esto también se entiende, porque la mayoría de las veces las situaciones surgen en momentos que la víctima se encuentra sola y desprotegida, o el propio acosador ya se ha encargado de “crear una imagen” de la víctima ante sus propios compañeros, a veces haciendo que sea vista como alguien que “provoca” o que “exagera” las situaciones.

Así, el desarrollo del acoso depende del entorno laboral y de quienes no hacen nada para prevenir o detener esa situación. En otras ocasiones cuando se da la queja, los jefes son omisos y le dicen al trabajador que no pasa nada o que es sólo su apreciación. O en su defecto como sucedió con la entrevistada, lo único que se hizo fue darle unos días de descanso, dando a entender que el problema era ella y su agotamiento.

Sentirse menospreciado en el trabajo puede tener efectos devastadores. El acoso laboral es más frecuente de lo que se cree, y es mucho más que una riña entre compañeros, como ya se pudo observar.

Figura 17: Consecuencias en la víctima



Fuente: Elaboración propia, basado en García (2018). Consecuencias del acoso laboral o *mobbing* ¿Te menosprecian en el trabajo?

Nota: En la tabla anterior se aprecian algunas de las principales consecuencias que trae consigo una persona que ha sido acosada. Resaltando la gravedad que tiene no solo en el ámbito laboral, también a nivel personal.

En la Figura 17 se distingue de manera general y específica los principales efectos que puede tener sobre la víctima una agresión, retomando los últimos casos mencionados, se observa principalmente descenso de la satisfacción laboral que termino impactando en el desempeño organizacional en ambos casos. (E1 y E10).

Además, en el caso de la “E1” se notó la pérdida de apoyos en el entorno laboral, como consecuencia de la falta de confianza la entrevistada no tuvo el valor de

acercarse a sus compañeros y pedir ayuda, aunado a la sensación de vergüenza que esta situación le provoco, haciendo imposible la posibilidad de que solicitara ayuda.

En la mayoría de los casos el primer síntoma que aparece es el de la depresión, resulta ser que existe tendencia a culparse de lo que está ocurriendo, aparece en seguida el sentimiento de incompetencia, de incertidumbre, como en el caso de la E1, que recuerda que llegó a pensar que la iban a despedir, la sensación de incredulidad, no se puede creer que eso este pasando, como en el caso del “E10”, que hasta la fecha no puede creer que un “juego” haya llegado tan lejos y que haya tenido consecuencias tan graves en su entorno laboral.

En el caso de la falta de atención y pérdida de memoria, fueron las principales causales de los errores que comenzó a cometer “E1”, el no poderse concentrar por estar pensando el porqué de su situación, trajo consecuencias graves en su desempeño y no solo en el individual, este se trasladó al desempeño de todo el departamento.

Además, la excesiva duración o magnitud de la situación de *mobbing* puede dar lugar a patologías más graves o a agravar problemas preexistentes (Matthiesen y Einarsen, 2001, 2004); así, es posible encontrar cuadros depresivos graves, trastornos paranoides e, incluso, suicidios consumados (Davenport *et al.*, 2002; Leymann, 1996a).

Y a nivel social, es posible que los sujetos acosados en su entorno laboral lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad u hostilidad y con otras manifestaciones de inadaptación social, siendo comunes los sentimientos de ira y rencor, así como los deseos de venganza contra los agresores (Rodríguez-López, 2004).

Lo que se advirtió en la E1, con la aparición de actitudes de desconfianza en ella misma y en el hecho de que no podía confiar en sus compañeros, aislándose por completo.

Desde el punto de vista laboral, los trabajadores acosados resultarán individuos desmotivados e insatisfechos que encontrarán su lugar de trabajo como un entorno hostil asociado al sufrimiento, por lo que no tendrán un óptimo rendimiento profesional, de hecho, la conducta lógica de un trabajador sometido a una situación de *mobbing* o acoso sería el abandono de la organización, sin embargo, en muchos casos este no se produce por un lado, debido a la difícil situación del empleo en la sociedad actual y, por otro lado, a que, a medida que el trabajador acumula antigüedad en la organización laboral a la que pertenece, ve disminuida su capacidad para encontrar nuevos empleos así como cuenta con mayores responsabilidades (Pérez-Bilbao *et al.*, 2001).

Se distingue que esto fue lo que sucedió con la E1, cuando se le pregunto por qué no abandono su empleo:

Entrevistadora: *¿Y por qué no te retiraste cuando sucedió todo esto?*

E1: *“Pues fueron varios motivos, uno de ellos como ya te comenté al inicio, es por razones personales, no puedo quedarme sin la prestación del seguro social, aparte por donde vivo (Valle de Chalco), no es muy fácil conseguir empleo. Segundo porque cuando todo esto pasa, no tienes o al menos yo no tenía, la capacidad de entender lo que estaba sucediendo, llegué a pensar que en realidad si era yo la que estaba mal, y dejar el trabajo para mí significaba huir y dejar las cosas “mal”. Los días que me dieron para relajarme me ayudaron a relajarme, estar lejos del ambiente hostil en el que se me había convertido el trabajo, me ayudo a ver las cosas desde otra perspectiva, pensar que si seguía con esa actitud las cosas iban a empeorar e inicié una etapa en la que solo me decía: “vas a ir a dar tu mejor esfuerzo, como siempre y que pase lo que tenga que pasar” (se refiere el miedo de ser despedida).*

Existe consenso a la hora de considerar que tener trabajadores acosados en su lugar de trabajo afecta el normal desarrollo de este, pues al distorsionar la comunicación y la colaboración entre trabajadores, interfiere en las relaciones que los trabajadores deben establecer para la ejecución de las tareas encomendadas (Leymann, 1996a). Por ello, se produce una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por las personas afectadas, el entorpecimiento o la imposibilidad del trabajo en grupo y surgen problemas en los circuitos de información y comunicación de la organización.

Lo que sucedió en los casos observados de acoso, a la larga después de afectar de forma individual a la víctima los estragos se trasladaron al marco organizacional,

afectando el funcionamiento del departamento y en el caso “E10” afectando en los dos departamentos en los que interactúa.

El *mobbing* enmarca el acoso psicológico en el trabajo, el cual se ha intensificado en el escenario ocupacional del siglo XXI. De acuerdo con (Del Pino, 2007) el personal más susceptible de enfrentar problemas al respecto se clasifica en trabajadores de alto valor organizacional y exclusión laboral por diversidad.

El primero se caracteriza por su desempeño sobresaliente, niveles altos de competitividad laboral, liderazgo, potencial productivo, así como por sus valiosas aportaciones y/o propuestas innovadoras de mejora para las compañías. Los segundos son aquellos que tradicionalmente han sido discriminados en las empresas, por pertenecer a sectores minoritarios en la organización.

La OMS, citada en (Peña, Ravelo y Sánchez, 2007) define a la violencia en el trabajo como una serie de expresiones dolosas perjudiciales para el estado emocional del personal de las empresas, entre las cuales destacan la falta de diálogo para desarrollar relaciones de manera positiva; cualquier comportamiento agresivo e insultante susceptible de causar daño o malestar psicológico a sus víctimas; todo tipo de conducta individual que amenace, intente infligir o inflija un daño emocional a otros de manera intencional; así como, la tortura, la degradación e inclusive la muerte. Siendo la conducta repetitiva de agresiones de acoso sexual, intimidación, abuso, y principalmente el acoso moral, una forma de violencia laboral extrema por su efecto acumulativo en los trabajadores.

Al respecto la “E6” comenta el caso de una analista (A1)²⁸ que estuvo por un corto tiempo laborando en el departamento, indica que la misma era tratada de una forma “abusiva” por parte de una coordinadora (C1)²⁹ que ya tampoco está en el departamento a lo que también indica que cuando ella ingreso, al igual que la

²⁸ “A1” Denominaremos de esta forma a una Analista de Cuentas por Cobrar que estuvo laborando un breve periodo en la organización.

²⁹ “C1” Denominaremos de esta forma a una Coordinadora de Cuentas por Cobrar, que estuvo laborando anteriormente en la empresa.

analista, también recibió malos tratos y constantes críticas y agresiones por parte de la coordinadora.

Entrevistadora: *¿Alguna vez has recibido alguna agresión que te haya causado algún daño psicológico?*

E6: *“Al inicio que entre a este trabajo tuve una situación un tanto incomoda con una coordinadora (C1) que ahorita, por fortuna ya no está, pero en ese entonces ella era mi jefa a cargo, cuando entre note que era una persona amable y comprensiva, pero solo duró dos días la felicidad, posterior comenzó a hacerme comentarios muy groseros, de hecho recuerdo que una vez, yo tenía máximo 15 días en la organización aún me encontraba en periodo de capacitación pero debido a la carga laboral, ya me habían asignado a algunos clientes, debido a que yo era nueva, aún no contaba con correo institucional y pues el aviso de pago del cliente, llego al correo que manejaba anteriormente otra chica, por lo tanto, me era imposible saber de ese aviso, días después el cliente llamo para solicitar servicio y yo le comente que tenía un atraso, el cliente se molestó muchísimo, de hecho también se portó bastante grosero y me pidió hablar con un superior, le comuniqué a mi coordinadora y ella hablo con él, y en ese momento creí que ya estaba todo solucionado.*

Después ella colgó y me pidió usar mi computadora, abrió el correo institucional que estaba predeterminado en mi equipo y busco hasta que encontré el pago, me comenzó a gritar y a cuestionarme sobre el pago, me dijo que no tenía idea del problema que ocasiona, es más llego a decirme, que ese dinero no lo pagaba ni trabajando ahí toda mi vida. Yo me sentí muy mal, lo único que pude hacer fue salir de mi cubículo e ir a llorar al baño como una niña pequeña, y no fue solo por el pago, fue el resultado de estar dos semanas siendo regañada por cosas que ni siquiera entendía que había hecho, llego a controlar mi hora de salida a comer, siendo que RRHH me la indico cuando firme contrato, si yo no llevaba comida me decía: -Ve y compra ahí enfrente en las quesadillas y regresas, tienes 20 minutos, ahora lo recuerdo y hasta me da risa que yo misma la deje que sobrepasara sus tratos hacia mí, pero en esos momentos solo pensaba si no lo hago me va a ir peor.

...

Entrevistadora: *Y respecto a esto, ¿te acercaste a RRHH para tratar el tema?*

E6: *“No, en realidad no sé, pero creo que cuando eres nueva en un empleo, todo el tiempo piensas en que sí haces algo mal o te quejas te van a correr, lo que hice fue hablar con la coordinadora principal y ella me dijo que no me preocupara que iba a hablar con mi coordinadora, pero que debí haberle comentado esta situación desde el día 1. La verdad fue muy comprensiva y empática. Conmigo las cosas se calmaron, se reestableció mi horario de comida y con el paso del tiempo ya dominaba mis actividades y ella al menos a mí ya no me agredió.*

Entrevistadora: *¿Al menos a ti, quieres decir que esto pasaba seguido?*

E6: *“Pues con esa coordinadora, solo supe que quiso comportarse con otra nueva igual que como lo hizo conmigo, y le salió peor, porque la analista (A1), si la reporto en RRHH y resulta que la quiso culpar de un error que ella misma cometió y la (A1), no se quedó de brazos cruzados y entraron al sistema y averiguaron y el movimiento (del cual C1, quería responsabilizar a A1) se realizó un día antes que ella entrara, así que hasta pensamos que esa fue una de las razones por las que ya no está aquí”.*

En ambos casos se observa como la coordinadora, a través de insultos y agresiones quería ocultar sus limitaciones e ineficiencias, en primer lugar, no proporcionó toda la información necesaria a “E6” sobre cuáles eran los medios, a través de los cuales

se recibía información de los clientes, además jamás se le autorizo o indico hacer revisión y/o uso del correo institucional configurado en el equipo que comenzó a usar. Es decir, si ella lo usaba sin autorización podría meterse en otro problema. A parte de todo, se excedió en el comentario del monto del dinero, al decirle, que no terminaría de pagar nunca una cantidad así, está denigrando por completo a la analista, haciéndola sentir completamente incompetente.

Después en el caso de “A1”, al culpar a una persona de un error únicamente por “salvarse” de un regaño quiso ejercer su poder de manera arbitraria, demostrando nuevamente que utiliza la violencia contra las personas para ocultar sus limitaciones, en este caso “A1”, optó por abandonar la empresa, pero antes de irse probó que ella nunca cometió el error por el que se le acusaba.

Nuestra entrevistada “E6”, agrega que después de esto se estuvo investigando sobre más casos, ya que algunas otras compañeras también fueron a reportar que, en menor o mayor medida, sufrieron de injusticias por parte de “C1”, pero al menos debido al valor de “A1” se marcó un precedente para analizar detalladamente lo que sucedía con “C1”.

Una de las razones del actuar de la “C1” como lo menciona (Hirigoyen, 2001) era el miedo que tal vez tenía de que notaran sus limitaciones o equivocaciones, el miedo es el motor esencial que lleva al acoso moral, ya que en palabras de la autora es lo que “nos convierte en seres violentos: atacamos antes de ser atacados. Agredimos al otro para protegernos del peligro”. (Hirigoyen, 2001:42).

Es el miedo a no estar a la altura, el miedo a no complacer al jefe, a no ser apreciado por los colegas, miedo a cometer un error, a una sanción, al cambio. Aunque no se confirma el interés principal, de los ataques realizados por “C1” parece indicar que era la renuncia de cada nuevo elemento que ingresaba, al considerarlos un rival poderoso. Y considerando que el objetivo principal del acoso es desestabilizar al otro con el fin de dejar de tener ante uno a un interlocutor capaz de responder.

Se puede inferir que el acoso es inherente a la condición humana y todo parece indicar que de alguna forma u otra siempre ha existido en los espacios laborales, percibiéndose un incremento y nuevas formas de manifestarse.

Es importante plantearse algunas preguntas al respecto, la primera de ellas ¿Cuáles son los motivos?, ¿Cuáles espacios son los más propensos a desarrollar acoso?, etc.

Se vislumbra que los ámbitos en los cuales se desarrollan más conductas de acoso, suelen ser aquellos espacios donde las prácticas de dirección son poco claras, además, el acoso moral surge con mayor facilidad en los espacios particularmente sometidos al estrés.

Reflexiones finales

En México, además de la problemática del desempleo, surge un interés por analizar la calidad de los trabajos existentes, ya que los entornos violentos parecen reinar la mayoría de los contextos laborales, o en palabras de los propios entrevistados, se considera parte “del paquete”, es decir, se entiende, justifica y acepta, como una parte inherente al trabajo.

Por lo tanto, resulta necesario una tipificación de los principales fenómenos sociales que estén “favoreciendo” a que los ambientes hostiles sean lo habitual en los entornos organizacionales, como resultado de la propia dinámica operacional, a nivel administrativo y derivado de la modernización de los procesos de producción, además de las demandas propias de un contexto altamente globalizado.

Al respecto, con la información que se ha analizado, conseguimos observar que estudiar un fenómeno de esta magnitud no es tarea sencilla, ya que no podemos generalizar o en su defecto delimitar características que definan de una manera más concreta que aspectos son los más pertinentes a considerar en las organizaciones, para la detección de este tipo de violencia. Al ser un fenómeno que además de ser mayoritariamente subjetivo, cuenta con aspectos, casi imposibles de identificar y los que ya son identificables deben cumplir ciertos requisitos, por ejemplo, su temporalidad, la cual diversos los autores manejan con un lapso de seis meses a un año.

Es un tema que cada día va cobrando más peso en el ámbito organizacional, teniendo como base principal los estragos que ocasiona el *mobbing* dentro de las organizaciones, lo cual da como resultado pérdidas de importante capital humano, una mayor rotación del personal, disminución del desempeño, entre otros.

Bajo la premisa que, para ser exitosas, las empresas tienen que ser eficientes, productivas y competitivas, en un mundo globalizado, la capacidad de competir lo es todo, pues de esa capacidad se deriva la creación de riqueza, el crecimiento económico y suele considerarse, que una persona entre más competitiva es más exitosa, más capaz y sobresaliente.

Surge la competencia entre trabajadores como una parte inevitable de la vida profesional de la mayoría de las personas. Tanto si se hace abiertamente como si no, la mayoría de las empresas generan una dinámica dentro de la cual los trabajadores compiten entre sí, por reconocimiento, ascensos, etc. Y si bien, la competencia puede ser un factor que motive a las personas a ser mejores, hay casos donde algunas formas de competencia provocan miedo y ansiedad porque centran la atención de los trabajadores en la amenaza de ser despedido, perder ingresos o ser humillado públicamente. Factores que, si no se controlan de la manera correcta, pueden convertir el lugar de trabajo, en un espacio donde episodios de acoso y/o de *mobbing*, puedan surgir inevitablemente.

En el libro *El coste de la excelencia*, se habla del sufrimiento en el trabajo y de un sentimiento de acoso permanente. El sentimiento de acoso no es causado por perversos narcisistas acosadores, como se suele creer (si hay acoso es porque hay un acosador). En la presión en la que se encuentran las personas que trabajan en estos universos, todos se convierten en acosadores y acosados. Atrapados por la urgencia, por la tensión de la cultura del alto rendimiento, en esa carrera del “siempre más”, uno se encuentra bajo tensión y pone a los demás bajo tensión. Y todo el sistema está bajo tensión. Para soportar eso ...algunos explotan, enloquecen, y otros son hiperactivos. Esos hiperactivos parecen estar siempre diez puntos, tienen una capacidad de renovación de sus energías que todo el mundo admira, y dicen “*you must be number one*”. Son como los deportistas de alto nivel, que siempre tienen que superar sus rendimientos anteriores.

En consecuencia, a estas demandas, inicialmente a nivel profesional, se comienza a generar una competencia personal, en la que el individuo se la pasa ejerciendo presión hacia el mismo, y dadas las repercusiones que esto representa, podríamos hablar que nos enfrentamos a una situación de “auto - acoso” en la cual, la presión, la crítica, los reproches, ya no necesitan venir de un agente externo, el propio individuo se flagela.

La excelencia, lo óptimo, es el valor supremo que nos sirve de referencia para calibrar tanto a personas como a cosas. (De Gaulejac Aubert *et al.*, 1993: 59)

Llegando a ser, la llave maestra, una meta alcanzar, y no es un fenómeno que únicamente surja en el plano empresarial, sino también es un fenómeno social. La excelencia es la expresión máxima del individualismo.

La excelencia pasa a ser, un fin en sí misma; no se trata ya de triunfar, siguiendo las reglas establecidas, sino de emplear cualquier pretexto para relucir, para reafirmarla a nivel individual. Ser el mejor pasa a ser una característica obligada en nuestros días, obtener la realización supone el fin a alcanzar por cada uno de nosotros, y los espacios laborales suelen ser los lugares que permiten obtener el reconocimiento y obtener ese fin tan deseado, y en ese camino que se recorre para alcanzarlo, con tal de hacerlo se comienza con una presión a nivel individual, que nunca cesa, ya que cada vez hay una exigencia nueva, la competencia por ser el mejor nunca termina, al contrario, todos los días además de la lucha por demostrar ser mejor que los demás, es una lucha propia, por cada día ser mejor que el anterior.

La excelencia sería la expresión, en forma de concepto, de una espiral ascendente, de una búsqueda perpetua del más y mejor, tanto en la vida personal, como profesional. (De Gaulejac Aubert et al., 1993: 65)

Por lo tanto, el *mobbing* también puede observarse como un fenómeno que puede ser originado desde las mismas exigencias inherentes a las organizaciones, la competencia, una competencia entre compañeros y una competencia personal, dando como resultado, un auto – acoso.

Aunque es necesario aclarar que, aunque surja como resultado de las dinámicas presentes en la organización, permeadas de las demandas del exterior a las que están sujetas, no es justificable, ni defendible que suceda en ningún espacio.

Al respecto (Trujillo et al, 2007) hacen la siguiente reflexión:

Hay una diferencia entre ser agresivo y ser competitivo. No hay que confundir la agresividad con la firmeza y la tenacidad. Hay que saber diferenciar entre la persona agresiva y la persona motivadora. Hay que saber que la agresión es una forma de comportamiento humano y que el verdadero líder debe

dominar, controlar y, en su caso, encauzar positivamente a nivel personal la organización que dirige. (Trujillo F.; Valderrabano A., & Hernández M., 2007)

Como se ha observado, es un tema muy amplio, no solo por sus características particulares, en general, las consecuencias y repercusiones que alcanza resulta ser de vital interés, social, cultural y económico. Reconociendo las incapacidades que genera esto en los trabajadores significa una baja en su productividad y por lo tanto una disminución del desempeño organizacional.

En su dimensión social, el maltrato se constituye y se mantiene a través de una estructura de dominio/sumisión que genera relaciones de poder, de maltrato, y valores como la violencia, la lucha, la guerra, la competencia, etc. En su dimensión relacional esta estructura de poder/dominio/sumisión se produce en las relaciones y los vínculos.

Lo más difícil es reconocer que se ha interiorizado la violencia social, aunque, conscientemente, se rechace, se critique o se niegue.

Retomando a (Montaño, 2007: 68):

Los nuevos modelos organizacionales incorporan de manera implícita y oculta el germen de nuevas formas de violencia en el trabajo. Ellas se esconden bajo las premisas de una funcionalidad necesaria para la satisfacción de necesidades sociales.

Esta situación se observa en la organización, ya que al menos en el departamento observado, las analistas confirman el hecho de que los jefes las ponen a competir, y entre ellas mismas han surgido episodios de acoso, o la aplicación de la famosa “ley del hielo”, esto como resultado de exigencias de la propia organización, o de regaños acompañados de: “deberías trabajar igual que “x”, ella no se equivoca”:

Pero la realidad es que esta frase la usan únicamente para generar un sentimiento de mediocridad en ellas cuando comenten algún error. Llegando hasta casos de maltrato entre ellos mismos que para obtener la aprobación de los jefes o se les vea como personas productivas o funcionales, tal es el caso siguiente:

Entrevistadora: *¿Te ha tocado ver que un compañero maltrate a otro?*

E10: *“Sí, muchas veces, de hecho a mí me ha tocado en varias ocasiones algunas compañeras me han gritado, sin motivo alguno, y luego son unas personas que solo por sentirse que son las jefas o quedar bien con los jefes, creen que están por encima de uno, y piensan que por gritar ya se van a ganar a los jefes y si te equivocas mandan correo a todo el mundo, copian hasta “al Papa Francisco” en el correo, pero eso sí, si ellas se equivocan, lo ocultan hasta donde pueden, evitando que alguien más de equivoque, creo que ellas dos son las mobber de mi departamento”*

Entrevistadora: *¿Y cómo reaccionaste?*

E10: *“Yo en realidad las he ignorado, pero al menos me ha tocado ver, que dos chicas se fueron justo por el acoso de estas dos chicas, y los jefes muy contentos de tener ahí dos espías que nos quieren están regañando y aparte todo le han de ir a contar”.*

Entrevistadora: *¿Por qué comentas esto?*

E10: *“Porque estas compañeras se hicieron mis amigas, entraron casi al mismo tiempo y desde el día uno comenzó a recibir ataques de estas tipas, les escondían sus documentos, hasta su papelería, a mí me dijeron que ya estaban cansadas de ellas, supe que las reportaron con la coordinadora, pero no pasó nada, mejor se retiraron”.*

Se llega a puntos donde los propios integrantes de la empresa se culpan, cuando no logran cumplir con los objetivos deseados o establecidos por ellos mismos, con la dificultad de que cuando la gente no se siente bien, en lugar de responsabilizar por ello a la presión del trabajo, han interiorizado hasta tal punto las exigencias de la empresa, que terminan diciendo: “yo soy el que no sirve”. Se les dan objetivos cada vez más difíciles, y en vez de decir “no, denme los medios para cumplir con esos objetivos”, dicen “no sirvo”, “no estoy a la altura de las circunstancias”, “no rindo lo suficiente”, “soy un *has been*”. Ellos mismos interiorizan entonces el hecho de no estar a la altura de las exigencias y esa es la definición de la depresión: cuando el Yo ya no se siente a la altura de las exigencias del Ideal del yo.

Cuando el estrés, la presión y la constante búsqueda de la excelencia, se vuelven parte de la dinámica organizacional, las demandas ya no necesitan venir de otras personas, ya existe una auto - exigencia en cada uno de los individuos que los convierte en sus propios acosadores, torturándose todo el tiempo, tanto en el trabajo como en sus hogares, pensando todo el tiempo que su obligación de cada día es ser mejores, convirtiéndose en una competencia sin fin, pero con uno mismo, en la cual no está permitido equivocarse, y como se mencionaba anteriormente si no lo logran, lejos de buscar ayuda o en realidad el origen del mal, aparece un sentimiento de culpa.

Es vital no dejar de lado la responsabilidad que las organizaciones tienen respecto a estos temas, para lo cual es necesario reflexionar sobre las estrategias empresariales, los nodos de poder, la cultura y los hábitos organizacionales.

Al respecto, (Koonin y Greene, 2007) señalan que algunas de las tendencias recientes en los negocios para centrarse en la excelencia y la calidad han aumentado la presión sobre los trabajadores, gerentes de línea y supervisores, creando un ambiente propicio para el acoso psicológico. Además, agregan: el *mobbing* se produce porque se permite que ocurra, porque no se detiene, es decir, es tolerado por las organizaciones.

Y en la organización parece que nadie tiene intención de frenarlo, ni siquiera los propios empleados, solo una de las entrevistadas al final comenta que le interesaría leer este trabajo completo, para informarse más sobre sus características y las consecuencias que puede llegar a tener a nivel personal como dentro de los espacios laborales:

E4: “El tema del mobbing, es algo que hasta el día de hoy comienzo a pensar de una forma más reflexiva, el hecho de pensar que es algo que vivimos día con día, me da escalofrío, como puede ser posible que en estos tiempos estas cosas pasen, al menos por mi parte me comprometo a investigar más sobre el tema, si me haces favor de facilitarme tu investigación ya finalizada, te lo voy a agradecer mucho (sonríe), pero considero que nosotros como trabajadores, también tenemos la obligación y responsabilidad de informarnos sobre estos temas, para evitar que nos pasen y de paso ayudar a alguien más si observamos que le está sucediendo o nos pide ayuda”

El aumento desmedido de la carga laboral y del control, ligado a la estrategia de la producción por objetivos, puede desencadenar situaciones de acoso laboral al desestabilizar emocionalmente a los trabajadores causándoles estrés, sentimientos de inutilidad, baja autoestima, ansiedad y resistencia a ir a trabajar, por el posible incumplimiento de las metas. (Pino y Martin, 2016)

Por su parte, también los rumores de crisis y de reajuste generan incertidumbre laboral y la necesidad de volcarse sobre la consecución de metas y resultados empresariales, siendo el rendimiento el principio regulador del trabajo. Esto aumenta la incertidumbre y el miedo al desempleo, que se suma a la ilusión de permanecer en el juego por parte del trabajador y se traduce en la resignación a aceptar los cambios.

E5: *“En varias ocasiones siento cansancio y este aumenta durante el día, es más los lunes empiezo bien, con ánimo pero conforme avanzan los días este va disminuyendo, yo trato siempre de despertar con buena actitud, pero despierto con cansancio, desmotivada, sin ganas de nada, nada más de pensar en que a veces el ambiente laboral es muy incómodo... pero en el fondo prefiero pasar por estos momentos de cansancio que estar sin empleo, ya que el sentimiento de estar desempleado es muy feo, es como un hueco en el estómago y cada día es peor, mejor así, no todo es tan malo”*

(Liefoghe y Mackenzie, 2001) proponen que es necesario centrarse en el impacto opresivo de las estructuras de poder de las organizaciones sobre los trabajadores, destacar cómo las organizaciones modernas, a través de sus leyes impersonales, sus sistemas de norma, vigilancia y control, pueden configurar prácticas de hostigamiento que son vistas por los trabajadores como acoso laboral; además, ilustran cómo los intereses de la organización pueden entrar en conflicto con los intereses de los empleados, y generar prácticas de hostigamiento laboral, propias del *mobbing*.

Al respecto, en México ya se están tomando medidas necesarias para prevenir y actuar contra este tipo de fenómenos al respecto la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en su séptimo Acuerdo General de Administración³⁰:

SEPTIMO. *El acoso laboral y el acoso sexual son conductas que exigen conocimiento sobre sus especificidades, así como prácticas adecuadas para prevenirlas, investigarlas, sancionarlas y repararlas.*

OCTAVO. *Dadas las innegables consecuencias físicas, emocionales, psicológicas y/o laborales que las conductas de acoso laboral o de acoso sexual provocan en las personas afectadas, es imperativo que los órganos competentes de la Suprema Corte de Justicia de la Nación adopten bases*

³⁰ ACUERDO General de Administración número III/2012, del tres de julio de dos mil doce, del Comité de Gobierno y Administración de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, mediante el cual se emiten las Bases para investigar y sancionar el acoso laboral y el acoso sexual en la Suprema Corte de Justicia de la Nación. El Comité de Gobierno y Administración de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, integrado por los señores ministros Juan N. Silva Meza, Luis María Aguilar Morales y Arturo Zaldívar Lelo de Larrea, de conformidad con lo previsto en el artículo 6, fracciones I y VIII, del Reglamento Interior en Materia de Administración, tiene la facultad de resolver los asuntos de carácter prioritario en materia de recursos humanos, así como la de aprobar los Acuerdos Generales de Administración.

para afrontar estos casos de manera justa, imparcial, expedita y con respeto a los derechos humanos.

Es necesario continuar con la investigación sobre este tema, ya que aunque ya se está comenzando con la identificación e intervención de manera oportuna, es una cuestión que aún requiere especial atención, debido a que como se ha comentado existen conductas que no necesariamente se pueden considerar como ataques, son cuestiones inherentes a la carga laboral, no se excluye ni se justifica, pero es real que estas conductas pueden rebasar el límite y convertirse en conductas de acoso en las organizaciones.

Debido a que el trabajo es el lugar en el que se pasa más tiempo en el día, entre ocho y diez horas, recibir esa presión psicológica constante llega a ser fatal para algunas personas.

Sí bien es cierto, que las condiciones del contexto influyen en el comportamiento organizacional, no se debe dejar de lado las condiciones internas, en este caso de la empresa analizada, sobre todo en lo atinente al factor humano. Recordando el origen de la Escuela de las Relaciones Humanas, corriente que a través de las diferentes décadas del siglo XX y la primera del siglo XXI viene ocupándose de muchos asuntos que atañen al ser humano en el trabajo desde el punto de vista de su dignidad, sus valores, sus relaciones sociales, sus intereses y su autorrealización.

El impacto de la Escuela de las Relaciones Humanas ha sido profundo, de ella han surgido enfoques humanistas a nivel mundial con el propósito de cambiar las formas de ejercer el poder dentro de las organizaciones, así como de darle el “tratamiento y lugar adecuado” al ser humano en la organización, es decir, de exaltar todas sus dimensiones (biológicas, axiológicas, sociales y psíquicas) con el objetivo de hacerle entender a él mismo que trabaja para sí como un fin, y no como un simple medio dentro del proceso económico. (Galvis G., 2010: 74)

La indagación de Mayo y su equipo resaltó la importancia del “estado de ánimo” lo ha denominado “la moral” de los trabajadores en su desempeño. Surgió así el interés por conocer cómo se sentía la gente en la empresa, cuáles eran sus actitudes ante ella, ante sus dirigentes, compañeros y su trabajo.

Así que la preocupación sobre el análisis de las condiciones internas, donde se desenvuelven las personas, principalmente en el campo laboral, continúa siendo relevante, las condiciones de trabajo son concebidas como el conjunto de circunstancias y características materiales, ecológicas, económicas, políticas, organizacionales, entre otras, a través de las cuales se efectúan las relaciones laborales. Estudios han puesto de manifiesto que la configuración de este escenario repercute no solo en la calidad misma del trabajo, sino también en el bienestar, la salud, la seguridad y la motivación del empleado.

Y si estas configuraciones resultan hostiles, pueden ocasionar que fenómenos como el *mobbing* surjan, y además sino son tratadas de manera adecuada y oportuna, pueden desencadenar en consecuencias más graves para la organización o en situaciones de aceptación como se pudo observar en las respuestas de los entrevistados, donde la mayoría justifica e interioriza que es normal y sobre todo aceptable, que los jefes y/o los propios compañeros los traten de manera hostil.

Referencias

- Agra, V. B., Fernández, F. R. & Tascón, R. (2002). El acoso moral en el trabajo (*mobbing*): análisis sobre la limitada respuesta jurídica a un antiguo problema de reciente estudio y futura solución (legal). *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 233-234.
- Aguirre Baztán, Á. (2002) "La cultura de la empresa", *Mal-estar e Subjetividad*, vol. 2, nº 2, pp. 86-122).
- Aktouf, O. & Chrétien, M. (1995) "Antropología de la educación y cultura empresarial: el caso cascades", *Cuadernos de Administración*, nº 20, pp. 121-144,
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984) "Theories of organizational culture", *Organization Studies*, vol. 5, nº 3, pp. 193-226.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding organizational culture*. Londres y Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Alvesson, Mats & P. O. Berg (1992), *Corporate culture and organizational symbolism*, New York, Gruyter.
- Aquino, K., Grover, S., Bradfield, M. & Allen, D.G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42, 260-272.
- Arciniega Arce, Rosa Silvia (2012). Factores organizacionales en la comprensión del mobbing. *Psicología Iberoamericana*, vol. 20, núm. 1, pp. 80-90.
- Arciniega, Rosa Silvia (2011). *Cultura organizacional y desempeño productivo en empresas e instituciones del Estado de México*. México: Ediciones Eón.
- Arciniega, Rosa Silvia (2013). *Subculturas organizacionales: Mobbing y contexto organizacional*. México: Ediciones Eón.

- Arriagada, R. (2002). Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. Santiago de Chile: ILPES, Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional, serie manuales, Julio.
- Ashforth, B.E. (1994). Petty Tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Barba, A. y Solís, P. (1997) *Cultura en las Organizaciones: Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*. Vertiente, Editorial.
- Bernard, H. Russel (1988). Unstructured and Semistructured Interviewing. En *Research Methods in Cultural Anthropology*, Beverly Hills, Sage, pp. 203 – 224.
- Bjorkquist, K., Osterman, K. & Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Blancas, C. (2007). *El acoso moral en la relación de trabajo*. Lima: Colección Derecho PUCP, Palestra.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and Method*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice – Hall.
- Boada, J., De Diego, R. y Vigil, A. (2003). *Mobbing*: análisis de las propiedades psicométricas y estructura factorial de cuatro escalas (MOBB-90; MOBBCF-21; MOBBCG-15 y MOBBCS-28). *Revista Encuentros en Psicología Social*, 1, 5.
- Bogdan, R. y Taylor, S., (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Boje, David M, *et al.* (1982), "Myth making: A qualitative step in OD intervention", en *Journal of Applied Behavioral Science*, núm. 18, pp. 17-28.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*, Editorial Anagrama, Barcelona.
- Brodsky, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. Lexington. MA: D.C. Heath.

- Brow, W. & Moberg, D. (1990). Teoría de la organización y la administración. México: Colegio de México.
- Burrell, Gibson y Gareth Morgan. (1979). Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Heinemann. New Hampshire.
- Calderón G, Murillo S, Torres K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración [Internet]. [Citado 22 Jun 2018]; 16(25):109-137.
- Casahuilca, R. (2016). "Mobbing y desempeño laboral en los trabajadores del Centro de Salud Chilca - 2015". Huancayo – Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/949> Fecha: 22 de mayo del 2018.
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium – sized firms. International small business journal, vol. 5, octubre – diciembre.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Mc. Graw Hill, México.
- Clegg, S., y Hardy, C. (1996). Introduction. Organizations, organization and organizing. En S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, Handbook of Organization Studies (págs. 1-28). Londres: SAGE.
- CNDH. (2017). Acoso laboral. *Mobbing*. Ciudad de México. 6 – 19.
- CNDH. (2017). Hostigamiento sexual y Acoso sexual. Ciudad de México. 13 – 29.
- Cohen, L.; Manion, L. (1990). Métodos de investigación educativa. Madrid: Muralla.
- Coyne, I., Craig, J. & Smith-Lee, P. C. (2004). Workplace *bullying* in a group context. British Journal of Guidance and Counselling, 32, (3), 301-317.
- Daft, R. (1998). Teoría y diseño organizacional. México: International Thomson Editores.

- Dandridge, Thomas C. (1979), "Celebrations of corporate anniversaries: An example of modern organizational symbols", documento de trabajo, State University of Nueva York, Albany.
- Dandridge, Thomas C., *et al.* (1980), "Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis", en *Academy of Management Review*, núm 5, pp. 248-256. York, pp. 189-207.
- Dansky, Bonnie S. y Kilpatrick, Dean .G. (1997). Effects of sexual harassment. En William O'Donohue (Eds.), *Sexual harassment: theory, research and treatment* (pp. 152-174). Boston: Allyn and Bacon.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. y Elliott, G. P. (2002). *Mobbing. Emotional abuse in the American Workplace*. Ames, IO: Civil Society Publishing
- Dávila, Carlos. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración*. Bogotá McGraw-Hill.
- Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A. (1982), *Corporate Cultures*, Addison - Wesley, Reading, Massachusetts.
- Del Pino, R. (2007). Femicidio laboral. *Suplemento Antropológico Regiones*, No. 32.
- Derray, A. et A. Lusseau (2006), "Typologie des structures", dans *Les structures d'entreprise*, Paris, Ellipses, pp 39 – 48.
- Dietz, J., Robinson, S.L., Folger, R., Baron, R.A., y Schulz, M. (2000). The impact of community violence and an organizations' procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of Management Journal*, 46(3), 317-326.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 185-201.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.

- Einarsen, S. (2000). Harassment and *bullying* at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior: A Review Journal*, 4, 371-401
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (2003). The Concept of *Bullying* at work. The European Tradition. En: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in research and practice*. London / New York: Taylor & Francis
- Einarsen, S., Raknes, B. I. & Mathiesen, S. M. (1994). *Bullying* and harassment at work and their relations to work environment quality. An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychology*, 4, 381-401.
- Einarsen, S., y Raknes, B.I. (1997). Harassment at work and victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Ernult, J. (2004). "Pilotear el desempeño", en Ramírez Martínez, Guillermo (Coord.), en *Desempeño Organizacional. Retos y Enfoques contemporáneos*, UDO, México, págs. 55-71.
- Escartín, J., Zapf, D., Arrieta, C., & Rodríguez-Carballeira, A. (en prensa). Workers perception of workplace *bullying*: A cross-cultural study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Eurofound, (2015). *Violence and harassment in European workplaces: Extent, impacts and policies*. Dublín.
- Eyre, Linda (2000). The discursive framing of sexual harassment in a university community. *Gender and Education*, 12(3), 293-307.
- Farías, L. (2006). *El Acoso Moral en el trabajo como fuente de resistencia en la productividad laboral de los empleados administrativos en las instituciones universitarias públicas*. Tesis doctoral.
- Felson, R. B. (1992). 'Kick'em when they're down': Explanations of the relationships between stress and interpersonal aggression and violence. *Sociological Quarterly*, 33, (1), 1-16.

- Filby, I. & Willmott, H. (1988) "Ideologies and Contradictions in a Public Relations Department: The Seduction and Impotence of Living Myth", *Organization Studies*, vol. 9, nº 3, pp. 335-349.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (1985) *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Gabriel, Phyllis, y Marjo–Riitta Liimatainen. (2000). *Mental Health in the Workplace: Introduction*. Ginebra: International Labour Organization Publication.
- Galvis G., José Ariel. (2010). "Factor humano en el trabajo desde la perspectiva de la escuela de las relaciones humanas: reflexión para la región". En: *Revista Académica e Institucional, Páginas de la UCPR*, 86: 67-78
- Gandolfo, R. (1995). MMPI-2 profiles of worker's compensations claimants who present with complaints of harassment. *Journal of clinical psychology*, 51, 711-715.
- García, A. (2018). Consecuencias del acoso laboral o *mobbing* ¿Te menosprecian en el trabajo? Recuperado de <https://blog.cognifit.com/es/consecuencias-acoso-laboral-mobbing/>.
- Glomb, T. M. (2002). Workplace aggression: informing conceptual models with data from specific encounters. *Journal of occupational health psychology*, 7, 20-36
- González De Rivera, J. L. & Rodríguez - Abuin, M. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: EL LIPT –60. *Psiquiatría.com*, 7 (5).
- González de Rivera, L. L. (2000), El síndrome de acoso institucional. *Psiquiatría*, 5 (1).
- González, M. (2006). *Nueva causal de retiro justificado del trabajo*. Caracas, Venezuela: Editorial Vadell hermanos
- Goodman R, Scott S. (2005). *Child Psychiatry*. 2nd edition. Oxford: Blackwell: 243.

- Gutek, Barbara A. y Koss, Mary P. (1993). Changed women and changed organization: consequences of and coping with sexual harassment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 28-48.
- Hall, R. (1996): "Estructura organizacional: sus formas y resultados", *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice Hall, pp. 50 – 118.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. London: Oxford.
- Hendriks, P. H. J. (2004) "Assessing the role of culture in knowledge sharing", *Actas del congreso Fifth European Conference in Organization Knowledge, Learning and Capabilities-OKLC*, Innsbruck, Austria.
- Hernández, A. (2016). Los enfoques neoinstitucional y cultural, su utilidad para el estudio de las organizaciones gubernamentales. *Espacios Públicos*, vol. 19, núm. 46.
- Hernández, Misael (2002). Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad, ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.
- Herrera, E. (2014). Acoso laboral, una constante en empresas, según encuesta. Milenio. <http://www.milenio.com/negocios/acoso-laboral-una-constante-en-empresas-segun-encuesta>
- Hirigoyen M. F. (2001). *El acoso moral en el trabajo*. Buenos Aires: Paidós..
- Hirigoyen, M. F. (1999). *El acoso moral* (pp. 63-69). Barcelona: Cairós.
- Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organizational Antecedents of Workplace Bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, (pp. 3 - 61). London: Taylor and Francis.

- Hoel, H., Rayner, C. & Cooper, C. L. (1999). Workplace *bullying*. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 14, 195-230. Chichester: Wiley.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Thousand Oaks. California: Sage.
- Hubert, A. B. & Van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesired behavior and *mobbing*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 415-424.
- Huertas, M. (2008). *Estrategias para Lidar con el Acoso Moral en las Empresas*. Departamento de Administración de Sistemas de Oficina, Facultad de Administración de Empresas. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Recuperado el 11 de febrero de 2019 de: <http://sistemasdeoficina.uprrp.edu/acosomoral.htm>
- Ibarra, E. (2006). ¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas. En E. de la Garza Toledo, *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques* (págs. 88 107). Ciudad de México: UAM y Anthropos.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85-117
- Kilpatrick, Dean G., Saunders, Benjamin E., Amik-McMullan, Angelynne, Best, Connie L., Veronen, Lois J. y Resnick,. Heidi S. (1989). Victim and crime factors associated with the development of crime related post traumatic stress disorder. *Behavior Therapy*, 20, 199- 214.
- Koonin, M.; Greene, T. (2007) *The Emotionally Abusive Workplace*. *Journal of Emotional Abuse*, v. 4, n. 3, p. 71-79.
- Lapierre, Laurent M., Spector, Paul E. y Leck, Joanne D. (2005). Sexual versus nonsexual workplace aggression and victims' overall job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), 155-169.

- Lemaitre, N. (1985). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Gestion*, febrero, 19-25
- Leymann, H. (1986). *Vuxenmobbing: om psykiskt våld i arbetslivet* [Adult bullying: psychological violence in working life]. Lund: Studentlitteratur
- Leymann, H. (1990). *Mobbing* and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996a). The content and development of *mobbing* at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, (2), 165-184.
- Leymann, H. (1996b). *Mobbing* la persecution au travail, Paris : Seuil
- Leymann, Heinz, y Annelie Gustafsson. (1984). Psychological Violence at Work Places: Two Explorative Studies. Estocolmo: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, Heinz, y Annelie Gustafsson. (1996). "Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders". En *Mobbing and Victimization at Work*, compilado por Dieter Zapf y Heinz Leymann. Número especial de *The European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, núm. 2: 251-275.
- Liefooghe, A. P. & Olafsson, R. (1999). "Scientists" and "amateurs": mapping the *bullying* domain. *International Journal of Manpower*, 20, (1/2), 39-49.
- Liefooghe, A.; Mackenzie, D. (2001). Accounts of workplace *bullying*: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational psychology*, v. 10, n. 4, p. 375- 392.
- López Pérez, J. (1999) "Cultura organizacional", en Fernández-Ríos, M. *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos, pp. 252-265.
- López, M. y Vázquez, P. (2007). El *Mobbing* en las Organizaciones. La ausencia de un concepto global y único. Recuperado el 12 de junio de 2018 del sitio: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499437.pdf>

- Louis, Meryl R. (1980), "A cultural perspective on organizations: The need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieu", ponencia presentada en la National Academy of Management Meetings, Detroit, Michigan, agosto.
- Martin, Joanne y Powers, Melanie E. (1983), "Truth or corporate propaganda: The value of a good war story", en Pondy, Louis R., Frost, Peter, Morgan, Gareth y Dandridge, Thomas (comps.), *Organizational Symbolism*, JAI Press, Greenwich, Connecticut (en prensa).
- Matthiesen, S. B. y Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467-484.
- Matthiesen, S. B. y Einarsen, S. (2004). About perpetrators and targets of bullying at work. Some personality differences. The 4th International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace, Bergen, Norway, June 28-29.
- Mayan, M. (2001). Una introducción a los métodos cualitativos: Modulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales. Recuperado de <http://www.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introduccion.pdf>
- McDermut, Jennifer F., Haaga, David A.F. y Kirk, Lindsey (2000). An evaluation of stress symptoms associated with academic sexual harassment. *Journal of Traumatic Stress*, 13(3), 397-411
- Meek, V. L. (1992) "Organizational Culture. Origins and Weaknesses", en Salaman, G. (comp.) *Human resource strategies*. Londres y Newbury Park: Open University y Sage Publications, pp. 192-212.
- Meliá, J. L. (2006). The Best Psychosocial Correlates of *Mobbing (bullying)* at Work. En: P. Mondelo, M. Mattila, W. Karwowski, A. Hale (Eds.), *Proceedings of the Fourth International Conference on Occupational Risk Prevention*.
- Méndez y Trejo (2011). Estudio para la determinación del grado de acoso laboral (mobbing) de los trabajadores de una institución de educación superior en el estado de Guerrero.

- Mikkelsen, E. G. y Einarsen, S. (2001). *Bullying* in Danish work -life: Prevalence and Health Correlatos. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4, 393-413.
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2002). Relationships between exposure to *bullying* at work and psychological and psychosomatic health complaints. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43, 397-405.
- Millis, C. W. (1959). *The Sociological imagination*, Londres, Oxford University Press.
- Mintzberg H. 1979. *The structuring of organizations*. Prentice Hall. USA. (467)
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg y la Dirección*, Madrid, Días de Santos Ediciones, pp. 109 - 202.
- Mitroff, Ian I., y Kilmann, Ralph H., (1976), "On organization stories: An approach to the design and analysis of organizations through myths and stories", en Kilmann, Ralph H., Pondy, Louis R. y Slevin, Dennis P. (comps.), *The management of organization design*, núm. 1, Elsevier- North Holland.
- Molina, N. C. (2001). Una "nueva" patología de gestión en el empleo público: el acoso institucional (*mobbing*). *Diario de Ley* de 10-12-01.
- Montaño, L (2007)" Nuevos modelos Organizacionales de trabajo y violencia en el trabajo" en *Cuando el trabajo nos castiga* de Peña Saint Martin, Florencia (coord.) Ravelo Blancas, Patricia (coord.) y Sánchez Díaz, Sergio G. (coord.) Ediciones y gráficos EON, Universidad Autónoma Metropolitana y el Servicio Europeo de Información Sobre el Mobbing. México, D.F 1ra. Edición, pág. 66-80.
- Montaño, L. & Rendón, M. (2015). *Organización y familia. Estudio de un consorcio familiar de pequeñas y medianas empresas en México*. En *La Mipyme a debate. Perspectivas de estudio, mitos, actores clave, propuestas y vinculación*. (pp. 167 - 174). México, D.F.: Competitive Press, S.A de C.V.
- Montoya, M. (2007). *Mujer, identidad y organización: estudio de caso de una pequeña cooperativa* (Tesis doctoral). Ciudad de México: UAM-Iztapalapa.

- Moreno–Jiménez, Bernardo; E. Garrosa; C. Galindo; L. San Julián; Raquel Rodríguez; M. E. Morante; y M. M. Losada. *Mobbing Manual*. Transportes y comunicaciones de la comunidad de Madrid. Madrid: Unión General de Trabajadores, 2002.
- Mullen, E. (1997). Workplace violence: cause for concern or the construction of a new category of fear. *Journal of Industrial Relations*, 39, (1), 21-32.
- Navarrete, Julio. (2014). Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Investigaciones Sociales*. 8. 10.15381/is.v8i13.6928.
- Navarro, S. (2002). El acoso moral en el trabajo desde la Psicología del derecho del trabajo. *Aranzadi Social*, 4, 33.
- Neuberger, O. (1999). *Mobbing* and wellbeing: economic and personal development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 139-150.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/ bullying* am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseigkeiten [*Mobbing/Bullying* en el lugar de trabajo: un análisis empírico del fenómeno y de los efectos del acoso sistemático sobre la gestión de recursos humanos]. Doctoral Dissertation, Rainer Hampp Verlag, München
- Niedl, K. (1996). *Mobbing* and well-being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-250.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary (2007)
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Pedraza, E., & Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI (3), 493-505.

- Peña Saint Martin, Florencia (2013). "Presentación". En Florencia Peña (coordinadora), *Develar al mobbing. Asegurar la dignidad en las organizaciones i*, pp. 9-20,
- Peña, F., Ravelo, P. y Sánchez S. (2007). Introducción, pp. 9-20. En "Cuando el trabajo nos castiga: Debates sobre el mobbing en México" (coordinadores Peña, F., Ravelo, P. y Sánchez S.). Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing y Ediciones y Gráficos Eón.
- Peralta Gómez, María Claudia, (2006). Manifestaciones del acoso laboral, *mobbing* y síntomas asociados al estrés postraumático: estudio de caso. *Psicología desde el Caribe [en línea]*, (julio-Sin mes)
- Peralta, Mana Claudia (2004). El acoso moral – Mobbing – perspectiva psicológica. *Revista de Estudios Sociales*, (18), 111-122.
- Pérez Serrano, Gloria. (2004). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I Métodos, Madrid, España: La Muralla, p. 26.
- Pérez-Bilbao, J., Nogareda, C., Martín-Daza, F. y Sancho, T. (2001). *Mobbing, violencia física y acoso sexual*. Madrid: I. N. de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Peters, T. y Robert W. (1984), *En busca de la excelencia*, México, Lasser Press Mexicana.
- Peters, Thomas J., (1978). "Symbols, patterns and settings: An optimistic case for getting things done", en *Organizational Dynamics*, núm. 7, pp. 3-23.
- Pettigrew, Andrew M. (1979). On studying organizational cultures, en *Administrative science. Quarterly*, núm 24, pág 570 – 581.
- Pfeffer, Jeffrey, (1981), "Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms", en Cummings, Larry L. y 39 Staw, Barry M. (comps.), *Research in Organizational Behavior*, 3, JAI Press, Greenwich, Connecticut, pp. 1-52.

- Pino, Carmen Marina López, & Martín, Enrique Seco. (2016). Tipología de Mobbing - una mirada desde la responsabilidad de la empresa. *Sociologías*, 18(43), 364-401. <https://dx.doi.org/10.1590/15174522-018004321>
- Piñuel y Zavala, I. (2001). La incidencia del *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo en España. Madrid: Barómetro Cisneros II.
- Piñuel y Zavala, I. (2001). *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae.
- Pondy, Louis R. y Mitroff, Ian I. (1979). Beyond open system models of organization. En Larry L. Cummings y Barry, M Staw (comps). *Research in organizational behaviour*, Vol 1, JAI press, Greenwich, Connecticut, pp 3-39.
- Pugh, D. S. (1973). "The Measurement of Organization Structures: Does Context determine form?" *Organizational Dynamics*, Spring, pp. 19 - 34.
- Pugh, D. S.; Hickson, D. J.; Hinings, C. R; & Turner, C., (1968). Dimensions of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly* (65-105).
- Quine, L. (1999). Workplace *bullying* in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *British Medical Journal*, 318, 228 -232.
- Quintero, N., Africano, N. & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal: Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM de las Ciencias Sociales*, 3(9), 33-51.
- Ramírez Martínez, G. (2005). "Las huertas de mango en Chiapas. Una perspectiva alternativa del desempeño organizacional", en *Memorias del III Congreso internacional de análisis organizacional: Reconstruyendo identidades: diversidad organizacional y realidades locales*". Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, 3 al 5 Noviembre.
- Ramírez, G., Vargas, G., & De la Rosa, A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Revista electrónica Forum Doctoral*, 3, 7-54. Obtenido de

[http://www.eafit.edu.co/revistas/forumdoctoral/ Documents/ed3/ESTUDIOS-ORGANIZACIONALES-Y-ADMINISTRACION-\(1\).pdf](http://www.eafit.edu.co/revistas/forumdoctoral/Documents/ed3/ESTUDIOS-ORGANIZACIONALES-Y-ADMINISTRACION-(1).pdf)

- Ramos, Alexandra (2000). Sexual harassment at the University of Puerto Rico. *DAI*, 60, 5839.
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace *bullying*. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7(3), 199-208.
- Rayner, C. (1999). From Research to implementation: finding leverage for prevention. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 28-38.
- Rayner, C., Sheehan, M. & Barker, M. (1999). Theoretical approaches to the study of *bullying* at work. *International Journal of Manpower*, 20, (1/2), 11-15.
- Revista Forbes México. Acoso Laboral, común y sin identificar en México. Navarro, M. F. (2018)
- Rist, R. (1977). "On the relations among education research paradigms: From disdain to detente". *Anthropology and education*, 8 (2): 42-50.
- Rodríguez, P. (2004). *El acoso moral en el trabajo*. Primera Edición. Madrid. España.
- Rodríguez-López, P. (2004). *El acoso moral en el trabajo. La responsabilidad en el acoso moral en el trabajo*. Madrid: Dijusa.
- Rousseau, D. M. (1990) "Assessing organizational culture: the case of multiple methods", en Schneider, B. (comp.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 153-192.
- Sackmann, S. (1991) *Cultural knowledge in organizations. Exploring the collective mind*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Sánchez Quirós, I. (2000) "El estudio de la cultura en el campo organizativo: orígenes antropológicos y congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, nº 10, pp. 321-341.

- Schein, C. y Martin, J. (1981), "Learning organizational culture", documento de trabajo, Graduate School of Business, Stanford University.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.
- Schein, E. H. (1985) Organizational culture and leadership. A Joint publication in the Jossey-Bass management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Serradell López, E. & Juan Pérez, Á. A. (2003) "La gestión del conocimiento en la nueva economía", FUOC
- Serrano Olivares, R. (2005). El Acoso Moral en el Trabajo. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Shaw, C. (1966). The Jack Roller, 2da. Ed., Chicago, University of Chicago Press.
- Silverman, D. (2001): Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text, and Interaction. (2nd edition). Thousand Oaks: Sage.
- Simón, H. (1988), "La anatomía de la organización", en El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa, Buenos Aires, Aguilar Ediciones, pp. 209 - 234.
- Smircich, L. & Calás, M. (1987) "Organizational culture: a critical assessment", en Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. & Porter, L. W. (comps.) Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective. Newbury Park, California: Sage Publications, pp. 228-263.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, 28, 339-358.
- Smircich, L. (1985) "Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?", en Frost, P. J. (comp.) Organizational culture. Beverly Hills: Sage Publications, pp. 55-72.

- Smircich, Linda y Morgan, Gareth, (1982), "Leadership: The management of meaning", en *Journal of Applied Behavioral Science*, núm. 18, vol. 3, pp. 257-273.
- Stanley, L., Wise, S. (1992). *El acoso sexual en la vida cotidiana*. Ediciones Paidós. Barcelona.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990): *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park London: Sage.
- Tarrés, M. (coord.) (2013). *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México, Porrúa, El Colegio de México, FLACSO, 409 pp
- Tersptra, D. E. & Baker, D. D. (1991). *Sexual harassment at work: the psychosocial issues*. En M. J. Davidson y J. Earnshaw (Eds.), *vulnerable workers: Psychosocial and legal issues* (pp. 179-201). Chichester: Wiley.
- Tichy, Noel M. (1982). "Managing Change strategically. The technical, political and cultural keys", en *Organizational Dynamics*, otoño, pp. 59-80.
- Topa, G., Depolo, M., y Morales, J.F. (2006). *Mobbing: a meta-analysis and integrative model of its antecedents and consequences*. *Psicothema* (en prensa).
- Topa, Gabriela, Morales, J. Francisco y Depolo, Marco (2008). *Perceived sexual harassment at work: Meta-analysis and structural model of antecedents and consequences*. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 207-218.
- Tratado de Estudios Organizacionales: volumen 1. Teorización sobre el campo / Mats Alvesson ... [et al]; Guillermo Ramírez Martínez, Diego Rene Gonzales-Miranda, editores. Medellín: Editorial EAFIT, Universidad Autónoma Latinoamericana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Sage, 2017.*
- Trice, H.M., and Beyer, J.J. (1993). *The cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, and N.J.: Prentice-Hall, 1-8.

- Trice, Harrison M. y Beyer, Janice M., (1983), "The ceremonial effect; Manifest function or latent dysfunction in the dynamic organization", ponencia presentada en la Conference on Myths, Symbols and Folklore. Expanding the Analysis of Organizations, Universidad de California en Los Ángeles, marzo.
- Trujillo Flores, Mara Maricela, Valderrabano Almegua, María de la Luz, & Hernández Mendoza, René. (2007). *Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas*. *Innovar*, 17(29), 71-92. Retrieved July 13, 2018, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512007000100004&lng=en&tlng=es
- Turner, Barry A. (1971). *Exploring the industrial subculture*, Macmillan. Londres.
- Vartia, Maarit, (1996). "The sources of *Bullying* – Psychological Work Environment and organizational Climate" en *European Journal of Work and organizational psychology*, 1996, 5 (2), 203-214.
- Vásquez Vera, M. d. C. (2008) "Claves para una relectura de la cultura organizativa desde los paradigmas sociológicos", *Espacio Abierto*, vol. 17, nº 1, pp. 27-52.
- Vega Lugo, N., & Hurtado Piña, J. (2016): *Acoso laboral o Mobbing*. Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA.
- Ventín, E. (2011). ¿Qué es el Mobbing? Recuperado el 20 de mayo de 2019 de: <http://www.evaventin.com>
- Vincent de Gaulejac & Nicole Aubert. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paídos.
- Weber, M. (1922) *Economía y Sociedad*. Esbozo de sociología comprensiva, Ed. FCE, México, 2008
- Whorton, Joseph W. y Whortley, John A. (1981), "A perspective on the challenge of public management: Environmental paradox and organizational culture", en *Academy of Management Review*, núm. 6, pp. 357-363.

- Wilkins, A.L. y W.G. Ouchi. (1983). "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 468-481
- Wilkins, Alan y Martin, Joanne. (1980), "Organizational legends", document de trabajo, Graduate School of Business, Stanford University.
- Wolf V. Heydebrand. (1989). "New Organizational Forms" en *Work and Occupations*, vol. 16, núm. 3, agosto, Sage Publications, pp. 323-357.
- Wu, Ming-Yi (2006). "Hofstede's Cultural Dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States", *Intercultural communication Studies*, XV: 1, 33-42.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage
- Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación*. Cali: Universidad del Valle.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace *bullying*: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of *mobbing/bullying* at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zapf, D. y Einarsen, S. (2001). *Bullying* in the workplace: Recent trends in research and practice- an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4, 369-373.
- Zapf, D., Dormann, C. & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: a review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (2), 145-169.

Zapf, D., Knorf, C. & Kulla, M. (1996). On the relationships between *mobbing* factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.

Zapf, Dieter; Carmen Knorz; y Matthias Kulla. (1996) "On the Relationship between *Mobbing* Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes". *Mobbing and Victimization at Work*, compilado por Dieter Zapf y Heinz Leymann. Número especial de *The European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, núm. 2: 215–237.

ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Seleccione la opción que indique la forma en que percibe cada uno de los aspectos observados en su espacio laboral.

- 1. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:**
 - a) Muy incómodo
 - b) Incómodo
 - c) Soportable
 - d) Confortable
 - e) Muy confortable
- 2. Cuenta con el tiempo necesario para realizar sus actividades habituales**
 - a) Nunca
 - b) Casi nunca
 - c) Algunas veces
 - d) Casi Siempre
 - e) Siempre
- 3. Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas**
 - a) Nunca
 - b) Casi nunca
 - c) Algunas veces
 - d) Casi siempre
 - e) Siempre

4. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones?

- a) Nunca
- b) Casi Nunca
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

5. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

- a) Muy bajo
- b) bajo
- c) Regular
- d) Alto
- e) Muy alto

6. En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Con frecuencia
- d) Casi siempre
- e) Siempre

7. Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es:

- a) Muy malo
- b) Malo
- c) Regular

- d) Bueno
- e) Muy bueno

8. Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Con frecuencia
- d) Casi siempre
- e) Siempre

9. Existe comunicación fluida entre mi Región y la sede central.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Con frecuencia
- d) Casi siempre
- e) Siempre

10. Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Con frecuencia
- d) Casi siempre
- e) Siempre

11. Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal

- a) Nunca

- b) A veces
- c) Con frecuencia
- d) Casi siempre
- e) Siempre

12. La relación entre compañeros de trabajo en la organización es:

- a) Muy mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena
- e) Muy buena

13. La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Con frecuencia
- d) Casi siempre
- e) Siempre

14. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Con frecuencia
- d) Casi siempre
- e) Siempre

15. En la organización las funciones están claramente definidas

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Con frecuencia
- d) Casi siempre
- e) Siempre

16. El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es:

- a) Muy bajo
- b) Bajo
- c) Regular
- d) Alto
- e) Muy alto

17. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Con frecuencia
- d) Casi siempre
- e) Siempre

18. Mi jefe me respalda frente a sus superiores

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Con frecuencia

d) Casi siempre

e) Siempre

19. Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.

a) Nunca

b) A veces

c) Con frecuencia

d) Casi siempre

e) Siempre

20. Mi jefe me proporciona información, adecuada para realizar bien mi trabajo

a) Nunca

b) A veces

c) Con frecuencia

d) Casi siempre

e) Siempre

21. El nivel de recursos (materiales, equipos, etc.) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es

a) Muy malo

b) Malo

c) Regular

d) Bueno

e) Muy bueno

22. Los jefes reconocen y valoran mi trabajo

a) Nunca

- b) A veces
- c) Con frecuencia
- d) Casi siempre
- e) Siempre

23. La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es

- a) Muy mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena
- e) Muy buena

24. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

- a) Muy bajo
- b) Bajo
- c) Regular
- d) Alto
- e) Muy alto

25. ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

- a) Muy bajo
- b) Bajo
- c) Regular
- d) Alto
- e) Muy alto

INVENTARIO DE ACOSO LABORAL DE LEYMANN

A continuación, hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo.

Marque con una (x), en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.

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

El uno ("1") si la ha experimentado un poco

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

El tres ("3") si la ha experimentado bastante y

El cuatro ("4") si la ha experimentado mucho o extraordinariamente:

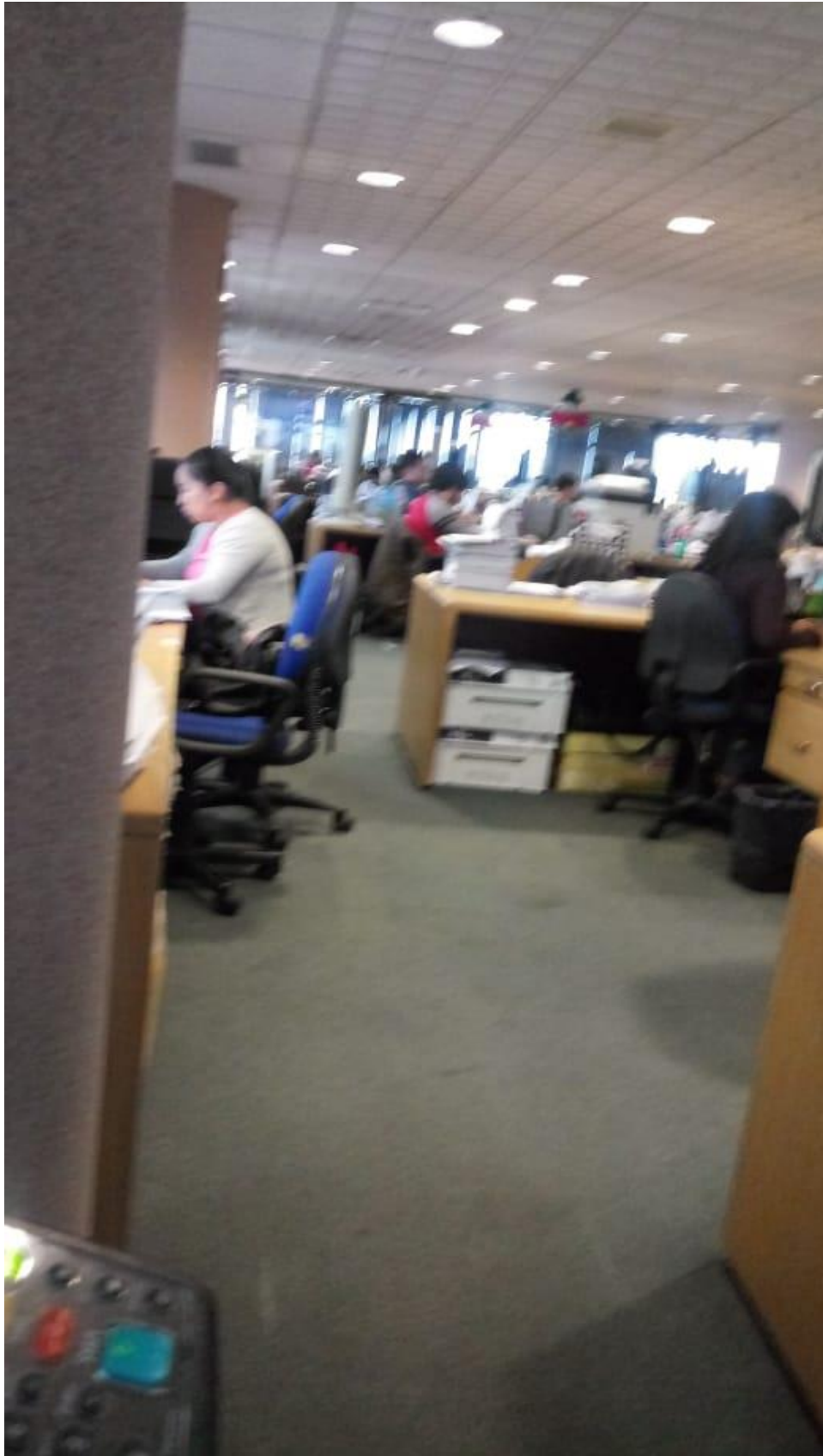
1. Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.	0	1	2	3	4
2. Le interrumpen cuando habla.	0	1	2	3	4
3. Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar.	0	1	2	3	4
4. Le gritan o le regañan en voz alta.	0	1	2	3	4
5. Critican su trabajo.	0	1	2	3	4
6. Critican su vida privada.	0	1	2	3	4
7. Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras.	0	1	2	3	4
8. Se le amenaza verbalmente.	0	1	2	3	4
9. Recibe escritos y notas amenazadoras.	0	1	2	3	4
10. No le miran o le miran con desprecio o gestos de rechazo.	0	1	2	3	4
11. Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas.	0	1	2	3	4
12. La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted.	0	1	2	3	4
13. No consigue hablar con nadie, todos le evitan.	0	1	2	3	4
14. Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros.	0	1	2	3	4

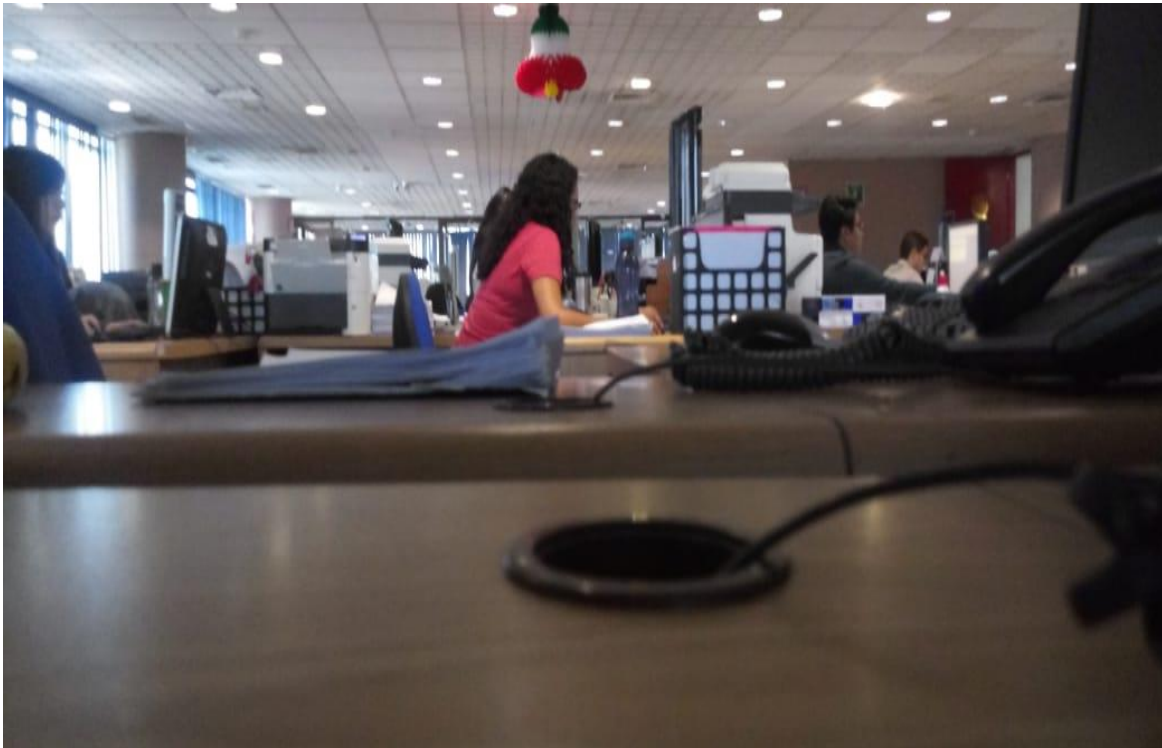
15. Prohíben a sus compañeros que hablen con usted.	0	1	2	3	4
16. En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible.	0	1	2	3	4
17. Le calumnian y murmuran a sus espaldas.	0	1	2	3	4
18. Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted.	0	1	2	3	4
19. Le ponen en ridículo, se burlan de usted.	0	1	2	3	4
20. Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender.	0	1	2	3	4
21. Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica.	0	1	2	3	4
22. Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener.	0	1	2	3	4
23. Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos, para ponerle en ridículo	0	1	2	3	4
24. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.	0	1	2	3	4
25. Ridiculizan o se burlan de su vida privada.	0	1	2	3	4
26. Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen.	0	1	2	3	4
27. Le asignan un trabajo humillante.	0	1	2	3	4
28. Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.	0	1	2	3	4
29. Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.	0	1	2	3	4
30. Le realizan insultos o comentarios obscenos o degradantes.	0	1	2	3	4
31. Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales.	0	1	2	3	4
32. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.	0	1	2	3	4
33. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.	0	1	2	3	4
34. Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.	0	1	2	3	4
35. Le asignan tareas muy por debajo de su competencia.	0	1	2	3	4
36. Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes.	0	1	2	3	4
37. Le obligan a realizar tareas humillantes.	0	1	2	3	4
38. Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase	0	1	2	3	4
39. Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.	0	1	2	3	4

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

FOTOGRAFÍAS











Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00146

Matrícula: 2173800605

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LA COMPRESIÓN DEL MOBBING

En la Ciudad de México, se presentaron a las 13:00 horas del día 31 del mes de enero del año 2020 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES
DRA. FLORENCIA PEÑA SAINT MARTIN
DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ



MAGALI LUGO LOPEZ
ALUMNA

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: MAGALI LUGO LOPEZ

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBARI

REVISÓ

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA 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. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTA

DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO
MONTOYA FLORES

VOCAL

DRA. FLORENCIA PEÑA SAINT MARTIN

SECRETARIO

DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ