



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
SEDE AZCAPOTZALCO**

**Aproximación a la Comprensión del Acoso Laboral en
una Universidad Pública y su Afectación Organizacional**

**Idónea Comunicación de Resultados que para Obtener el
Grado de Maestro en Estudios
Organizacionales Presenta:**

Héctor Barrios Quiroz

Directora: Dra. María Anahí Gallardo Velázquez

ÍNDICE

Introducción	4
Objetivo	16
Capítulo 1.- Elementos Conceptuales para la Comprensión del Acoso	
Laboral	17
1.1.- Los Elementos del Acoso Laboral	17
1.2.- El Perpetrador o Acosador	17
1.3.- La Víctima	21
1.4.- La Acción Acosadora	23
1.5.- Motivos del Acoso Laboral	31
1.6.- Consecuencias del Acoso Laboral	38
1.7.- La Organización y el Acoso Laboral	47
Capítulo 2.- Aspectos Metodológicos	57
2.1.- Paradigmas en la Investigación en Ciencias Sociales	57
2.2.- Metodología y Herramientas de Recopilación de Datos en Investigación Cualitativa	62
2.3.- Manejo Metodológico	65

Capítulo 3.- Estudio de Caso	70
3.1.- Antecedentes y Características de la Universidad Objeto de Estudio	70
3.2.- Análisis de Resultados de la Observación Participante y Revisión Documental	76
3.3.-Reflexiones y Análisis de Resultados de la Entrevista	86
Conclusiones	115
Referencias Bibliográficas	120

INTRODUCCIÓN

Una visión panorámica de los estudios que se han hecho acerca del mobbing o acoso laboral arroja una serie de conceptos e ideas fundamentales que brindan herramientas para entender este fenómeno. Si bien es cierto que éste se ha presentado en las organizaciones desde su surgimiento, no es sino hasta inicios de los años setenta del siglo XX que se empezaron a realizar estudios e investigaciones reconociendo y tratando de comprender el porqué se produce y cómo afecta al individuo y a la organización.

El acoso laboral o mobbing tiene sus raíces en la etología¹ derivada de estudios de Konrad Lorenz en 1971. Posteriormente esta idea se trasladó al estudio organizacional y nuevas aportaciones como la de Leyman -el investigador moderno de esta temática- considera al acoso laboral como una forma de comunicación no ética y hostil, dirigida de modo sistemático por una o más personas, principalmente hacia un individuo (Trujillo, Valderrábano y Hernández. 2007) y a diferencia del bullying (que implica agresiones directas y físicas) el mobbing es un fenómeno que se refiere a agresiones sutiles, indirectas y pasivas, ya que su fortaleza radica en el proceso de comunicación hostil en términos de relación intersubjetiva (Arciniega, 2012).

Brodsky (1976) es uno de los primeros autores que llevan a cabo un estudio acerca del hostigamiento laboral en las organizaciones, enfocándose a las duras condiciones que enfrentaban los trabajadores en Suecia, sin embargo, no tuvo

¹ Ciencia que estudia el comportamiento de los animales, para el caso del mobbing el referente fue la ornitología donde varios grupos de aves mostraban este comportamiento como mecanismo de defensa

gran repercusión en su época ya que aún no se diferenciaban las variables de acoso laboral y estrés dentro del trabajo y sus repercusiones en la salud del trabajador.

Trujillo et al. (2007) describe una gama de investigadores que a lo largo del tiempo han dado su propia definición de lo que se entiende por acoso laboral o mobbing, dichas propuestas son las siguientes:

Thylefors: *“Una o más personas, durante un periodo de tiempo, son expuestas de modo repetitivo a acciones negativas por parte de uno o más individuos”.* (Trujillo, et al. 2007: 74)

Kile: *“Actos de humillación y acoso continuos de larga duración por parte de un superior y que son expresados abiertamente o de modo encubierto.”*

(Trujillo, et al. 2007: 74)

Wilson: *“La desintegración de la autoestima del empleado como resultado del tratamiento deliberadamente maligno o malévolo por parte de un empleado o superior.”* (Trujillo, et al. 2007: 74)

Ashforth: *“Un líder utiliza su poder sobre los demás mediante la arbitrariedad y el autobombo², despreciando a los subordinados, mostrando escasa consideración, utilizando un estilo basado en la fuerza para la resolución de conflictos, impidiendo la iniciativa y utilizando castigos no contingentes.”*

(Trujillo, et al. 2007: 74)

² El diccionario de la Real Academia Española define autobombo como el elogio desmesurado y público que hace alguien de sí mismo

Vartia: *“Situaciones donde una persona es expuesta repetidamente y durante cierto tiempo a acciones negativas por parte de una o más personas.”* (Trujillo, et al. 2007: 74).

Otros autores nos ofrecen las siguientes definiciones:

Moran (2002) Indica que el mobbing tiene el objetivo de excluir al individuo de la organización, aniquilándolo psicológica y socialmente vía el maltrato deliberado, sistemático y persistente.

Por su parte Barón-Duque y Munduate (2003) indican que el mobbing afecta de manera radical a la salud del afectado, a la sociedad y a su entorno familiar, producto de la violencia psicológica sistemática.

Piñuel (2008: 91) propone una definición del mobbing muy completa incorporando variables presentes dentro de la organización y que apuntan al enfoque que se quiere manejar en esta investigación:

“En el ámbito laboral, definimos el mobbing como el continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otros, que se comportan con él cruelmente, con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador. El mobbing tiene como objetivo intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir, emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular

*(reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc...)
para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas”*

Tomando en cuenta la importancia de estudiar las consecuencias del mobbing en las víctimas, el actor de este comportamiento y el contexto en que dicha interacción tiene lugar (Escartin, Arrieta y Rodríguez, 2010), identificamos que hay ciertos elementos comunes en las definiciones de los autores revisados que constituyen el acoso laboral con lo que, a partir de ello, **se elabora la siguiente definición de mobbing:**

El uso sistemático de la violencia simbólica o tácita que pretende desestabilizar al individuo en los ámbitos psicológico y social. Para que este fenómeno se manifieste, deben aflorar al menos, tres elementos básicos: el perpetrador(es), la acción acosadora y la víctima(s), afectando la dinámica organizacional en sus aspectos intersubjetivos y estructurales, trayendo como consecuencias la degradación física y mental del individuo con el objetivo de excluirlo de la organización.

Se debe tomar en cuenta que las organizaciones hoy en día no son entes apartados de la sociedad, son elementos inmersos en el sistema social. Para entender el fenómeno de la violencia simbólica en su interior, hay que contextualizarla dentro de la modernidad bajo el paradigma del neoliberalismo.

Cabe hacer mención que con el surgimiento del concepto de modernidad, se prometía una mejor sociedad, que garantizara la seguridad de todos los individuos que la integran. Sin embargo, esto no fue así, se produjo violencia, no sólo física, sino violencia simbólica y psicológica. Y es que se ha instalado en el mundo organizacional de manera tan sutil y vedada, a tal grado que gran parte del discurso neoliberal de individualismo y la desenfrenada competitividad, a pesar de haber impactado a la organización, y por ende afectar su vida interna, lo toman como algo inherente a los tiempos que estamos viviendo, por tanto analizar el fenómeno del mobbing no es sencillo, es un fenómeno complejo que en muchas organizaciones no se quiere reconocer y más si se habla de una universidad, en donde deben resaltarse, defenderse y promoverse los derechos humanos, la libre discusión de las ideas, la generación del conocimiento y la extensión de la cultura en un marco de tolerancia y diversidad.

Por lo anterior **se tiene como tema central en la presente investigación, estudiar el acoso laboral que producen los perpetradores (directivos) en las víctimas (docentes) en una universidad pública y su consecuente afectación a la organización.**

La importancia de esta investigación estriba en presentar un análisis, desde ésta tan particular perspectiva, en una universidad pública que pueda brindar elementos para la comprensión de un fenómeno real, muchas veces minimizado o negado y que está afectando el desempeño de los miembros de la citada organización.

Por principio de cuentas es necesario especificar las características de las universidades públicas en México. Éstas derivan del modelo napoleónico que las divide en escuelas y facultades con el objetivo de organizarse de acuerdo a áreas de conocimiento y que se han ido adaptando con relación al proceso evolutivo de las políticas públicas y programas de desarrollo establecidos por los diferentes gobiernos, pudiéndose distinguir los siguientes periodos: De 1970 a 1988 se hace énfasis en la planeación de la educación superior. A partir de 1988 al año 2000 la prioridad fue la evaluación, la búsqueda de parámetros adecuados para medir la eficiencia de este tipo de organizaciones y su impacto en la sociedad; para el año 2000 la prioridad de las políticas públicas con respecto a la educación se incorporó a los programas educativos pero, del 2006 a la fecha la pauta ha sido el seguimiento paralelo de la evaluación de programas con la búsqueda de “la calidad”, a través de esquemas de acreditación que imponen ciertos parámetros de evaluación a diferentes aspectos de la vida académica y administrativa de las instituciones de educación que constituyen la traslación del discurso managerial al ámbito público³ y que hoy en día forman parte del trabajo cotidiano de este tipo de universidades.

La creciente demanda social de que las universidades jueguen un papel mucho más estratégico en la economía de nuestra moderna sociedad, los cada vez más limitados apoyos federales y sobre todo estatales, y la necesidad de buscar ingresos propios, ha llevado a la universidad pública al cumplimiento de

³ Porcentajes de egreso, titulación, docentes ingresados al SNI, procesos administrativos y de comunicación eficientes, manejo estricto de los recursos financieros, pertinencia de la apertura de nuevos programas educativos a partir de las necesidades del sector empresarial, entre otros

ciertos criterios externos de eficiencia, paralelos a los que le impone la vida interna institucional. Estos objetivos de eficiencia, arbitrados por organismos externos, que determinan el grado de calidad del trabajo universitario, han impactado la forma en que trabajan y se interrelacionan los individuos que la constituyen. Así las cosas y ante la necesidad de adecuarse a los nuevos retos que representa la consecución de esa calidad, que implica no únicamente el trabajo docente, sino también la “producción de conocimiento” a través de la investigación y la vinculación con el ámbito empresarial y social. En este sentido:

“...la universidad pública mexicana está llamada a desempeñar un papel decisivo en la formación y gestión de los recursos humanos, que desarrollen capacidades para no solo utilizar los recursos existentes en el ámbito local sino para asimismo potenciarlos en aras de reactivar la economía, crear empleos, dinamizar la sociedad y mejorar la calidad de vida de la comunidad local. De ahí que se requiera transformar las actividades de docencia y de investigación con el propósito de que estén más acordes con las demandas reales de la sociedad. En particular, sus actividades de investigación deben desarrollar la capacidad interactiva con los diversos usuarios: empresas, gobiernos, organizaciones civiles y ciudadanas; para la generación de conocimiento productivo y social. Y, esto último, debe llevarla a poner en práctica una agenda de investigaciones basada en el conocimiento transdisciplinar y contextualizado, que confronte los conocimientos científicos con otros tipos de conocimiento, y que permita la interpelación de la ciencia por la propia sociedad.” (Chauca, 2008: 25-26)

Situación que a llevado a la universidad pública, como organización, a cumplir con determinados objetivos y llevar a cabo determinadas estrategias de trabajo:

“las principales actividades de la universidad es captar, reflexionar, producir y transmitir el conocimiento, expresan que una verdadera transformación en la universidad se llevará a cabo cuando se aborde como eje central el tema de los saberes, no aquellos que se consideren acumulativos y definitivos sino en procesos relativos y abiertos, en donde existan espacios para la reflexión y la crítica como acto que involucra el crear y dar sentido a lo que se piensa, se dice y se hace.”(Mata y Pesca, 2011: 60-61).

Aunado a ello, además, las universidades públicas deben velar por el bienestar de sus integrantes y fomentar valores como el respeto, honestidad y cooperación, ya que el trabajo conjunto es un elemento clave para cumplir con los objetivos anteriormente descritos; la generación de un ambiente laboral sano permitirá a estas organizaciones cumplir con sus cometidos, sin embargo es importante mencionar que hoy en día la gestión del miedo se ha convertido en un elemento básico que utilizan las organizaciones para tener un control extremo de los procesos de trabajo (Trueba, 2013) y las universidades públicas no escapan a ello.

Con relación a lo anterior Montañó (2008: 338), ahonda en el concepto de violencia simbólica, indicando que es la *“Imposición aparentemente legítima de un conjunto de significados que disimulan bajo el signo de autonomía, las relaciones de poder y dominación”*. De esta perspectiva se desprende que el acoso laboral no

implica una agresividad exacerbada o inminente. La refinación de la violencia es un elemento complejo que puede, incluso, justificarse bajo la idea del ejercicio de la autoridad, lo que hace más difícil, primero, su aceptación y posteriormente, su inhibición⁴. Bajo esta óptica podemos aseverar que la violencia simbólica es dañina. Al respecto Gaulejac (2008: 23) menciona que la salud mental se ve muy afectada y acuña una frase contundente: “No se volvían locos todos, pero todos estaban afectados”, ello indica lo grave que puede resultar la práctica del mobbing en el individuo y que es reforzada vía el discurso managerial, que justifica la exigencia en el trabajo como necesaria para el progreso y la modernidad.

Lo operatorio ya no es un medio de la acción, sino su fin, por lo que la racionalidad instrumental es prioritaria y el actor, al interior de la organización, está ahí para lograr los objetivos cuantitativos considerando a la resistencia, como su peor enemigo, lo que implica someterse a exigencias extremas.

La realidad es que la sociedad moderna, en general, ha traído desilusión al ser humano, y la organización ha sido objeto de cuestionamientos, sobre todo en el objetivo de garantizar al individuo tranquilidad en virtud de que, ahora, los mecanismos y procesos de producción⁵, implican la pérdida de autonomía de los trabajadores, bajo sistemas de supervisión constante y altos estándares en la exigencia, contexto en que la violencia psicológica encuentra un caldo de cultivo

⁴ Se maneja el término inhibición porque en la práctica es imposible encontrar una organización completamente libre de violencia, pudiese existir alguna donde el acoso laboral sea mínimo, pero encontrar una organización completamente libre de mobbing sería encontrar el santo grial aunque me encantaría equivocarme.

⁵ En este término se engloba la prestación de servicios que si bien no llevan a cabo un proceso de producción enfocado a la manufactura de productos, si trabaja un proceso para satisfacer las necesidades de clientes y usuarios tomando en cuenta sus características de intangibilidad e inseparabilidad

ad hoc. Ante una competitividad tan exacerbada y aunada a la idea del justo a tiempo con labores cada vez más fraccionadas no es para menos (Montaño, 2008).

En el ámbito organizacional, el acoso laboral implica un juego de poder que persigue un fin claro, someter al individuo, intimidarlo, llevándolo incluso en casos extremos a la exclusión y expulsión.

Para entender la ruptura que provoca el mobbing entre el ideal del individuo y el organizacional, Aubert y Gaulejac (1993), indican la existencia de un sistema psíquico organizacional que se encarga de generar coherencia entre el aparato psíquico de los individuos que integran a la organización y las políticas, procedimientos y dispositivos que la organización ha implementado para la consecución de sus objetivos. Sin embargo, acciones como el acoso laboral rompen con ese enlace, generando una ruptura entre el ideal individual y el ideal organizacional, convirtiéndolas en lo que Piñuel (2008) denomina organizaciones tóxicas. En las organizaciones, el acoso laboral representa una ruptura del mecanismo psíquico organizacional donde el trabajador se convierte en víctima, alterando su jerarquía de objetivos, dejando de lado los organizacionales para priorizar los de defensa de su salud psicológica.

“En el mobbing media una agresión que es causa directa del daño que suele acabar desarrollando el trabajador. En dicha agresión hay que incluir la frecuente conducta del hostigamiento que consiste en agobiar de manera selectiva al trabajador con cargas de trabajo irrealizable, privarle de los medios necesarios

para llevar a cabo su trabajo, prohibirle el acceso a la formación o la información necesarias o reducir arbitraria y selectivamente los plazos de ejecución de su tarea.” (Piñuel, 2008: 70)

Como se describió anteriormente, el acoso laboral es un fenómeno que está presente en todas las organizaciones y afecta psicológicamente al individuo, rompiendo con el sistema psíquico organizacional, es decir, el individuo le pierde sentido a su labor y pertenencia dentro de la organización. Estos efectos descritos del mobbing no son exclusivos de cierto tipo de organizaciones, también están presentes en organizaciones tales como universidades, tanto públicas como privadas.

Una organización de este tipo, integrada por profesionistas con elevados grados de preparación y con cierto nivel de cultura, se esperaría un alto grado de ética en la convivencia cotidiana, de respeto al individuo y su dignidad, sin embargo, en estas organizaciones, la práctica del mobbing también es recurrente y representa un problema grave que afecta al docente y a la universidad en general.

De acuerdo a Sieglin (2011), entre los factores que propician el acoso laboral en este tipo de organizaciones encontramos: estructuras jerárquicas pronunciadas, diferencias de poder, elevado autoritarismo, altos niveles de injusticia organizacional, estilos de liderazgo inadecuados, estructuras organizacionales poco transparentes, deficiencias de gestión y debilitamiento de las representaciones sindicales.

Algunas de las acciones clásicas que llevan a cabo los directivos en contra del personal académico se basan en la falta de sensibilidad o indisposición para reconocer los logros académicos de la víctima, así como privarlos de la infraestructura adecuada para llevar a cabo su labor. Una estrategia muy socorrida de los agresores es hostigar a los docentes de tiempo completo con cargas de trabajo muy elevadas. En las organizaciones de educación superior también se encuentran los llamados profesores por asignatura que se dedican a impartir horas/clase, sin la responsabilidad de llevar a cabo actividades de investigación. En este sentido, para ellos la represión se refleja en la mínima asignación de horas posibles⁶.

Sieglin (2011: 3) maneja lo que denomina factores motivantes del mobbing en organizaciones de educación superior, dichos factores predisponen al individuo para esta práctica, estos elementos son:

“...una intensa competencia entre los trabajadores por recursos, elevados niveles de politización de las relaciones sociales y burocratismo, así como elevados niveles de insensibilidad y tolerancia organizacionales hacia el uso de la violencia en el trabajo. Estas circunstancias convierten el acoso laboral en una opción racional para la consecución de ciertos objetivos de los individuos (ascenso en el escalafón; acceso a recursos y otros beneficios materiales y simbólicos) ya que los

⁶ Se convierte en paradójico cuando a los profesores/investigadores para presionarlos se les da una carga de asignaturas excesiva mientras que por otro lado a los profesores por asignaturas se les da el mínimo posible, el equilibrio parecería sencillo y suena lógico, menos asignaturas a los profesores/investigadores y mas a los docentes por horas, pero el ejercicio autoritario lleva a este sin sentido donde nadie queda conforme y vicia el ambiente de trabajo

riesgos que corre un agresor (una eventual sanción) son estimados menores que los beneficios que puede obtener”.

Es importante mencionar que, aunque las universidades son organizaciones cuyo discurso implica la tolerancia y la libre expresión de las ideas, factores como el trabajo sobresaliente de un docente, o su negación a integrar una red clientelar y política, se convierten en elementos suficientes para que el trabajador se convierta en víctima del mobbing. Fernández y Garnique (2014) mencionan que en el acoso laboral dentro de las organizaciones de educación superior existe una relación de poder asimétrica que busca sacar de concentración al individuo y originarle frustración y un bajo desempeño de sus actividades.

Es importante mencionar que el problema del acoso laboral en las organizaciones de educación superior de México se suele minimizar, catalogándose sólo como una serie de conflictos o desavenencias personales, grilla o parte de las estrategias de control derivadas del discurso managerial, sin embargo es un fenómeno que afecta al docente y a la organización, trayendo consecuencias en la salud psíquica de los primeros, así como repercusiones en la dinámica de la organización que afectan al sistema psíquico organizacional.

Por todo lo anterior, la relevancia de una investigación como la presente, cobra sentido en la medida en que nos va a permitir comprender adecuadamente la afectación del acoso laboral en los docentes y en una universidad pública como organización para lo cual se ha planteado el siguiente objetivo de investigación.

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Comprender el acoso laboral practicado por los directivos en contra de los docentes en una universidad pública a través de la identificación de las afectaciones que producen los perpetradores en las víctimas e identificar las consecuencias que ello trae consigo a la organización.

Una vez definido nuestro objetivo, se hace necesario un análisis de los elementos conceptuales del mobbing referido a los perpetradores (directivos), las víctimas (docentes), la acción acosadora y la afectación del acoso laboral a la organización. Dichas bases conceptuales se explican en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 1.- ELEMENTOS CONCEPTUALES PARA LA COMPRENSIÓN DEL ACOSO LABORAL

Para entender el acoso laboral y los elementos que lo conforman, así como su afectación a la organización, en los siguientes apartados se lleva a cabo una revisión de los autores que han abordado, históricamente, el tema y las diferentes definiciones que a lo largo del tiempo han propuesto. Posteriormente se propone una definición para enmarcar el enfoque con relación a las afectaciones que provoca en la organización.

1.1- Los Elementos del Acoso Laboral

El acoso laboral suele negarse constantemente, todos saben que existe, pero aceptarlo implicaría evidenciar que algo anda funcionando mal al interior de la organización, la complejidad en que actualmente se vive, lleva a lo que Piñuel (2008) denomina necesidad de una jerarquía sacra, es decir, un grupo dedicado a llevar a cabo sacrificios con objetivos de exclusión, pero de forma camuflada, sin hacer el acoso evidente.

Los elementos que constituyen el acoso laboral son el acosador o perpetrador, la víctima y la acción acosadora

1.2.- El Perpetrador o acosador

Quien lleva a cabo la acción acosadora puede ser un individuo o grupo de individuos y la clave de la comprensión de este comportamiento es determinar ¿Qué es lo que persigue (motivos) el perpetrador al llevar a cabo la acción de

acoso?, ya que podría estar persiguiendo la consecución de un objetivo organizacional, someter la conducta del individuo a las normas de la organización o en su defecto satisfacer necesidades de su propia personalidad. Sin embargo, de acuerdo a autores como Aubert y Gaulejac (1998) y Piñuel (2008) el sólo hecho de violentar sistemáticamente a una víctima en condiciones de ventaja evidente, habla ya de lo que se puede considerar como conducta patológica. Los sentimientos y emociones del ser humano lo llevan a ejecutar actos de violencia basados en emociones como celos, enojo y envidia que, derivados de un mal manejo personal, lo llevan a canalizarlos hacia la víctima.

Montaño (2008) presenta una taxonomía de cinco sujetos que practican el acoso laboral al interior de las organizaciones:

- a) Sujeto flotante: Siente que su vida no tiene sentido y constantemente percibe injusticia y falta de reconocimiento y encuentran en la violencia un canalizador de la frustración ante la pérdida, buscando así nuevos sentidos e identidades
- b) Híper-sujeto: Supradimensiona la organización llegando al sacrificio extremo y es capaz de hacer recaer la violencia sobre sí. La violencia puede ser un medio para lograr la misión trascendente
- c) No Sujeto: Se considera parte de la cadena de mando, es obediente y sumiso y sólo se limita a cumplir órdenes, en el no sujeto está ausente el sentimiento de culpabilidad y cumple estrictamente las órdenes recibidas,

este tipo de acosador es más común en las organizaciones burocráticas y tecnocráticas

- d) Anti-sujeto: Goza maltratando y siendo cruel, tiene un problema psicológico severo, es “*una de las aberraciones más grandes del proceso civilizatorio y cultural.*” (Montaño, 2008: 360), es cruel y sádico al momento de llevar a cabo el acoso laboral, pero difícilmente la acción se acepta abiertamente en las organizaciones
- e) Sobreviviente: Se ve obligado a ejercer violencia para defenderse del acoso laboral⁷, se trata de un caso de violencia no buscada, es primaria e instintiva y en varias ocasiones lamentada por quien se ve obligado a llevarla a cabo, aunque en las organizaciones es muy poco probable que se presente

Piñuel (2008: 297) presenta algunas características psicológicas de los acosadores:

“Capacidad de simulación, falsa seducción, mentira compulsiva, capacidad de manipulación y distorsión, envidia y celos profesionales, ausencia de modales o educación, doble personalidad, dificultad para tolerar la ambigüedad, ausencia total de empatía, incapacidad para afrontar el fracaso, oportunismo y conveniencia, falta de criterio personal, ausencia de dinamismo, autoritarismo, ausencia del sentido de culpa o remordimientos, trivialización, egoísmo, falta de juicio o ecuanimidad, ausencia de la capacidad de escucha, rigidez, indecisión, mediocridad profesional,

⁷ En ocasiones puede resultar muy difícil distinguir víctima de victimario, incluso se dan casos en que hacerse la víctima puede ser otra forma de ejercer violencia psicológica

personalidad controladora, inconsistencia, falta de transparencia, interferencia en el trabajo de otros, arrogancia, imposición, paternalismo, necesidad de quedar por encima, actitud sabelotodo, incapacidad de cooperar, paranoia, incapacidad para comunicar, lenguaje rudo e insultante, evasividad, incapacidad para el trabajo en equipo y ausencia de sentido del humor.”

Es importante mencionar que en algunas ocasiones se dictan de forma directa instrucciones desde los altos niveles directivos de la organización para emprender el acoso laboral sobre algún individuo o individuos, hay un hostigamiento dirigido sobre un trabajador en particular, para estos casos se considera al instigador como partícipe activo del acoso. El instigador, de acuerdo a Piñuel (2008: 291), manipula la opinión pública en contra del adversario que ha decidido de antemano eliminar. No es más que *“el inmoral método de quitárselo de encima limpiamente, es decir, con el arma del grupo social convertido en un mob.”*⁸

Los acosadores suelen estar convencidos que hacen lo correcto o argumentan desconocer que la práctica acosadora resultase negativa, sin embargo, ello no los exime de responsabilidad ética, al respecto Acevedo (2015: 33) indica:

“quien acosa, lo aplica voluntaria o involuntariamente, con información y conocimiento suficiente de lo que hace y de sus consecuencias, o si lo hace por presiones, “órdenes superiores”, intereses de empresa, competencia desleal, para disminuir o dañar un colega o por cualquier otro fin negativo o vicioso. Aquí cabría recordar un principio kantiano, según el cual la dignidad de la persona se funda en el ejercicio de su libertad plena, y desde ahí recomienda que las acciones deben cumplir plenamente con esa condición, y después insiste en que nuestro actuar

⁸ Instrumento para la acción acosadora

debe ser tan bueno y verdadero que otras personas deseen imitar esos hechos cuenta el bien de la persona misma, antes que el bien de quien lleva a cabo tal acción moral. El acoso laboral o institucional contraviene dicho principio ético, porque tal vez tal actividad no sea plenamente libre ni se explique cómo acción digna, virtuosa y buena para el acosador mismo.”

1.3.- La Víctima

Es conveniente mencionar que cualquier persona puede resultar víctima del acoso laboral en cualquier organización y en todo momento, ya que no existe un perfil psicológico riguroso que establezca las características que debe reunir el individuo susceptible a padecerlo. El acoso laboral puede tener como víctimas a personas eficientes, brillantes, con carisma, pero también a individuos catalogados como ineficientes, incumplidos y perezosos.

Montaño (2008) propone una clasificación de las víctimas, para ello identifica tres tipos de individuos que son propensos al acoso laboral: los envidiables, los vulnerables y los amenazantes:

Los envidiables son aquellos individuos que poseen características que despiertan la envidia de sus compañeros. Estas características pueden ser físicas o de comunicación y suelen verse como metas no alcanzadas por los demás, por tanto, despiertan la frustración en los agresores. Son brillantes y atractivos y suelen representar un peligro serio para los líderes de los grupos que se sienten intimidados y cuestionados por su presencia.

Los vulnerables suelen tener una imagen de debilidad, alguna carencia física e intelectual o no muestran síntoma alguno de agresividad, también pueden ser personas depresivas, dependientes y que muestran una gran necesidad de afecto y reconocimiento, una dificultad palpable para relacionarse con los demás y además son fácilmente manipulables y proclives a demostrar derrumbamiento personal.

Los amenazantes son aquellos que muestran una imagen de fortaleza, una gran capacidad para el trabajo y la comunicación, suelen ser atractivos físicamente y con mayor preparación, son carismáticos y representan una amenaza para sus superiores⁹ quienes sienten que peligran su cargo y pueden ser sustituidos fácilmente por ellos. De igual manera, representan una amenaza para sus compañeros en el contexto del discurso de competitividad narcisista, que obliga a las personas a ver su autorrealización en ser más que los demás.

Piñuel y Zavala (2001: 58) presentan un listado de características de las personas propensas a padecer acoso laboral:

Alto sentido de la justicia, honradez y ética

Personas con iniciativa, autónomas e independientes

Destacan por su brillantez profesional, inteligentes y altamente capacitadas

Con carisma de líderes, populares y apreciados por su grupo

Saben colaborar en equipo y tienen un alto sentido cooperativo

4 Varias de estas víctimas suelen padecer el síndrome de Saturno que implica que los líderes prefieren eliminar a estas personas antes de que les quiten su posición jerárquica dentro de la organización, prácticamente llevar a cabo una labor de ataque y exclusión hasta que el trabajador decida por sí mismo retirarse. (Duarte, 2013)

Interés por el bienestar y desarrollo de los demás, comprensión del sufrimiento ajeno, elevada empatía y sensibilidad

Vida personal altamente satisfactoria y positiva

Es importante recalcar que hay una gran variedad de reacciones por parte de las víctimas hacia el acoso laboral, algunas personas suelen ser más sensibles que otras y también hay diferencia en la manifestación de la afectación.

1.4.- La Acción Acosadora

En toda organización existe el establecimiento de una estructura de jerarquías, con individuos que indican lo que hay que hacer, personas que se encargan de seguir y cumplir esas indicaciones y los que tienen la tarea de supervisión. Una organización saludable, ejerce el poder de una manera en que respete la dignidad de las personas. De acuerdo a Hogg y Vaughan (1995) hay características dentro del contexto organizacional que favorecen la aparición del acoso laboral:

Sobrecarga de tareas

Ausencia de tareas relevantes

Burocratización

Rigidez organizativa

Desorganización interna

Estilos autoritarios de liderazgo

Fomento a la competitividad como filosofía y valor cultural

Promoción inadecuada de personas que presentan rasgos de incompetencia o psicopatológicos.

Exacerbación de los valores del management

Percepción de inseguridad personal y laboral

Estigmatizar los valores de confianza, solidaridad y compañerismo catalogándolos como sospechosos o contrarios a la organización

De esta forma el discurso managerial justifica la exigencia en el trabajo como necesaria para el progreso y la modernidad¹⁰, lo operatorio ya no es un medio de la acción, sino su fin, por lo que la racionalidad instrumental es lo prioritario y el actor, al interior de la organización, está ahí para lograr que esto funcione y considera a la resistencia como su peor enemigo. Esta manera forzada de aceptación del discurso managerial y el sometimiento a sus exigencias, provoca que, en las organizaciones, se produzca el fenómeno que Gaulejac (2008) denomina coacción, proceso de subordinación que se manifiesta a través de órdenes paradójicas, órdenes contradictorias e imposibles de cumplir que desembocan en la angustia y ansiedad del trabajador. Un ejemplo que puede ayudar a entender este fenómeno es el de la fábula del hombre, el burro y el niño, de Esopo:

En cierta ocasión andaban por un paraje un niño, su padre y su burro quienes venían caminando tranquilamente cuando escucharon a dos personas, que estaban al costado del camino, comentando de forma puntillosa – que tontos, van caminando y ninguno utiliza el burro-, al escuchar esto, el padre decidió montar a su hijo en el burro, sin embargo al seguir su camino cruzaron con dos

¹⁰ Actualmente existen corrientes teóricas como el posmodernismo y la teoría crítica que están analizando las consecuencias de la modernidad ya que además de estar afectando a los individuos en las organizaciones, ha consolidado un discurso de afectación social general

mujeres que, metiéndose en lo que no les importa, comentaron –que mal hijo, viendo como está de viejo su padre debería cederle el burro para que no se canse tanto-, al escuchar este parloteo el hombre decidió montar al burro y bajar a su hijo, sin embargo, al proseguir su camino, volvió a escuchar de un par de peregrinos, que estaban postrados en una gran piedra a la orilla del camino, el siguiente comentario –que señor tan malvado, dejar que el pobre muchacho vaya a pie y él, descansando plácidamente, montado en el burro, no debe ser una buena persona-. El hombre se molestó mucho por estas palabras y decidió que juntos, su hijo y él, montasen el burro para evitar habladurías y para ir cómodos, sin embargo, nuevamente encontró a otras personas que venían en sentido contrario y al acercarse a ellos pudo escuchar que comentaban de manera dramática y acusatoria -¡Qué bárbaros!, ¡Cuanta crueldad!, pobre animal, como es posible que sean tan inhumanos y estén abusando así de ese pobre burro-, ante estas palabras el hombre se angustió y finalmente decidió no hacer caso y proseguir su camino.

El ejemplo anterior da muestra de cómo es imposible cumplir con este tipo de indicaciones que, por cierto, también se presentan en la organización, sobre todo porque son paradójicas, contrarias. Pareciera que esto es obvio, pero desgraciadamente, en la actualidad, esto es muy común y los directivos lo utilizan como mecanismo de desgaste y para poder someter, vía la angustia y la gestión del miedo, a los trabajadores. Este tipo de estrategia tiene como objetivo que el trabajador internalice la idea de que es él quien no funciona, ejemplificando así la contradicción que genera la idea capitalista de la

obtención del máximo beneficio a costa de los intereses de los trabajadores (Gaulejac, 2008).

Gaulejac (2008) menciona que hay elementos que refuerzan el malestar de los trabajadores junto con las contradicciones paradójicas, dichos elementos son:

En la empresa moderna las reivindicaciones colectivas se neutralizan en torno a una individualización radical.

Los agentes de todos los niveles cargan con el fracaso, el fracaso es de ellos y no de la organización, así lo marca el discurso del management.

El individuo ya no distingue entre su vida personal y profesional, producto de un sistema socio-psíquico que se forma en la organización.

El actual discurso neoliberal también afecta al individuo al llevarlo al extremo en su personalidad, la idea de la imagen y del triunfo a toda costa lleva a la aceptación de un contrato en la organización de tipo narcisista donde el trabajador busca integrar su yo ideal con el yo organizacional, para satisfacer su necesidad de reconocimiento, con ello el individuo se vuelve sumiso y espera gratitud y amor por parte de la organización, sin embargo esto representa brindarle a la organización el poder de decidir su éxito o fracaso, lo que provoca una fuerte angustia, determinada por la cúpula directiva, convirtiéndose así en un maquiavélico sistema de control.

Lo mencionado anteriormente propicia las bases del acoso laboral en el contexto organizacional que, de acuerdo a Piñuel (2008), presenta cinco etapas:

Etapa 1 Presencia de Incidentes críticos:

Esta etapa se caracteriza por infringir una gran desorientación sobre la víctima del acoso laboral, ya que puede producirse posterior a una relación funcional y positiva entre el perpetrador y la víctima. Refiere un conflicto que puede derivarse de una diferencia de opiniones o la sobredimensión de un malentendido. La víctima aún no se explica porqué existe hostilidad hacia su persona y confía en que la situación pase pronto, además de que lleva a cabo un ejercicio de reflexión para buscar algún motivo que hubiese provocado tal comportamiento por parte del acosador hay presencia de ansiedad e identificación del acosador, esta etapa no suele ser muy prolongada

Etapa 2 Acoso sistemático:

En esta etapa el perpetrador lleva a cabo un ataque cada vez más frecuente hacia la víctima y hay una estigmatización clara de la víctima como sujeto que merece los ataques. De acuerdo a Piñuel (2008: 148)

“Se señala al trabajador objetivo como una persona especialmente he torpe, incapaz o malintencionada. A veces se toman contra ella medidas que la estigmatizan o señalan frente a los demás trabajadores:

Prohibiciones de acceder a determinados lugares o de usar herramientas o equipamientos que sólo afectan a ellos.

Emisión de mensajes, órdenes o instrucciones de no hablar o no relacionarse con el trabajador.

Difusión de chismes, leyendas negras o calumnias.

Maltrato o humillación hacia la víctima con vistas a hacerla aparecer como indigna de respeto o de consideración humana

Instigación a que otros trabajadores emulen al hostigador-instigador en el maltrato.

Por su parte, el acosador trata de minimizar su acción hostigadora “*recordar que la violencia simbólica tiene precisamente como fundamento su invisibilidad y complicidad inconsciente de quien la sufre*” (Montaño,2008: 361), el objetivo es la firme convicción de perjudicar seriamente al trabajador, afectar su estado psicológico y con ello incidir en su rendimiento ya que le ocasiona un estado de confusión que genera un bajo rendimiento laboral con presencia de errores y lentitud en sus actividades cotidianas, como indican Aubert y Gaulejac (1993: 182) “*Al momento de la fascinación y de la ilusión sucede poco a poco el de la desilusión*”. Así el trabajador entra en una etapa de inculpaación que lo deja indefenso y sin acción inmediata contra el mobbing que padece.

Etapa 3 Intervención de los niveles jerárquicos superiores

Cuando el acoso se vuelve más insistente, la víctima busca algo que le pueda ayudar a cortar de tajo dicha situación asfixiante, por lo que acuden a personas dentro de la organización que pudiesen ayudarles a enfrentar el acoso, sin embargo, con la estigmatización que se ha llevado a cabo, la línea jerárquica superior tiende a hacer propios los prejuicios hacia la víctima y por tanto, considera que ésta exagera y que debería estar agradecida de que se le dé una oportunidad de seguir trabajando, pese a su ineficiencia y mala actitud por lo que simplemente se da “carpetazo” o en el mejor de los casos un traslado o cambio de

adscripción forzoso para la víctima, de esta manera la violación de los derechos de la víctima se ve agudizada y los perpetradores fortalecidos ya que han visto total impunidad ante sus actos; con mucha frecuencia los acosadores gozan de un status dentro de la organización que los hace sentirse intocables por lo que para evitar fricciones en la relación de poder prefieren cortar por lo sano y excluir al trabajador.

Al respecto Piñuel (2008: 151) menciona lo siguiente:

“El mecanismo psicológico conocido como error básico de la atribución es la causa de que compañeros, jefes y directivos tiendan a buscar la explicación de la situación de hostigamiento en supuestas características individuales de las víctimas, en lugar de buscar intervenir sobre los factores de un entorno organizativo tóxico (ausencia de gestión del conflicto, mala organización del trabajo, competitividad interna, ausencia de valores, inadecuación del tipo tarea, pobreza de liderazgo, cargas laborales inadecuadas, caos, etc.).”

Etapa 4 Solicitud de ayuda externa de especialistas

El trabajador afectado suele buscar ayuda psicológica que le permita superar la situación de ansiedad y estrés a la que está expuesto por el constante acoso laboral a que es sometido, en esta fase la víctima ya ha sido afectada seriamente y se encuentra en una situación complicada y desesperante.

Los diagnósticos de estos profesionales muchas veces suelen ser incorrectos porque no contemplan la dimensión organizacional y se enfocan más en cuestiones de la personalidad, ello provoca una mayor confusión y hacen sentir a la persona responsable de su propio acoso, no se toman en cuenta los ambientes laborales tóxicos que tienen su base en una agresión directa y externa, sistemática y constante, no ratifican una situación de hostigamiento, además:

“Si la información de que la víctima recibe algún tipo de tratamiento psicológico llega a la organización, esto puede servir para estigmatizar aún más, al reforzar en la opinión pública la idea de que se trata de una personalidad patológica. A ello coopera el error básico de atribución. Se intensifica así el proceso de estigmatización iniciado contra la víctima, a la que se atribuye la responsabilidad de causarlo debido a sus problemas psicológicos. Todos quedan tranquilos, puesto que la víctima tiene la culpa de lo que ocurre.” (Piñuel, 2008: 153)

Etapa 5 Exclusión del trabajador de la organización.

En esta etapa se llega a la salida del individuo de la organización, esta salida es de forma precipitada, la salud del trabajador se encuentra muy deteriorada, *“personas que habían estado gran parte de su vida llenas de entusiasmo, de energía y de optimismo empiezan a sentirse apáticas y sin vitalidad. Su energía se transforma en abulia, su entusiasmo en cólera y su optimismo en desesperanza.” (Aubert y Gaulejac, 1993: 142)* a tal grado que el objetivo de la persona se enfoca en la búsqueda de soluciones fuera de la organización, algunas personas optan por el retiro temprano, otras por renunciar a pesar de no tener segura una fuente

de trabajo, con tal de escapar del infierno del campo, de ese campo de concentración (Trueba, 2013). Hay quienes prefieren enfocarse a buscar trabajo y con lo cual se empieza a presentar el ausentismo, y en algunos casos extremos se puede presentar suicidio (Soto y Correa, 2015).

La exclusión del individuo restablece momentáneamente la paz del acosador y su entorno, ya que se ha cumplido con el ritual del chivo expiatorio, sin embargo, el problema es que, si esta acción tiene éxito, puede quedarse como método recurrente que propiciará la necesidad de buscar una nueva víctima para, en dado caso, poder instaurar nuevamente la paz en la organización.

1.5.- Motivos del Acoso Laboral

Se ha mencionado que los elementos básicos del acoso laboral son el acosador o perpetrador, la acción acosadora y la víctima. El acosador presenta muy diversos motivos que lo llevan a infringir violencia psicológica contra otros individuos en la organización, al respecto Piñuel y Zavala (2001) consideran que los principales son celos y envidia, y se agrava cuando los individuos no permiten les sea impuesta.

Montaño (2008: 353) indica varios motivos por los que el acosador lleva a cabo esta práctica:

“Por el lado del agresor, podemos mencionar también ciertas características de tipo personal, tales como la mediocridad profesional, la ausencia de sentido de culpa –

proveniente de una mala elaboración del superyó-, el autoritarismo, los celos profesionales, trastornos psicológicos como la paranoia, la obsesión compulsiva, el narcisismo exacerbado y una fuerte envidia que mina sistemáticamente su sentido de autoestima”.

En el contexto mexicano, en donde, aunado a ello suelen darse los fenómenos de corrupción y nepotismo, tampoco es extraño que el acoso laboral se focalice hacia estas personas ya que representan un premio al esfuerzo que los recomendados o favorecidos no hicieron, con lo que la forma de competir de estos últimos es acosando.

Otro elemento a considerar es la existencia de una característica diferenciadora del individuo con respecto al grupo y que no necesariamente tiene que ver con el desempeño en el trabajo, variables como la edad, condiciones físicas, nivel académico y costumbres son propicios para cargar con la culpa cuando hay problemas al interior de la organización.

En general el acoso laboral no es un acto que se dé por casualidad y no es una actividad que pretenda ser reconocida pero que persigue un objetivo básico: la exclusión del trabajador.

Cuando se intentan identificar los motivos que llevan al acosador a hostigar a una víctima se debe tomar en cuenta que:

“Si bien es cierto que todo proceso de acoso psicológico en el trabajo tiene como objetivo intimidar, reducir, aplanar, apocar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a anularla, someterla o

eliminarla de la organización, también es evidente que con el mobbing los que acosan tienden a canalizar y satisfacer una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.” (Piñuel, 2008: 93)

El acosador en una organización por lo regular persigue cuatro objetivos básicos:

1) La desestabilización psicológica de la víctima para afectar directamente su trabajo: El acoso laboral supone un proceso de victimización donde se utiliza todo tipo de estrategias y trampas para desestimar la labor del afectado, no importa que su trabajo sea eficiente, este tiene que ser descalificado. Aunque no haya justificación para ello, se aplica una técnica destructiva, con lo que *“el proceso de desilusión, de desidealización más bien, ha empezado” (Aubert y Gaulejac, 1993: 148)*. El acoso laboral se convierte en un acto perverso que busca hundirla, denigrarla y hacerla sentir mal emocionalmente a grado tal que empiece a fallar en su trabajo, *“de aquí los sentimientos muy intensos de muerte, suscitados por este hundimiento” (Aubert y Gaulejac, 1993: 157)*

2) La destrucción de la imagen personal y profesional del acosado: Una de las estrategias más socorridas por parte del acosador es resaltar los pequeños errores de la víctima. Los magnifica a tal grado que crea argumentos artificiales para construir una imagen poco profesional del acosado y presentarlo como un individuo torpe y poco valioso para la organización; en muchas ocasiones no se hace de manera inmediata y directa, sino que es una labor sutil y continua.

“Al trabajador se le atribuirá no solo un mal desempeño de su labor, sino que también se realizaran atribuciones calumniosas de mala actitud, intención de dañar o perjudicar a la organización o los compañeros, etc. Se le imputará incluso la perversidad intrínseca de todos sus comportamientos en la organización, con el objeto de lograr la estigmatización y la satanización.” (Piñuel, 2008: 98).

3) Aislamiento de la víctima a través del rompimiento de las cadenas de comunicación para provocar la indiferencia de su entorno: Se debe tomar en cuenta que la acción acosadora suele, en un principio, ser vista con indiferencia, sin embargo, paulatinamente, por efectos de estigmatización se irán formando un grupo de acosadores que estarán de acuerdo en este linchamiento. Esta acción hostil lleva a la víctima a buscar protección de las autoridades competentes dentro de la organización y lo más probable es que no obtenga respuesta y se le abandone, al considerarlo elemento no deseado, además de que el trabajo de satanización inhibe la intervención porque nadie quiere comprometerse por un “mal elemento”.

La comunicación se rompe con el individuo acosado y ello provoca un sentimiento de ansiedad creciente ya que *“En relación al acoso laboral, la comunicación puede significar uno de los elementos a considerar, debido a su incidencia en el establecimiento de vínculos entre los sujetos dentro de una organización”.* (Velia y Ferrari, 2015: 63)

4) Destruir la utilidad del empleado: cuando un trabajador es contratado resulta atractivo para la organización, sin embargo, cuando este trabajador es percibido

como negativo y poco productivo, los acosadores suelen emplearse a fondo para destruir la imagen profesional de las víctimas

“...el individuo estigmatizado es incluido en una categoría social que lo desacredita, que lo devalúa ante los ojos de los demás [...] A partir de su condición de diferente y de su adscripción a un grupo relegado el sujeto se vuelve blanco de prejuicios y de formas más o menos directas o sutiles de discriminación.”
(Balduzzi, 2015: 80).

Las estrategias para realizar esto son muy diversas, de entre ellas las más importantes de acuerdo a Piñuel (2008) son:

Dejar al individuo sin hacer nada durante un largo periodo de tiempo con lo cual su trabajo pierde visibilidad, se merman sus capacidades para realizarlo y el grupo lo empieza a catalogar como prescindible.

Sembrar dudas sobre el individuo vía críticas y acusaciones constantes por todo lo que hace y con ello provocarle inseguridad que a la vez produce indefensión y de esta forma, cada vez que lleva a cabo su labor, es más propenso a cometer errores, de igual manera se genera una expectativa negativa de la víctima a través de acusaciones falsas o sobredimensionadas que tienen por objetivo que el acosado vaya cayendo en un estado de hundimiento.

Engañar al trabajador, proporcionándole falsa información con el objetivo de hacerle cometer fallas que lo coloquen como una persona irresponsable e incapaz de la cual la empresa debe prescindir.

Se le niega todo derecho a superarse o capacitarse y con ello pierde actualización para poder desempeñar su labor de forma profesional.

Se le fabrican chismes y rumores falsos con el afán de desprestigiarlo ante terceras personas.

Es objeto de evaluaciones negativas manipuladas que tienen su base de origen en el acosador.

Una persona se vuelve acosadora no por alguna acción que la víctima haya hecho, sino al contrario, se debe por algo que no hizo, como no dejarse pisotear en sus derechos laborales, procurar no ser mediocre en su trabajo, evitar el servilismo, no participar en algún engaño o mentira que pueda perjudicar a algún compañero, no corresponder a pretensiones de carácter sexual o simplemente por no ser igual a los demás.

De acuerdo a Piñuel (2008), desde el punto de vista de las víctimas, las principales causas del acoso laboral son:

Reivindicación de los derechos como trabajador

Envidia

Evitar el servilismo y se rehusarse a caer en chantajes

Representar una amenaza

Diferenciarse del grupo

Hacer equipo y solidarizarse con otros que han sido estigmatizados

Ser exitosos profesionalmente

Negarse a ser cómplices de fraudes o situaciones ilícitas

Ser personas exitosas

Discriminación de género

Visualizarse vulnerable

Estas causas tienen efecto sobre todo en ambientes mediocres y de pocas expectativas de crecimiento, y es muy frecuente que la persona que destaca represente una denuncia para la ineficiencia de los demás y en lugar de propiciar motivación a la superación, es visto como una amenaza que hay que eliminar a toda costa.

El mobbing también es despertado por situaciones personales, donde el acosador manifiesta su pobreza psicoafectiva agrediendo a personas que muestran ser felices en su vida laboral y familiar.

El acoso laboral también es dirigido a los individuos que se niegan a mimetizarse, los que no se apegan a lo “políticamente correcto”, no permiten ser involucrados en militancias forzosas o cacicazgos que implican juego de fidelidades creadas que aplican la máxima: “estas con nosotros o en nuestra contra”, por lo que cuando existe la necesidad de sacrificar a alguien, serán los primeros en servir de chivos expiatorios. Al respecto Piñuel (2008: 126) menciona:

“Los poderes informales internos configuran las organizaciones más tóxicas que pueden existir. Éstos suelen demandar a todos los miembros un tipo de alineamiento radical, en el que los individuos más independientes y autónomos sufren las presiones que les conducen con frecuencia a una persecución como consecuencia a su no alineamiento”

Otro motivo desencadenante del acoso laboral es la instigación sexual. Es muy común que se encuentren muy ligados el acoso sexual y el acoso laboral y la mujer suele ser una víctima recurrente. El hecho de haber padecido acoso sexual y no haber accedido, predispone al agresor sexual a llevar a cabo una arremetida de violencia psicológica que intenta resarcir el ego herido como una forma de callar, someter y desprestigiar a la víctima, como la mejor estrategia defensiva para hacer ver una posible denuncia de la víctima como falsa y como producto de una mujer resentida, ante la persona que hace notar su “ineficiencia”.

1.6.- Consecuencias del Acoso Laboral

De acuerdo a Montaña (2008) el fenómeno del acoso laboral trae consecuencias en cinco ámbitos:

- A) Comunicación: El sujeto agredido se vuelve retraído, irritable y tiende a evitar todo tipo de diálogo, sobre todo con el agresor o agresores
- B) Relaciones sociales: El individuo se coloca a la defensiva, se vuelve antisocial o en su defecto agresivo para tratar de contrarrestar el objeto que lo afecta
- C) Reputación personal: Una de las estrategias del acoso laboral consiste en desprestigiar a la persona al interior de las relaciones sociales que se

generan en la organización, buscando con ello, el agente agresor, aliados y consenso en su labor destructiva

D) Situación laboral: Parte del acoso laboral implica el menosprecio del trabajo que lleva a calificar al individuo como no eficiente, generando un clima organizacional negativo que crea una atmósfera donde el individuo se preocupa más por defenderse que por cumplir con las actividades que están a su cargo

E) Salud física: El acoso laboral lleva a problemas graves de estrés, depresión, angustia, ansiedad y a una serie de síntomas físicos psicosomáticos que afectan el equilibrio fisiológico del individuo.

Como se observa, el acoso laboral tiene serias repercusiones en las víctimas, éstas no solamente lo afectan psicológicamente, sino también en su salud física y por si fuera poco el daño se hace extensivo hacia su familia y sociedad en general, Montañó (2008: 353) acota al respecto lo siguiente:

“Las consecuencias de la violencia en el trabajo abarcan un amplio abanico de resultados negativos que van desde la simple molestia, pasando por malestares físicos –dolores de cabeza, de espalda, de cuello, hasta problemas de tipo psicológico como comportamientos paranoicos, depresiones y altos niveles de ansiedad, hasta llegar en casos extremos al suicidio. Estas consecuencias afectan no sólo al ámbito laboral de la víctima, sino que se extienden hacia al familiar, al económico y al social más amplio.”

La violencia psicológica opera directamente sobre la personalidad de la víctima, a grado tal que ésta, suele quejarse al interior de la organización argumentando que ya no es lo que era antes. De acuerdo a Piñuel (2008) los efectos en la personalidad del individuo se agrupan de la siguiente manera:

1.- Cambios catalogados dentro de la tipología obsesiva:

Actitud de suspicacia y hostilidad para con su entorno

Constante nerviosismo y percepción de que se encuentra bajo un riesgo constante

Lamentación de su destino

Descalificación compulsiva y en muchas ocasiones sumamente participativa ante las injusticias cometidas contra otras personas

2.-Cambios de tipo depresivo:

Sentimiento de desesperanza y vacío

Pérdida de la capacidad para sentir placer o disfrutar de las cosas

Aumento sustancial del riesgo a caer en adicciones como el alcohol y las drogas

3.-Tendencia creciente hacia la indefensión:

La víctima suele aislarse de forma voluntaria

Cinismo ante diversas situaciones que se presentan

No hay un sentimiento de integración

Todo lo anterior contribuye a que la víctima adquiera niveles elevados de estrés postraumático, ansiedad y angustia y con ello la aparición de muy diversas enfermedades que llevan a la baja productividad de la víctima.

“El miedo de la víctima a perder su puesto de trabajo por despido o a tener que abandonarlo por problemas de salud o por baja laboral continuada no hace sino incrementar su ansiedad y realimentar el cuadro de estrés postraumático y sus reacciones somáticas.” (Piñuel, 2008:162)

El estrés postraumático que genera el acoso laboral tiene diversos indicadores tales como:

- 1.- Vivencia continua de amenaza*
- 2.- Depresión reactiva*
- 3.- Inconsciencia o ingenuidad*
- 4.- Invasión de visualizaciones recurrentes*
- 5.- Vivencia de terror*
- 6.- Dificultades o imposibilidades de desarrollar tareas profesionales*
- 7.- Deterioro o embotamiento intelectual y pérdidas de memoria*
- 8.- Pérdida de la capacidad de concentración*
- 9.- Focalización y obsesión*
- 10.- Aislamiento social y profesional*
- 11.- Incapacidad o dificultades para obtener placer o experimentar alegría (anhedonia).*
- 12.- Insensibilidad o despersonalización*
- 13.- Abandono profesional*
- 14.- Insomnio*
- 15.- Irritabilidad y sensibilidad a la crítica*
- 16.- Hipervigilancia*
- 17.- Inquietud psicomotora*

18.- *Onicofagia (morderse las uñas) (Piñuel, 2008:138)*

De esta manera, la personalidad del trabajador se ve seriamente afectada, extendiendo, con frecuencia, el daño a las relaciones sociales y familiares de la víctima, ya que su indefensión en el ámbito de la organización lo lleva inversamente a una posición de agresividad con sus familiares y entorno, lo que lleva a conflictos fuertes que, en casos extremos, puede llevar a la desintegración familiar. De igual manera este tipo de comportamiento provoca que los amigos y personas cercanas a la víctima se alejen de ella.

La alteración de la personalidad en la víctima de acoso laboral tiene otra vertiente, que si bien es cierto no es un efecto exclusivo del acoso laboral, se presenta en los afectados por este fenómeno y es considerada una enfermedad de la idealidad, se denomina “Quemadura Interna” que de acuerdo a Gaulejac (1993) este término se refiere al proceso de cansancio mental y físico, derivado de no alcanzar el ideal personal dentro de la organización.

De esta forma la quemadura interna es definida como una enfermedad de la idealidad, en donde el yo del individuo busca en el yo organizacional su yo ideal, pero desgraciadamente con el tiempo se da cuenta que esto lo lleva a un grado máximo de desilusión (por no conseguir sus objetivos personales y peor aún, darse cuenta que la organización lejos de realizar este ideal, contribuye a su obstaculización, siendo el acoso laboral un instrumento que contribuye a esta desilusión

La afectación psicológica puede dar el salto a afectación física, y es que el acoso laboral puede provocar en la víctima una degradación tal que se refleje en problemas físicos identificables (ver tabla 1). El acoso laboral por tanto es un problema grave y real que en muchas organizaciones se ha tratado de negar y afecta tanto al trabajador como a la organización, por ello se han establecido propuestas para poder contrarrestar y atenuar sus efectos, Gaulejac (2008) indica que las salidas que encuentra el trabajador ante esta situación son las siguientes:

- Escisión: El trabajador acepta aparentemente responder a las órdenes y requerimientos de la organización, pero una parte oculta de él se resiste y se niega, absorbe los efectos del acoso laboral y asume una postura estoica y de supuesta indiferencia.
- Salida: El sujeto decide renunciar y salir de la organización¹¹
- Transformación: Cambiar e inhibir el fenómeno del acoso laboral tomando en cuenta elementos que podrían ayudar a contrarrestarlo

Tabla 1 Efectos del acoso laboral sobre la salud de los trabajadores

Síntomas psicosomáticos de estrés	<ul style="list-style-type: none"> • Pesadillas, sueños vividos • Dolores de estómago y abdominales • Diarreas / colon irritable 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apetito • Sensación de nudo en la garganta • Llanto • Aislamiento
--	---	---

¹¹ Expulsar al individuo es el fin principal del acoso laboral, la gran mayoría de trabajadores que lo padecen buscan una mejor oportunidad de trabajo en otra organización, incluso algunos deciden abandonar su trabajo aún a expensas de no tener por el momento la posibilidad de otro empleo

	<ul style="list-style-type: none"> • Vómitos • Nauseas 	
Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo	<ul style="list-style-type: none"> • Dolores en el pecho • Sudoración • Sequedad en la boca • Palpitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Sofocos • Sensación de falta de aire • Hipertensión/hipotensión arterial neuralmente inducida
Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido durante mucho tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Dolores de espalda dorsales y lumbares 	<ul style="list-style-type: none"> • Dolores musculares • Dolores cervicales
Trastornos del sueño	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para conciliar el sueño • Sueño interrumpido 	<ul style="list-style-type: none"> • Despertar temprano
Cansancio y debilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Fatiga crónica • Sensación de piernas flojas • Debilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmayos • Temblores

Fuente: Piñuel 2003: 140

Las citadas consecuencias del acoso laboral se trasladan del nivel individual al nivel grupal y organizacional, alteran el ambiente laboral y generan ausentismo y rotación de personal que impiden o inhiben la adecuada dinámica organizacional que permita cumplir con la estrategia de eficiencia organizacional de la empresa. Pese a ello hay individuos que deciden soportar el mobbing. Existen cuatro etapas para la supervivencia ante el acoso laboral:

- 1.- Identificación del acoso laboral
- 2.- Identificación y desactivación de los actuales mecanismos de defensa
- 3.- Respuesta al acoso a partir de la extroyección

4.- Superar el problema y buscar la integración bajo la perspectiva existencial y vital.

Es importante involucrar a la organización si se quieren llevar a cabo estrategias que permitan inhibir el acoso laboral, tomando en cuenta que se debe tener la firme convicción de que todo empleado requiere ser tratado con consideración, respeto y dignidad y que el acoso es una acción inadmisibles e inaceptable.

Las estrategias más importantes para inhibir el acoso laboral son:

Aplicar políticas de forma proactiva encaminadas a incentivar la cooperación y colaboración en las relaciones entre los trabajadores, siendo los directivos los que deben poner el ejemplo

La organización debe declarar abiertamente sus objetivos, resaltando aquellos que son dirigidos hacia las personas, valorándolas y considerándolas en toda su valía

Fomentar la formación de directivos donde se enfatice la necesidad de evitar el acoso laboral

La organización debe asegurar salarios justos y jornadas de trabajo no extenuantes ni abusivas para evitar la proyección de violencia entre los trabajadores.

Promover la negociación como mecanismo adecuado cuando existan diferentes puntos de vista a fin de evitar conflictos y rencillas que desencadenen acciones hostiles.

Crear mecanismos de retroalimentación que permitan aclarar los objetivos a seguir de forma clara

Asignar a los trabajadores tareas significativas y que les hagan sentido.

Llevar un programa permanente de combate al acoso laboral y a cualquier tipo de violencia que pudiese presentarse en la organización.

Crear procesos de promoción que eviten caer en la corrupción, nepotismo, favoritismo o compadrazgo, estableciendo una evaluación objetiva basada en méritos y capacidades.

Fomentar un sistema de comunicación que privilegie la transmisión de conocimiento y evite la generación de rumores

Promover la capacitación como mecanismo de superación y crecimiento al interior de la organización, visualizándola como un derecho del trabajador y no como un pretexto de explotación continua, cuidando que esta capacitación sea remunerada .

Eliminar la práctica de dirección por amenazas y gestión del miedo (Trueba, 2013), fomentando una gestión más humana.

Establecer un programa de formación de ejecutivos donde impere la negociación y combate a cualquier tipo de violencia en la organización.

Crear un esquema de trabajo basado en la ética y en el respeto hacia las personas que integran la organización.

Generar procesos de inducción que permitan la integración de los nuevos elementos en una dinámica de trabajo que fomente el combate hacia cualquier manifestación de acoso laboral.

1.7.- La Organización y el Acoso Laboral

Las organizaciones hoy en día no son entes apartados de la sociedad, son elementos inmersos en el sistema social, por lo que, para entender el fenómeno de la violencia en las organizaciones, el concepto de modernidad es insoslayable. Cuando surge la modernidad prometía una mejor sociedad que garantizara la seguridad de todos los individuos, sin embargo, esto no se dio, se produjo violencia y no sólo física, sino violencia simbólica y psicológica que se fue refinando hasta desarrollarse en el mundo organizacional, a tal grado que gran parte del discurso neoliberal de individualismo y competitividad desenfrenada se adoptó dentro de la organización, afectando la vida interna en dichas entidades.

Antes de ahondar en la violencia simbólica como factor presente en las organizaciones, es muy importante definir qué se entiende como organización. De acuerdo a Hall, (1996: 33) la organización se define como:

“una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”

Pacheco, (2014: 9) proporciona una definición de organización que hace mayor énfasis en la subjetividad de los individuos:

“ente social (creatura y creador de relaciones sociales) complejo y contradictorio, en donde conviven dos mundos: el mundo compuesto por lo material y cuantitativo (el de las cosas) y el inframundo constituido por los significados y sentidos que los actores organizacionales le otorgan a las cosas (el de los significados), en donde tiene lugar un conjunto de procesos de transformación material de insumos (materias primas, energía e información) en satisfactores sociales (bienes o servicios), y de sentidos, orientados ambos, al logro de los objetivos mediados por los proyectos de vida de los actores organizacionales”

Aubert y Gaulejac, (1993: 207) agrega un elemento muy importante al interior de las organizaciones que se define como el sistema psíquico de la organización que:

“ordena en un todo coherente los procesos que comunican, por una parte, el aparato psíquico de los individuos que componen una organización y, por otra parte, los dispositivos, las políticas, los procedimientos que la organización ha desplegado para cumplir sus objetivos [...] se trata, pues, de una estructura intermediaria que conecta el funcionamiento personal y el funcionamiento institucional, que armoniza las correspondencias entre estructuras sociales”

Derivado del análisis de las definiciones anteriores para el caso de nuestra investigación utilizaremos la siguiente definición: Una organización es una colectividad que engloba sistemas normativos y de comunicación entrelazados en órdenes jerárquicos, con objetivos claros, en donde coexisten dos mundos: el

material y el subjetivo, lo que hace necesario la existencia de un sistema psíquico organizacional que se encarga de conectar los intereses e ideales de los individuos con el ideal organizacional.

Es precisamente la violencia simbólica la que rompe este sistema. Montaña (2008: 338) maneja el concepto de violencia simbólica indicando que es la *“Imposición aparentemente legítima de un conjunto de significados que disimulan bajo el signo de autonomía las relaciones de poder y dominación”*. Desde esta perspectiva se desprende que el acoso laboral no implica una agresividad exacerbada o inminente. La refinación de la violencia es un elemento complejo que puede, incluso, justificarse bajo la idea del ejercicio de la autoridad, lo que hace más difícil, primero, su aceptación y posteriormente, su inhibición.

En general, la cultura moderna ha traído desilusión al ser humano y la organización ha sido objeto de cuestionamiento, sobre todo en el cumplimiento del objetivo de garantizar al ser humano seguridad y tranquilidad donde ahora los mecanismos y procesos de producción¹² implican la pérdida de autonomía de los trabajadores bajo supervisión constante y altos estándares de exigencia en el trabajo. Precisamente, en este contexto, en un ambiente de competitividad exacerbada sumada a la idea del justo a tiempo, con labores cada vez más fraccionadas (Montaña, 2008) es que la violencia psicológica encuentra un caldo de cultivo para su propagación.

¹² En este término se engloba la prestación de servicios que si bien no llevan a cabo un proceso de producción enfocado a la manufactura de productos, si trabaja un proceso para satisfacer las necesidades de clientes y usuarios tomando en cuenta sus características de intangibilidad e inseparabilidad

Gaulejac (2008: 23) menciona que la salud mental se ve muy afectada, su contundente frase: “No se volvían locos todos, pero todos estaban afectados”, lo dice todo. El discurso managerial justifica la exigencia en el trabajo como necesaria para el progreso y la modernidad¹³, lo operatorio ya no es un medio de la acción, sino un fin, por lo que la racionalidad instrumental es lo prioritario y el actor, al interior de la organización, está ahí para lograrlo y además se considera a la resistencia como el peor enemigo. Hay una total aceptación del discurso managerial y sometimiento a sus exigencias.

Cuando hay una ruptura entre el ideal de los individuos con el ideal organizacional, la organización es considerada disfuncional. Piñuel (2008) denomina a esas organizaciones como tóxicas indicando que la necesidad de un nuevo discurso, de tipo managerial, ha hecho que las exigencias en el trabajo sean sumamente difíciles de cumplir:

“Se le pide capacidad de flexibilidad, versatilidad y adaptabilidad casi infinitas. Se le demanda estar preparado para el cambio continuo y para la inestabilidad estructural, que sea responsable de su propia empleabilidad, que no pierda la iniciativa, el compromiso consigo mismo, la involucración, la implicación, la autonomía...Todo ello a cambio de vanas palabras que prometen un mundo laboral idílico al final de estas promesas” (Piñuel,2008: 240).

¹³ Actualmente existen corrientes teóricas como el posmodernismo y la teoría crítica que están analizando las consecuencias de la modernidad ya que además de estar afectando a los individuos en las organizaciones, ha consolidado un discurso de afectación social general

La ilusión neoliberal de la competitividad ha derivado, entre otras cosas, en el surgimiento de un tipo de organizaciones calificadas como organizaciones tóxicas, pues un trabajador vale sólo en la medida que cumpla con las expectativas anteriores y ello, tarde o temprano, lo postrará enfermo, ya sea física o psicológicamente. Sólo queda la posibilidad de someterse a esa tortura o salir a morir de hambre, padeciendo el desempleo (Trueba, 2013).

De acuerdo a Piñuel (2008), hay nuevos referentes de lo que debe entenderse como integración al trabajo de la organización. Donde la disponibilidad significa no disponer de un horario, el compromiso niega toda posibilidad de crítica, la flexibilidad implica trabajar muchas horas sin remuneración a cambio, se busca la sumisión ciega a la estructura de poder y cualquier conducta contraria es vista como alta traición y el alto rendimiento se traduce en cargas excesivas de trabajo. Una organización tóxica además enfoca sus esfuerzos para modificar el pensamiento de los empleados, cambiando sus valores a los que la empresa considera deseables, el yo individual es engullido completamente por el yo organizacional.

“Las organizaciones tóxicas han desarrollado para blindarse toda suerte de artilugios filosóficos con el fin de convertir una actuación lesiva y depredadora en algo socialmente aceptable [...] No faltan los consultores y gurúes que refuerzan la idea de la matrix organizativa tóxica de que el dominio y la subyugación de unos sobre otros es positiva. Presentan esta dominación como algo natural y fundamentado en la misma naturaleza del ser humano y sus relaciones”. (Piñuel, 2008: 246)

En las organizaciones tóxicas es indispensable a toda costa conservar el orden. Para conseguir este objetivo se vale todo, ya sea utilizar mano dura o cortar de tajo, por lo que se busca asignar en los puestos directivos a individuos que no se detengan, que no les “tiemble la mano” con suficiente *“incapacidad emocional para resultar afectados por sentimientos como la compasión y la pena por los demás seres humanos, les hace perfiles ideales: directivos con instinto criminal”* (Piñuel, 2008: 249). La organización tóxica es inestable y para garantizar su equilibrio los directivos llevan a cabo la expiación de las culpas a través de un sacrificio que justifique la no consecución de las metas organizacionales.

Las organizaciones tóxicas son un excelente caldo de cultivo para el acoso laboral ya que este es utilizado como una herramienta sistemática de desviación y deslinde de culpas y como pretexto para la supervivencia de los integrantes del grupo, se cambia algo para que la estabilidad del grupo sea garantizada. En la organización tóxica los trabajadores son manipulados para formar parte del linchamiento colectivo, el temor y la obligatoriedad de obediencia los lleva a ello.

“una y otra vez, las organizaciones tóxicas pueden reagruparse e integrarse socialmente, reinventándose a sí mismas en torno al sacrificio de un individuo o grupo –culpable de todo-. Ordenar cargar contra ellos es el mejor modo de integrar grupos y socializar individuos en el mal. No hay unidad ni sentimiento de cuerpo parecido al que desencadena ese linchamiento colectivo social o psicológico.” (Piñuel, 2008: 277).

La toxicidad de las organizaciones lleva a cabo la ruptura del Sistema Psíquico Organizacional, este componente es indispensable porque permite integrar el funcionamiento psíquico del individuo con los objetivos de la organización, Gaulejac (1993: 207) define de esta forma al sistema psíquico organizacional:

“...una estructura intermediaria que conecta el funcionamiento personal y el funcionamiento institucional, que armoniza las correspondencias entre estructuras sociales organizacionales y las estructuras mentales de los individuos [...] Esta estructura intermedia, espacio transicional ni puramente psicológico ni puramente organizacional, sistema de vínculos y de relaciones, constituye el sistema psíquico organizacional. Espacio de mediación entre los individuos y la organización, el sistema psíquico organizacional establece combinaciones entre procesos psíquicos y disposiciones organizacionales.”

El acoso laboral, por tanto, es un elemento que rompe con la dinámica anterior, prácticamente separa los dos elementos que éste integra y daña al individuo, dando como resultado la enfermedad de este último y su separación de la organización: el hundimiento que lleva a la exclusión.

Las afectaciones que el acoso laboral ocasiona en las organizaciones repercuten directamente en los grupos de trabajo, ya que el ambiente laboral se ve alterado al grado de provocar la desconfianza y ruptura de las buenas relaciones. La conformación actual de su división del trabajo, con base a equipos que actúan bajo una visión de cooperación y flexibilidad, afecta severamente al grupo, generando conflictos que, consecuentemente, repercutirá en conflictos con otros

grupos, generando con ello ineficiencias y bajas en la productividad (Arciniega, 2012) . Por otro lado, generar un ambiente de trabajo negativo y de exclusión ocasiona que el capital intelectual no se desarrolle, se niega la capacitación, hay exclusión de juntas importantes de trabajo e incomunicación, convirtiendo, de esta manera a la organización, en un lugar donde el acoso laboral retrasa la labor de grupo, anteponiendo la acción acosadora a las metas organizacionales.

El aprendizaje, la innovación, la iniciativa, brillantez y creatividad se convierten en meros elementos nominales (Piñuel, 2008: 257), incluso aquellos individuos que sobresalgan en el trabajo se pueden convertir en potenciales víctimas del acoso laboral, detonando con ello un funcionamiento mediocre de la organización.

Su capital intelectual, relegado a la mediocridad, ve cumplida la dictada y hasta cierto punto deseada profecía de los perpetradores del acoso laboral, que ven con malos ojos a cualquiera que represente un ideal que ellos no pueden alcanzar.

La organización donde el ambiente laboral se ha viciado por el acoso laboral, termina pareciéndose más a una secta, donde predomina la gestión del miedo y un sutil, y a veces, exacerbado manejo de la simulación. Paradójicamente, aquella que predica el aprendizaje, la cooperación, la orientación hacia el desarrollo de las personas, la mejora continua y la capacitación, en realidad vive del autoengaño, debido al distorsionamiento de estos valores, derivado del ánimo por desechar a los mejores, en defensa de lo que Piñuel (2008: 261) denomina narcisismo organizacional que implica la no tolerancia a la autocrítica y el culto a la autocomplacencia, aún y cuando no se cumplan las metas organizacionales.

La desmotivación es otro elemento que el acoso laboral crea en el ambiente laboral, hay un descontento e insatisfacción generalizada que siempre se traduce en baja productividad, afectando el trabajo individual y grupal, limitando así su desarrollo y elevando los costos de operación.

Otra variable clave, afectada por el acoso laboral y de forma muy directa, es la estabilidad de la persona en el trabajo. La rotación de personal y ausentismo representa la pérdida muy sensible de talentos dentro de la organización, mientras por otro lado incorporar o retener a personal menos capacitado, con menor iniciativa y con los que llevan a cabo o toleran conductas poco éticas, convierte a las en organizaciones mediocres, corruptas y sin posibilidades de ser competitivas.

El acoso laboral implica la persecución de trabajadores que son sinceros, que no eluden sus responsabilidades, que pueden tomar decisiones por iniciativa propia, que son capaces de rebatir una decisión que no consideran correcta, que respetan la jerarquía sin caer en adulaciones y que no admiten el sentimiento de corporativismo. Al ser expulsados, la organización se queda con los trabajadores que, para sobrevivir en un ambiente laboral viciado, no muestran sus verdaderas capacidades (Piñuel, 2008).

Para el caso de las universidades el acoso laboral, de acuerdo a Rodríguez (2015: 622), debe diferenciarse por el tipo de organización de que se trate, este autor lo divide en dos grandes grupos: el acoso en las universidades privadas y el que se lleva a cabo en las universidades públicas. Para el caso de las universidades privadas, las principales acciones acosadoras son las siguientes:

“Descalificación, asignación de horarios de cátedra dispersos e incómodos, control de los contenidos del programa de la materia que dicta, manipulación de la evaluación del profesor realizada por los alumnos, reducción de las horas de cátedra sin previo aviso, etc. La mayoría de los profesores son interinos, de modo que su relación laboral es precaria. A veces los cargos directivos con mucha responsabilidad son ocupados por profesionales poco idóneos. Estos temen ser reemplazados por algún profesor que se destaque por su excelencia académica, de modo que suelen acosarlo para que abandone la institución.” (Rodríguez, 2015:622).

Las principales acciones acosadoras en las universidades públicas de acuerdo a Rodríguez (2015: 623) son las siguientes:

“Desvalorizar, excluir de reuniones, quitar apoyo logístico, dificultar la posibilidad de dirigir becarios, boicotear las tesis doctorales o prolongar indefinidamente la versión final de las mismas, así como sus defensas orales, retener información sustancial (por ejemplo nuevos congresos, última bibliografía sobre un tema determinado, no informar sobre los criterios de evaluación en que se basan las juntas de evaluación de los organismos de investigaciones científicas para adjudicar becas, subsidios, otorgar promociones, etc.) algunos directores consideran el poder y el control como más importantes que la cooperación, la eficacia y la productividad” (Rodríguez, 2015:623).

CAPÍTULO 2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología, en el ámbito de las ciencias sociales, se enfrenta a tres situaciones al momento de llevar a cabo una investigación, los marcos teóricos que ya existen, la posibilidad de crear nuevos marcos teóricos y la selección de alguno de ellos (Taylor y Bogdan, 2000). Por lo anterior, el primer dilema de la investigación consiste en seleccionar la metodología que responda a las necesidades del objetivo de nuestra investigación, tomando en cuenta que la realidad es interpretada y que cada interpretación ofrece un enfoque de explicación distinto, pues cada óptica representa un conjunto de creencias básicas -conocidas como paradigmas- que sirven de guía a la investigación. A continuación, se describen las características más importantes de ellos y se indica el paradigma a utilizar en la presente investigación.

2.1.- Paradigmas en la Investigación en Ciencias Sociales

Dentro de la investigación, elegir un paradigma de investigación implica manejar un contexto epistemológico que nos permita definir adecuadamente la forma de llevar a cabo la construcción del conocimiento (Ortiz, 2000), entre los tipos de paradigmas que podemos encontrar están los siguientes:

- 1) Positivista. - En este paradigma la teoría orienta a la práctica, su metodología consiste en proponer hipótesis y su validación resulta de contrastarlas con las observaciones experimentales.

“La finalidad de la investigación educativa consiste, como en las ciencias naturales, en acceder al conocimiento de regularidades que, funcionando como leyes, puedan aplicarse a la práctica” (Ortiz, 2000: 45).

- 2) Paradigma de la Teoría Crítica: Promueve una metodología de tipo participativa, donde elementos como la ética y la axiología son trascendentes y el conocimiento que se produce es una nueva creación de valores que tiene como finalidad llevar un cambio (Ortíz, 2000)
- 3) Paradigma Constructivista: Implica la creación de diferentes constructos, juegos de lenguaje o interpretaciones mentales y sociales, sujeto y objeto se conjuntan en una sola entidad epistemológica

De acuerdo a las características anteriores y la necesidad de utilizar una metodología cualitativa el paradigma que se utilizará para desarrollar la presente investigación es el paradigma constructivista interpretativo en su carácter hermenéutico que, de acuerdo a Ortiz (2000: 46):

“Su finalidad no es buscar explicaciones causales o funcionales de la vida social y humana, sino profundizar nuestro conocimiento y comprensión de porque la vida social se percibe y experimenta tal y como ocurre. El propósito de la ciencia social dentro del paradigma interpretativo o hermenéutico es revelar el significado de las formas particulares de la vida social mediante la articulación sistemática de las estructuras de significado subjetivo que rigen las maneras de actuar de los individuos”.

De acuerdo a Hernández (2010: 410-411) en una investigación cualitativa *“los investigadores deben construir formas inclusivas para descubrir las visiones múltiples de los participantes y adoptar papeles más personales e interactivos con ellos. El investigador debe ante todo respetar a los participantes; quien viole esta*

regla no tiene razón de estar en el campo. Debe ser una persona sensible y abierta. El investigador nunca debe olvidar quién es y porqué está en el contexto. Lo más difícil es crear lazos de amistad con los participantes y mantener al mismo tiempo una perspectiva interna y otra externa. En cada estudio debe considerar qué papel adopta, en qué condiciones lo hace ir acoplándose a las circunstancias. Desde luego, utiliza una postura reflexiva y procura, lo mejor posible, minimiza la influencia que sobre los participantes y el ambiente pudieran ejercer sus creencias, fundamentos o experiencias de vida asociadas con el problema de estudio.”

En la presente investigación se opta por el enfoque de la metodología cualitativa porque proporciona elementos para llevar a cabo un análisis que permita observar no solamente las prácticas visibles en la dinámica organizacional en nuestro objeto de estudio, sino porque también permite llevar a cabo una interpretación del sentido que cobra la práctica del acoso laboral por parte de los directivos en la organización mencionada y su significado.

Castaño y Quecedo (2002) recuperan de Taylor y Bogdan los criterios a tomar en cuenta para llevar a cabo una investigación cualitativa:

- La investigación cualitativa es de tipo inductivo donde los investigadores desarrollan conceptos partiendo de los datos que se van recogiendo y no con datos para realizar hipótesis preconcebidas, se inicia con preguntas que no tienen respuesta concreta y la investigación es flexible

- Perspectiva holística de entendimiento del contexto como un todo que no queda simplemente reducido a una variable, toma en cuenta el pasado de las personas y las situaciones en que actualmente se encuentran
- Los efectos que puede causar el investigador están presentes, no hay un aislamiento del investigador, aunque el observador trata de no intervenir, además las entrevistas a profundidad llevan un modelo de conversación no formal que no se queda alineado al clásico esquema de preguntas y respuestas
- El investigador cualitativo debe comprender a las personas dentro de su propio marco de referencia, para ello hay un ejercicio de identificación con las personas objeto de estudio para entender cómo perciben la realidad, pero guardando distancia para conservar la objetividad, rechazando el papel de actor directo de la situación.
- Es necesario que el investigador cualitativo aparte sus propias creencias, perspectivas, prejuicios y disposiciones con referencia al objeto de estudio, ver las cosas como si sucedieran por primera vez no dando nada por sobre entendido
- En investigación cualitativa no se busca la verdad o la validez moral de determinado fenómeno, sino una comprensión específica de las perspectivas de otras personas
- Se considera que la metodología cualitativa es humanista ya que permite conocer el ámbito personal, la subjetividad, la vida interior, perspectivas, creencias, conceptos, percepciones de fracaso y éxito, esfuerzos, etc.,

reducir los fenómenos a meras ecuaciones estadísticas hace perder ese aspecto humano

- La investigación cualitativa es sistémica y rigurosa, está muy apegada en cuanto a datos a lo que realmente hace la gente, hay un conocimiento directo no filtrado
- Todas las personas y contextos son ámbitos de estudio potenciales, pueden ser similares y únicos, similares porque se pueden encontrar algunos procesos sociales de tipo general y son únicos porque cada actor o escenario puede estudiarse de forma particular
- La investigación cualitativa puede considerarse un arte ya que se siguen lineamientos, pero no reglas, de esta forma el investigador no está atado a un procedimiento o técnica

Debemos tomar en cuenta que de acuerdo a Suarez (2003) son cuatro finalidades de la investigación cualitativa:

- 1) Comprender la naturaleza y la existencia humana a detalle y con profundidad e intensidad
- 2) Indagar lo específico de las comunidades involucradas como objeto de estudio a partir de su singularidad y diferencia
- 3) Inmiscuir en la búsqueda de información el contexto histórico y social para comprender mejor la evolución de los acontecimientos y su relación con otras variables
- 4) Aportar descripciones integrales y complejas de tipo holístico

2.2.- Metodología y Herramientas de Recopilación de Datos en Investigación

Cualitativa

Existen diversas herramientas que permiten la recopilación de datos en investigación cualitativa, los que se van a utilizar en la presente tesis son las siguientes:

- a) Entrevista: La entrevista en la investigación cualitativa es flexible y dinámica, las preguntas son abiertas y no estandarizadas, la entrevista se puede definir como *“reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, encuentros dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes de sus experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”* (Taylor y Bogdan, 1987: 101).

La entrevista permite a través de la interacción con el informante no sólo obtener datos concretos sobre fenómenos específicos, sino también deducir significados que sólo pueden interpretarse a través de esa interacción, poniéndose en juego las características personales del entrevistado y del investigador estando obligado el primero a crear una atmósfera de confianza para facilitar que las personas cuenten sus experiencias. En ninguna entrevista de tipo cualitativa hay un protocolo estructurado, sólo se recomienda tener una guía para asegurar que los temas clave no queden de lado, así el entrevistador tiene capacidad de decisión para determinar en qué momento formular las preguntas y como hacerlas.

- b) Análisis Documental.-Con esta herramienta el investigador revisa el material que se encuentra en la organización, dicho material es de gran utilidad

porque refleja a partir de la formalidad escrita, elementos que contribuyen a la normatividad, forma de pensar, funcionalidad y hasta adoctrinamiento al interior de la organización, también representa manifestaciones de conducta y permite conocer el pasado a través de elementos que contienen información que puede ser relevante para nuestro objeto de estudio, lleva una connotación de fiabilidad (no se puede negar la existencia de esa información debido a que el lenguaje escrito la avala).

c) Estudio de Caso. - De acuerdo a Gundermann (2001) existen dos tipos de enfoque del estudio de caso, el primero se refiere a la especificidad como elemento definitorio, consiste en la elección de un objeto para ser estudiado, el segundo considera al estudio de caso como un método de estudio y no como un objeto de estudio, por su parte, Martínez (2006) indica que podemos entender al estudio de caso como:

“...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” (Martínez, 2006: 167)

La acepción de caso puede denotar personas, grupos, entidades y organizaciones, de esta manera el estudio de caso nos permite responder a interrogantes que pretenden explicar el fenómeno que se está investigando. De acuerdo a Yin (1989) el estudio de caso es recomendable para temas prácticamente nuevos y es una metodología rigurosa que, de acuerdo a Martínez (2006):

- Permite dar respuesta a cómo y porqué ocurren los fenómenos
- Posibilita el estudio de un determinado tema
- Es idóneo para temas de investigación donde se ha visto que las teorías son insuficientes o inadecuadas
- Evita estudiar los fenómenos desde el reduccionismo de una sola variable al permitir múltiples expectativas
- Permite la investigación más profunda de los fenómenos y obtener así un mayor conocimiento, lo cual posibilita temas emergentes que también pueden ser susceptibles de ser estudiados
- Juega un papel importante en la investigación

Un aspecto elemental en toda investigación científica que va a medir su objetividad y calidad está representado por la validez y fiabilidad de sus resultados, la validez representa la exactitud de lo que se quiere medir, mientras que la fiabilidad está referida a la consistencia y estabilidad de los resultados, para el método de estudio de caso la validez se identifica por:

- Utilización de múltiples fuentes de evidencia
- Establecimiento de patrones de comportamiento
- Construcción de la explicación del fenómeno que se está estudiando
- Uso de la réplica de los estudios (Martínez, 2006)

Por su parte la fiabilidad debe demostrar en qué medida las actividades de investigación pueden ser repetidas con los mismos resultados por parte de los investigadores que para el estudio de caso se justifica por el uso de protocolos y

desarrollo de base de datos, el protocolo de estudio de caso de acuerdo a Martínez (2006) engloba los siguientes aspectos:

- Semblanza del estudio de caso
- Preguntas del estudio de caso
- Procedimientos a ser realizados y
- Guía del reporte del estudio de caso

Por último, para el diseño del estudio de caso, de acuerdo a Yin (1989) deben tomarse en cuenta los siguientes elementos:

- 1) Las preguntas de investigación
- 2) Las proposiciones teóricas. - Tanto las preguntas de investigación como las proposiciones teóricas nos sirven de punto de partida para la recolección de datos y el posterior análisis de los mismos.
- 3) Definición de las unidades de análisis. - Que dependiendo del número de casos que se pretenda estudiar pueden ser múltiples o simple
- 4) La vinculación lógica de los datos a las proposiciones. - Los datos recopilados deben servir a la descripción del fenómeno planteado al inicio como objeto de estudio
- 5) Los criterios para la interpretación de datos. - La forma en cómo hacemos “hablar” a los datos dando fiabilidad a nuestra investigación.

2.3.- Manejo Metodológico

En la presente investigación se desarrolla un estudio de caso donde se aplica una metodología mixta, en su mayor parte cualitativa y se hace uso de la observación participante, revisión documental y la entrevista estructurada; la

información obtenida la vamos a estructurar en variables que permitan obtener conclusiones con referencia a la presencia del mobbing en la universidad pública objeto de estudio y su afectación organización. En primera instancia se aplica la observación, ello implica mantener un papel activo en conjunto con una reflexión permanente acerca de los detalles, sucesos, eventos e interacciones de la presencia del mobbing en la organización, esta técnica permite el análisis de situaciones que se presenten en el momento, percibir el contexto donde se lleva a cabo la dinámica de la organización considerando el análisis de aspectos que pudiesen ocultar información a través de la simulación, de igual forma la observación participante posibilita detectar elementos de comunicación diferentes a lo meramente escrito y distinguir lo normativo de lo real, lo que se pregona de lo que realmente sucede, percatarse con mayor profundidad de las relaciones sociales, formación de grupos, establecimiento de coaliciones y además elimina escenarios artificiales que pudieran alterar la verdadera subjetividad presente en la organización sin la presión del factor tiempo o número de intervenciones que encuadra una entrevista o encuesta.

En el caso del mobbing es muy importante la detección de sentimientos, afectos, rechazos y simbolismos los cuales este instrumento nos ayuda a identificar, de igual manera permite el análisis de la forma de expresar el discurso por parte de los involucrados, identificar no solamente lo que se dice, sino cómo se dice, incluyendo los momentos de silencio que paradójicamente tienen mucho que decir.

En segundo término, se hará revisión de documentos textuales que permitirá verificar las renunciaciones y bajas que se han dado en la organización, así como cualquier documento que pueda indicarnos una acción acosadora sin ambigüedades, con carácter formal y que sirva de base fundamentada para el análisis de presencia de mobbing y la afectación que produce a la organización. Esto permite corroborar documentalmente el acoso laboral expresado en la expulsión de las víctimas, forzadas a retirarse debido a la violencia simbólica que padecen.

Una tercera fase la constituirá la aplicación de entrevistas, ello con objeto de recolectar de primera mano información de los directamente afectados por el acoso laboral practicado en la organización. Dicha entrevista está estructurada en preguntas definidas para la obtención de información de presencia de mobbing y su afectación a la organización, presentada en las variables: valoración del trabajo, sobrecarga de tareas, apoyo directivo, comunicación, seguridad en el trabajo y ausentismo del personal. Las entrevistas permiten información precisa de los docentes, la obtención de datos no observables, visualización de los entrevistados acerca de su futuro, centrar la comunicación en un tema en específico e información de otros individuos participantes en el fenómeno dentro de la organización, la entrevista permite percibir emociones y actitudes de los individuos al momento de contestar las preguntas, comparar las respuestas de los entrevistados permite detectar la presencia generalizada del acoso laboral y su afectación para aterrizar un análisis que permita cumplir con el objetivo de esta investigación.

Tomando en cuenta el escenario en el cual se presenta el mobbing como elemento de afectación organizacional en esta investigación, se determina utilizar las propuestas de Leyman y Piñuel debido a que son las más acertadas para determinar la presencia de violencia simbólica en una organización ya que llevan a la práctica el análisis e identificación del mobbing en las organizaciones, no se quedan en una construcción teórica, sino que muestran un método práctico aplicable a cualquier tipo de organización y establecen parámetros para su identificación; para ello, ambos autores han establecido instrumentos efectivos para la identificación del acoso laboral y su afectación, Piñuel crea la escala CISNEROS (Cuestionario Individual Sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales) y por su parte Leyman el cuestionario LIPT (Leyman Inventory of Psychological Terrorization).

Las aportaciones de estos autores permiten identificar variables dentro de la organización que evidencia la presencia de violencia simbólica y su afectación organizacional. Dentro de estas variables se encuentran: Valoración del trabajo, sobrecarga de tareas, apoyo directivo, comunicación, seguridad en el trabajo, ausentismo y rotación de personal.

Para el análisis de la universidad objeto de estudio, utilizaremos estas variables como referencia. El instrumento a utilizar es mixto, se pretende sea de manejo sencillo y sobre todo efectivo y eficiente. Los resultados que se han obtenido manejando estas dos propuestas han permitido enriquecer la literatura científica acerca del acoso laboral y ha generado la necesidad de crear estrategias para su inhibición evitando con ello el crecimiento de organizaciones tóxicas.

Enseguida, de forma sintética, se presenta una tabla que engloba el marco de referencia de la presente investigación en conjunto con las variables que integran el análisis del mobbing en la universidad objeto de estudio:

Tabla 2.- Análisis Metodológico

PRINCIPIOS TEÓRICOS			
Observación participante Revisión documental Aplicación de instrumentos de recopilación de datos Análisis del contexto de la organización Carácter interdisciplinario: Dos propuestas de análisis empírico del mobbing			
MODELO DE ANÁLISIS			
Variables	Subcategorías	Dimensiones	Autores en que se fundamenta el análisis
Acoso Laboral	Acción acosadora	Valoración de trabajo Sobrecarga de tareas	Leyman, Piñuel
Organización	Afectación del acoso laboral	Apoyo directivo Comunicación Seguridad en el trabajo Ausentismo y rotación de personal	Leyman Piñuel Gaulejac Montaño

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3 ESTUDIO DE CASO

3.1.- Antecedentes y Características de la Universidad Pública Objeto de Estudio

La Institución de Educación superior objeto de nuestro estudio es fundada en el año 2001, su estructura física es pequeña, consta de tres edificios que albergan 28 aulas, tres laboratorios (ingeniería, bachillerato y gastronomía), biblioteca, laboratorio de idiomas, centro de cómputo y oficinas administrativas. El equipo electrónico dentro de las aulas consta de proyector, computadora y pizarrón electrónico, tiene un pequeño auditorio y cubículos para profesores de tiempo completo.

La plantilla de trabajadores está conformada de la siguiente manera: 13 profesores investigadores, 8 profesores en el área de apoyo académico y servicios estudiantiles, 79 profesores por asignatura, 3 directivos y ocho administrativos. De los datos anteriores se observa que el grueso de los trabajadores corresponde a los docentes por hora, por lo que gran parte de la dinámica de la organización descansa en ellos.

Desde una perspectiva organizacional, en el análisis de la estrategia y la estructura de la Universidad Pública objeto del estudio, podemos indicar que maneja una misión y visión; en relación con la estructura de la Universidad se observa muy centralizada y revisando la división del trabajo, la jerarquización, departamentalización, diferenciación e integración corresponde a una forma burocrática que implica una autoridad definida formalmente cuya normatividad y

seguimiento de patrones presenta un alto control. Este tipo de forma organizacional presenta preeminencia por la regla impersonal, la mayor parte de sus miembros la ven sólo como fuente de ingreso y hay poco involucramiento.

Una mejor comprensión de la estructura de la organización no implica, necesariamente, reducirla a la imagen de un organigrama. Entendiendo que la estructura de la organización conlleva relaciones humanas que incluyen intersubjetividad, dinámica y propensión a los cambios, para facilitar su análisis, nos apegaremos al modelo de estructura organizacional propuesto por Mintzberg (1999: 45) compuesto por las siguientes partes (ver figura 1).

La estructura de la organización, de acuerdo a esta propuesta, está compuesta por cinco partes que a continuación se describen:

- 1) **Ápice Estratégico.** - Se ocupa de que la organización cumpla su misión y satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen poder sobre la organización (accionistas, grupos de presión), lleva a cabo la labor de gestión y puesta en marcha de las estrategias relacionadas con el entorno.
- 2) **Línea Media.** - Une al núcleo operativo con el ápice estratégico, indica una cadena de autoridad escalar *“describe una única línea ascendente”* (Mintzberg, 1999:52)
- 3) **Núcleo de Operaciones.**- Abarca a aquellos miembros (operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la elaboración de productos y prestación de servicios¹⁴, *“el núcleo de operaciones constituye el centro de toda organización, la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia”* (Mintzberg, 1999: 50).

¹⁴ El núcleo de operaciones es el elemento que la organización defiende del medio ambiente exterior y es ahí donde se produce con mayor profundidad la normalización.

4) Tecnoestructura. - Está integrada por analistas que afianzan la normalización de la organización, hace efectivo el trabajo ajeno:

“La tecnoestructura puede funcionar en toda la escala jerárquica. En los niveles inferiores de la empresa de fabricación, los analistas normalizan el flujo de trabajo programando la producción... en los niveles intermedios intentan normalizar el trabajo intelectual de la organización... Actuando de acuerdo con el ápice estratégico, diseñan sistemas de planificación estratégica y desarrollan sistemas financieros para controlar los objetivos de las unidades principales”. (Mintzberg, 1999: 56)

5) Staff de Apoyo. - Apoya a la organización fuera del flujo de trabajo.

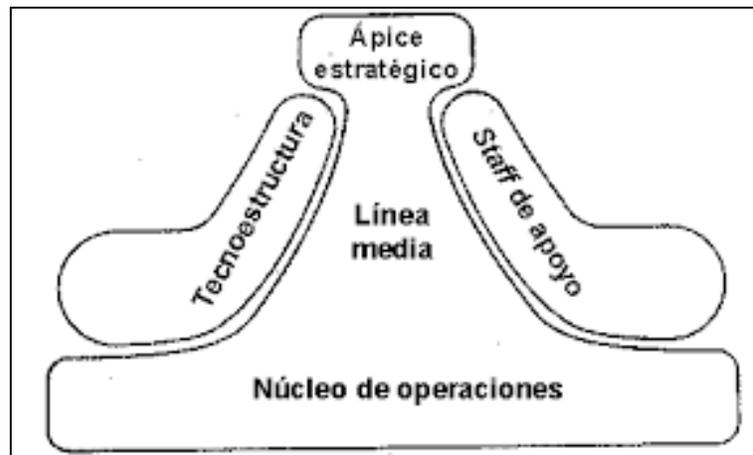


Figura 1 Modelo de Estructura Organizacional. Fuente: Mintzberg Henry (1999: 45)

Revisando la estructura organizacional de la Universidad Pública objeto de estudio, ésta tiene su ápice estratégico en la dirección, secretaría académica y subdirección administrativa, pero lleva a cabo funciones de ejecución más que de innovación o generación de estrategias, puesto que las políticas, metas y actividades son diseñadas a nivel central, a través de la rectoría general, ubicada en la capital del estado, y no admiten modificación.

El esquema de la estructura organizacional presenta al consejo técnico como staff, pero éste no se reúne cotidianamente, lo hace a fin de semestre y únicamente para atender casos de estudiantes en problemas de baja reglamentaria, lo que deja a la dirección vía libre para influir en el trabajo de todas las áreas. La línea de mandos medios se divide en coordinaciones, establecidas con relación a las tres funciones básicas de la institución educativa (docencia, investigación y vinculación).

El siguiente elemento (que ocupa el mayor volumen de trabajo), es el núcleo de operaciones. En esta organización lo constituye el trabajo de los docentes por asignatura, que es controlado vía las academias que se organizan agrupando a los docentes de acuerdo al semestre donde impartan clase. Un docente puede pertenecer a varias academias e incluso a academias de diferentes licenciaturas. En cada academia se nombra a un presidente y secretario que tienen la responsabilidad de hacer funcionar el trabajo colegiado, se les dota de responsabilidad más no de la autoridad para cumplir los objetivos, ya que la autoridad la representa el coordinador de carrera, que a su vez, reglamentariamente, es el jefe de las academias. Por último, la tecnoestructura está representada por la oficina de servicios académicos, la oficina de informática, la de servicios estudiantiles y la oficina de servicios generales.

Derivado de la forma organizacional burocrática en que opera la universidad, existen reglamentaciones que abarcan todas las funciones de la

organización y por tanto la actividad de un trabajador puede estar normada por varios estatutos. La reglamentación vigente contempla los siguientes documentos:

Ley orgánica

Estatuto General de Personal Académico

Reglamento de Control Escolar

Reglamento de Academias

Reglamento de Laboratorios

Reglamento del Sistema Bibliotecario

Reglamento de Investigación

Reglamento para Uso de Transporte Universitario

Reglamento de Propiedad Intelectual para la Investigación en la Universidad

Reglamento de Adquisiciones, Arrendamientos, Obras y Servicios de la Universidad

Reglamento General de Estudios de Posgrado

Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Docente

Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo

Lineamientos para la Administración de Personal

Manual de Organización

Manual de Procedimientos

Manual de Descripción de Puestos

La forma burocrática está en permanente revisión, en caso de que algo escape a la misma, la dirección aplica su criterio personal, ajustándose a las disposiciones y visto bueno de rectoría general.

El calendario escolar marca las actividades principales a desarrollar durante un año lectivo, está constituido por dos semestres donde vienen delimitados los periodos de evaluación para todas las escuelas e institutos de la Universidad, así como todas las actividades que se desarrollan al interior de la misma. Se define vía el Consejo Universitario y debe seguirse al pie de la letra. El calendario es independiente de la SEP y algunos días de descanso obligatorio se laboran y otros no especificados por ley se descansan, ello bajo el argumento de la autonomía universitaria.

Los parámetros para la definición y obtención de resultados son impuestos a nivel central tomando como referencia los esquemas de acreditación de organismos evaluadores como CIEES, CACEI, CONACYT, Gobierno del Estado. La producción científica que se promueve, generalmente, está orientada a la generación del mayor número de publicaciones posibles sin importar si tienen o no relación con los programas educativos que se imparten. Se cuida el cumplimiento de parámetros numéricos como la titulación, retención y la reducción del índice de reprobación y la deserción.

3.2.- Análisis de Resultados de la Observación Participante y Revisión Documental

De acuerdo al orden indicado se procede a llevar a cabo el análisis de resultados partiendo de la observación participante, para lo cual primero es preciso indicar que los directivos que constituyen el ápice de la organización son nombrados desde la capital del Estado, cada uno de ellos lleva a cabo un ejercicio de gestión muy estricto que busca el cumplimiento de objetivos aplicando el reglamento de forma punitiva y bajo un ejercicio despótico. La meta de los directivos es, desde su muy particular interpretación institucional, coadyuvar al cumplimiento de la misión y visión institucional y al respecto, el Secretario Académico lo confirma (solicita anonimato):

“Aquí tu sabes que las órdenes se cumplen, al que no le guste se va, pero si quiere estar aquí tiene que hacer bien su chamba, el problema es que hay profesores chambistas que van de escuela en escuela y eso nos desprestigia, ahora, se quejan de que contratamos sólo recién egresados, pero esa es una política de los altos mandos y, dirán lo que quieran, pero han hecho lo suficiente para que la institución crezca, han gestionado dinero para construir y hacer eventos con patrocinadores”

El ápice administrativo exige el cumplimiento de la norma y sobre todo de la productividad a raja tabla y esa preocupación la trasladan a los mandos medios. Cabe mencionar que existe un manual de organización, procedimientos y descripción de puestos, sin embargo la constante preocupación de estos mandos

medios es cumplir a tiempo con todas las peticiones del ápice directivo, cuando esto no es así, se busca trasladar la culpa del incumplimiento de la labor a algún docente encargado de alguna academia, que, para variar, descansa en un docente contratado por horas, nombramiento que muchos quieren evitar, ya que significa responsabilidad sin la respectiva autoridad.

Esto nos sirve como preámbulo para analizar el núcleo operativo que está integrado por docentes por asignatura que llevan a cabo labores de docencia, pero también trabajo administrativo en relación con las academias, tutorías y actualización del sistema para alimentar la plataforma virtual. Los docentes por asignatura manifiestan que hay dos cosas dentro de su trabajo que les preocupa: la sobrecarga de trabajo y el maltrato. Al respecto cuatro profesores manifestaron lo siguiente (solicitan también anonimato):

“Nos quieren aquí de todólogos, quieren bueno, bonito y barato y aparte hay que hacerlo a tiempo y de un día para otro y si no lo haces no te asignan materias para el siguiente semestre”.

“Realmente la carga de trabajo es excesiva, yo lo que hago y voy a ser muy sincero contigo, es hacerlo al aventón, yo entrego a tiempo y si no les gusta es su problema, y es que porqué a la sobrina y a la amiga no las pone a hacer nada, eso no es parejo”.

“Si te quejas sale peor, yo entré hace unos días con la directora y me gritó, me ninguneó y me dijo que la puerta estaba muy grande si no me parecía, posteriormente uno de mis amigos, el maestro xxxxx me dijo que le habían prohibido hablarme, que tenía

que abstenerse de dirigirme la palabra, también me descontaron la semana pasada dos horas sin motivo alguno, de plano se pasan”

“Eso de las tutorías son una verdadera pendejada, yo lo que hago es llenar el formato de los alumnos, firmarlo electrónicamente y ya está, además ya están grandes, son mayores de edad, no necesitan nanas, yo recuerdo que cuando iba a la UNAM no me ponían tutores, ...no manches, que vergüenza tener a alguien que me esté cuidando como si fuera un niño chiquito”.

Los comentarios anteriores nos llevan a plantear varios aspectos: existe la amenaza constante de la conservación de tu puesto de trabajo; cumples con el cometido o se te quita tu sustento, hay malos tratos, intimidación y acoso laboral. Ello es muy importante porque este acoso laboral afecta el trabajo de la organización al provocar ausentismo, rotación de personal y la ruptura de identidad por parte del trabajador al visualizar a la organización como un mecanismo opresor, con la sensación de estar en una organización tóxica, es decir, una organización que causa angustia y estrés al individuo, de tal forma que no le permite hacer correctamente su trabajo cotidiano, dando pie a la simulación como un mecanismo de resistencia por parte de los integrantes del núcleo operativo; “hago como que cumplo el trabajo para evitar problemas” y con ello el trabajo se hace con el mínimo necesario para contrarrestar la carga excesiva del mismo.

Por su parte los profesores de tiempo completo llevan a cabo labores de investigación y consideran la sobrecarga de trabajo, el maltrato y la falta de apoyo como elementos constantes en la organización, al respecto dos profesores

investigadores (que de igual forma solicitan el anonimato por las razones anteriormente planteadas) indican lo siguiente:

“Solicité una beca para acudir a un Congreso en Canadá y me indicaron que eso lo tenía que pagar yo, ya que la universidad no está para pagar turismo académico, la verdad fue muy decepcionante escuchar eso, en otra ocasión me exigían tener publicaciones en un mes, situación que como sabes es prácticamente imposible si se quiere hacer de forma seria, pero eso no fue todo, querían que organizará un coloquio y buscar eventos de vinculación con empresas, lógicamente no pude cumplir con ello y me amonestaron por incumplimiento de trabajo, como no quise firmar, me cambiaron de cubículo a éste, que parece una ratonera y está bien frío”.

“La situación es de risa, en serio ya no sé si reír o llorar. Un paper que hice por mi cuenta quieren obligarme a que la Universidad lo publique, argumentan que la institución me ha dado todos los medios necesarios que me permitieron llevar a cabo mi investigación, yo sólo le respondí (al secretario académico): también me han dado los medios económicos para comprar una televisión y no por eso se las voy a dar”- ¿y que te respondieron?- “Ya sabrás, me amenazó con que doctores le sobran a la universidad que sean institucionales y quieran trabajar”.

La tecnoestructura está integrada por 8 trabajadores que deben encargarse del mantenimiento de la organización, el aseo y la operación de los diferentes laboratorios. Es dirigida por la subdirección administrativa, los trabajadores consideran que son muy pocos para desempeñar el trabajo al que son asignados y de acuerdo a uno de ellos, en la organización se debe de estar a disposición de lo que la directiva necesite:

“A mí me contrataron para limpiar y barrer, pero me llaman también para jardinería, cargar cosas y pintar salones, la chamba es la chamba, pero a veces es mucha y no nos da tiempo de hacerla”.

Otro aspecto que contribuye a la generación de un ambiente tóxico es el control corporativo del sindicato. En la organización existen dos sindicatos: El Sindicato Académico y el Sindicato de Empleados, los trabajadores de nuevo ingreso no pueden sindicalizarse inmediatamente, entran a lista de espera y deben esperar un tiempo para tener el visto bueno de la directiva. Ingresar al sindicato permite percibir un mejor salario y prestaciones y para entrar a él se debe mostrar institucionalidad lo que implica no asociarse, ni establecer ningún tipo de relación con los docentes estigmatizados como desleales. Al respecto un docente de nuevo ingreso que pide tampoco mencionar su nombre comenta:

“El secretario académico me prohibió hablar con los maestros www y zzz porque sólo saben ser negativos e inducen a los demás a la mediocridad, me dijo que tengo futuro, pero debo cuidar muy bien a mis amistades”.

Las interrelaciones entre los docentes del núcleo operativo a lo largo del semestre son esporádicas, ya que se presentan ante sus grupos a dar clase y ello deja muy poco tiempo para la comunicación interpersonal, pese a ello, el trabajo de academia se ha convertido en el lugar donde los docentes pueden intercambiar puntos de vista, se supone que el trabajo de academia es la base de la labor semestral.

Derivado del análisis de la observación participante se identifican tres factores clave en la práctica del mobbing de la directiva hacia los docentes:

- 1) Evasión de la responsabilidad por parte de los directivos quienes siempre consideran que cuando las cosas salen mal es responsabilidad del docente, siendo el acoso laboral la cortina de humo para encubrir su incapacidad y su falta de liderazgo.
- 2) El no alineamiento al clientelismo político dentro de la organización es motivo de graves ataques y señalamientos que aluden a la “no institucionalidad”.
- 3) La “no cooperación” con las personas que se ven favorecidas por el nepotismo de la directiva.
- 4) La demostración de poder a través del autoritarismo para encubrir su falta de capacidad de gestión y planeación.

Cada uno de estos puntos trae como consecuencia afectaciones graves al funcionamiento de la organización que se reflejan en un ambiente laboral con características de una organización tóxica y con una rotación de personal que implica gastos y falta de continuidad en la calidad académica, al tener que incorporar nuevo personal, la gran cantidad de ellos recién egresados e inexpertos, sin experiencia laboral alguna.

En segunda instancia se procede a la revisión documental. Para comenzar, en el libro de Academia de segundo semestre del programa educativo objeto de estudio, se puede leer lo siguiente:

“Los docentes solicitan no ser amonestados únicamente porque a las listas de asistencia le falte alguna rayita o punto y además consideramos que las sanciones no han sido equitativas para todos los integrantes de la academia”.

Lo anterior denota una percepción de trato desigual y la petición para que el trabajo sea sancionado de la misma manera para todos, lo que deja ver que no se valora el trabajo y se privilegia lo punitivo.

Para el ingreso de nuevos docentes la política es contratar recién egresados de esa misma Universidad, que aunque obtengan calificación reprobatoria en el examen de oposición (documento al que se tuvo acceso). Con comentarios en dicha evaluación referentes a no ser aptos para la docencia, son contratados y de inmediato la directiva les hace notar que a pesar de su resultado negativo se las da una oportunidad bajo la condición de que sean “institucionales, leales a su alma mater”, al respecto el Secretario Académico comenta:

“Hay que dar oportunidad a los jóvenes, quienes no están de acuerdo son externos a nuestra universidad, no la quieren y es preferible tener a alguien que ame la institución y quiera aprender, a tener al Dr. más chingón y sea un desagradecido con la universidad que le da de comer”.

Estamos por tanto en una organización que busca generar identidad vía la contratación y el reclutamiento de elementos de formación endógena como requisito para facilitar su manipulación, descalificando a los docentes egresados de otras escuelas superiores.

También se hizo la revisión de un documento referente a una petición (rechazada) de licencia sin goce de sueldo para realizar estudios de posgrado que indica lo siguiente:

“...hago de su conocimiento que por el momento la Universidad no cuenta con personal que tenga el perfil adecuado para cubrir la plaza, ni está en posibilidades de lanzar convocatoria sobre la misma, por tal razón la Universidad se reserva el derecho de conceder la petición”.

Con fecha de una semana de diferencia y ante una petición semejante de un académico con la misma plaza, se lee en otra petición aceptada, lo siguiente:

“...hago de su conocimiento que la Universidad acepta conceder la licencia sin goce de sueldo solicitada y además le extiende una felicitación por llevar a cabo acciones que garantizan su crecimiento como docente”.

Al revisar el reglamento académico y el estatuto universitario, el único requisito que se solicita para otorgar una licencia es la carta de aceptación de la organización receptora, documento que en su momento ambos docentes entregaron

Respecto a documentos punitivos, en la revisión de dos amonestaciones escritas se lee lo siguiente:

“...esta es tan solo una amonestación, ya que, de continuar su misma actitud negativa, me veré obligado a aplicar la normatividad universitaria”.

“...comunico a usted que de la revisión de los expedientes que se utilizan para resguardo de las planeaciones de clase y las listas de asistencia, se observa que a la fecha no contienen documento alguno que nos permita dar seguimiento a la productividad y rendimiento académico y pareciera que se improvisa al no tener un control o registro, por lo anterior y bajo este panorama de incumplimiento le recuerdo que lo señalado es causa de rescisión laboral, sin embargo esto es tan solo una amonestación y de continuar con esta misma actitud, me veré obligado a aplicar la normatividad universitaria”.

El ambiente de trabajo en la organización es de confrontación, paranoia, miedo y acoso hacia quienes se consideran enemigos, las labores de la organización pasan a segundo término cuando de defender la plaza de trabajo se trata y ello impide la adecuada labor de la organización, lo anterior se corrobora al revisar una carta dirigida al sindicato de académicos por parte de un docente:

“...la coordinadora del programa de estudios, Lic xxx, me acusó de corrupto, indicó que yo amenazaba a mis alumnos y que textualmente me arreglaba con ellos para quitarles las faltas, estas declaraciones fueron hechas sin prueba alguna, caso contrario poseo cartas de apoyo de mis alumnos firmadas y corroborando mi ética profesional lo que deja claro el dolo intencional de dicha coordinadora por descalificar mi labor, es importante mencionar que la coordinadora ha cometido abusos no únicamente contra un servidor, sino contra otros compañeros docentes como la lic. xxx y la lic. xxx, por mencionar algunos casos. Esta conducta es indigna de una coordinadora al menospreciar nuestra labor y peor aún, acusarme de este tipo de situaciones sin fundamento atenta contra mi honor...Pongo el presente caso a disposición de la Comisión de Honor y Justicia...”

El docente en cuestión indica que si bien es cierto recibieron su petición y no hubo impedimentos de tiempo y forma, ha pasado ya casi un año y no le han dado respuesta alguna.

Uno de los objetivos del acoso laboral es la exclusión de los individuos de la organización. Al respecto, buscando información documental en el área de recursos humanos ésta se me negó, sin embargo, la persona encargada de generar los finiquitos y liquidaciones, quien solicitó el anonimato, indico que en un periodo de cuatro años ha existido una rotación de sesenta y cuatro docentes en ese plan de estudios, lo que a su parecer era exagerado y no se había visto en ninguna administración anterior, en los poco más de quince años que tiene la universidad.

Varios de los compañeros se retiran argumentando como motivo de ello el acoso laboral. Al respecto, la renuncia de un docente describe:

“Asunto: Renuncia por hostigamiento laboral.

La que suscribe xxx laborando como profesora por asignatura desde el año 2009 en la Universidad presento mi renuncia a dicho empleo. Esta renuncia representa el recurso que tenemos quienes no pertenecemos al nefasto clan que gobierna, administra y controla la universidad en beneficio propio y a espaldas de los estudiantes, profesores y sociedad en general y que por ello somos víctimas de un constante hostigamiento laboral. Enumerar los hechos que la motivan y que usted conoce, toleró y hasta realizó resulta una tarea inútil, y quizás, incluso le cause una perversa satisfacción a quien no acostumbra practicar ni la más mínima cortesía o decencia; me refiero a tener la

insolencia de dirigirse a los profesores con expresiones como mamacitas, inquisidores o comportamientos carentes de educación como gritar, manotear, dejar con la mano estirada a un docente frente a compañeros y alumnos, etc.

Y qué decir de su habilidad para mermar el ya raquítico sueldo de los docentes a base de quitar caprichosamente asignaturas ganadas por oposición. Mi sueldo quincenal asciende a la gloriosa cantidad de \$2,236.00 luego que me han quitado dos asignaturas. Cabe mencionar que este clima laboral se deterioró más, después de haber acudido cuatro profesoras de la universidad a una audiencia con el rector, donde solicitamos un trato digno y de respeto, y a cambio recibimos amenazas e intimidación por parte del Secretario General quien en tono cínico alardeó de no haber tenido problemas en despedir a varios docentes durante su gestión, dándonos a entender que llegado el momento no seríamos la excepción. El corporativismo en su máxima expresión.”

3.3.- Reflexiones y Análisis de Resultados de la Entrevista

Por último, se llevó a cabo una serie de entrevistas a seis docentes. Para la recopilación se elaboró un instrumento **basado en la escala CISNEROS (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales) y el cuestionario LIPT (Leyman Inventory of Psychological Terrorization)**, elaborado para identificar como afecta la violencia simbólica al docente y a la organización.

A continuación, se presentan las variables a estudiar divididas en dos subcategorías que presentan sus respectivas dimensiones y las preguntas a utilizar para recoger la información que permita analizar cada uno de ellas

Tabla 3.- Estructuración preguntas de investigación

VARIABLE	SUBCATEGORIA	DIMENSIONES	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
Acoso Laboral	Acción acosadora	Valoración del trabajo	<p>¿Consideras importante tu labor en esta organización? ¿Por qué?</p> <p>¿Cómo consideras el ambiente laboral de la organización?</p> <p>¿Te sientes motivado para venir a trabajar? ¿Por qué?</p>
		Sobrecarga de tareas	<p>¿Hay algo o alguien que te impida desarrollar adecuadamente y con eficiencia tu trabajo? ¿De qué manera influye?</p> <p>¿El tiempo asignado para tus tareas es el suficiente para</p>

Organización	Afectación del acoso laboral	Apoyo directivo	<p>cumplirlas de manera óptima?</p> <p>¿Las tareas que te piden corresponden a las funciones de tu plaza de trabajo por la que estás contratado?</p> <p>¿Sientes que tus superiores te apoyan para llevar a cabo tus actividades?</p> <p>¿Cuándo tienes una dificultad puedes acudir a tus superiores para que te apoyen?</p> <p>¿En caso de solicitar algún permiso, apoyo, beca o licencia como docente tienes igual oportunidad que</p>
--------------	------------------------------	-----------------	--

		<p>Comunicación</p>	<p>tus compañeros?</p> <p>¿Cómo consideras es la comunicación con tus superiores?</p> <p>¿El trabajo en equipo y en academias te parece adecuado?</p> <p>¿Las instrucciones para llevar a cabo tu trabajo son claras y congruentes?</p> <p>¿Has notado que hablen de ti cosas que te molestan y no tienen nada que ver con tu trabajo?</p> <p>¿Te han prohibido hablarle a algún(os) compañero(s)?</p> <p>¿Siente que tiene estabilidad en su</p>
		<p>Seguridad en el trabajo</p>	

		<p>Ausentismo y rotación de personal</p>	<p>trabajo?</p> <p>¿Se visualiza trabajando a largo plazo para la organización?</p> <p>¿Cambiarías de lugar de trabajo si pudieras?</p> <p>¿Con qué frecuencia tienes inasistencias al trabajo?</p> <p>¿Sabes de compañeros que falten constantemente y aproximadamente con qué frecuencia?</p> <p>¿Qué tan frecuente es la salida de compañeros y la contratación de nuevos docentes?</p> <p>¿Has sabido de</p>
--	--	--	--

			compañeros que renuncien? ¿Por qué? ¿Qué cambiarías para que la organización funcione adecuadamente?
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas guía a considerar en la entrevista para la detección de acoso laboral y su afectación en la organización de acuerdo a las dimensiones son:

VALORACIÓN DEL TRABAJO

¿Consideras importante tu labor en esta organización? ¿Por qué?

¿Cómo consideras el ambiente laboral de la organización?

¿Te sientes motivado para venir a trabajar? ¿Por qué?

SOBRECARGA DE TAREAS

¿Hay algo o alguien que te impida desarrollar adecuadamente y con eficiencia tu trabajo? ¿De qué manera influye?

¿El tiempo asignado para tus tareas es el suficiente para cumplirlas de manera óptima?

¿Las tareas que te piden corresponden a las funciones de tu plaza de trabajo por la que estás contratado?

APOYO DIRECTIVO

¿Sientes que tus superiores te apoyan para llevar a cabo tus actividades?

¿Cuándo tienes una dificultad puedes acudir a tus superiores para que te apoyen?

¿En caso de solicitar algún permiso, apoyo, beca o licencia como docente tienes igual oportunidad que tus compañeros?

COMUNICACIÓN

¿Cómo consideras es la comunicación con tus superiores?

¿El trabajo en equipo y en academias te parece adecuado?

¿Las instrucciones para llevar a cabo tu trabajo son claras y congruentes?

¿Has notado que hablen de ti cosas que te molestan y no tienen nada que ver con tu trabajo?

¿Te han prohibido hablarle a algún(os) compañero(s)?

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

¿Siente que tiene estabilidad en su trabajo?

¿Se visualiza trabajando a largo plazo para la organización?

¿Cambiarías de lugar de trabajo si pudieras?

AUSENTISMO Y ROTACIÓN DE PERSONAL

¿Con que frecuencia tienes inasistencias al trabajo?

¿Sabes de compañeros que falten constantemente y aproximadamente con qué frecuencia?

¿Qué tan frecuente es la salida de compañeros y la contratación de nuevos docentes?

¿Has sabido de compañeros que renuncien? ¿Por qué?

¿Qué cambiarías para que la organización funcione adecuadamente?

Derivado de las entrevistas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Dimensión valoración del trabajo:

¿Consideras importante tu labor en esta organización? ¿Por qué?

-“Muy importante, ya que soy profesora investigadora y contribuyo a la docencia, investigación y vinculación, labores fundamentales en la universidad”

-“Mi labor es importante, ya que desde el comienzo del funcionamiento del aquel entonces Campus xxx, he colaborado en muchas actividades que no eran parte de mis funciones y sobre todo de mi pago. He sido coordinadora del área de inglés por más de 10 años, acudo a las reuniones a la capital (sin pago de viáticos), pareciera que soy profesora de tiempo completo por la jornada que debo cubrir en la escuela. Los horarios son diseñados de tal manera que todas las horas ahorcadas las pases dentro de la institución. Soy coordinadora del área, soy tutora, soy catedrática, de algunas academias soy presidenta y de otras secretaria.”

- “Porque la labor docente es parte fundamental dentro de la estructura de una institución educativa, que impacta directamente al alumnado.”

- “La considero importante en el sentido de que todos formábamos parte de un engranaje, alumnos, personal administrativo, directivos y maestros, en la medida de que cada quien hiciera su labor, se lograrían los resultados deseados”.

-“Si claro, porque como profesor contribuyes con tu conocimiento y experiencia al desarrollo académico y profesional de cada uno de los estudiantes.”

- “Si, la considero importante, siendo mi función parte de un todo, entendiendo que es parte de un sistema.”

¿Cómo consideras el ambiente laboral de la organización?

--*“Malo porque la coordinadora es muy autoritaria, busca siempre su propio beneficio a través de tener ventaja y exhibir a las personas gritándoles, no tiene capacidad de liderazgo, ni de trabajo en equipo. Hay nepotismo porque la directora favorece a su sobrina y a la amiga de su sobrina.”*

--*“Terrible”*

--*“Estresante, desmotivante, deprimente, frustrante, incierto”.*

--*“Muy malo, básicamente por la presión y represión que se tiene por parte de las autoridades de la institución.”*

--*“Pésimo, hay un temor constante entre los compañeros acerca de las acciones de los directivos de la institución, lo cual impide que haya un ambiente sano y de compañerismo.”*

“Extremadamente negativo.”

¿Te sientes motivado para venir a trabajar? ¿Por qué?

--*“Si y no, si porque me gusta mi actividad y no por el mal ambiente laboral, me motivarían con justicia y equidad, siendo humanos, sin favoritismos y con respeto”.*

--*“No, además del trayecto, pierdo aproximadamente dos horas de viaje, desperdicio muchas horas que estoy obligada a pasar dentro de la escuela, sin opción a conseguir otra fuente de empleo.”*

--“En ocasiones porque es una responsabilidad que adquieres con los alumnos para desempeñarte en sus clases, dar seguimiento al proceso de enseñanza – aprendizaje y también que tienes preparadas tus clases para darlas.”

--“Siempre me sentí motivado para presentarme a trabajar, en la medida de lo posible logro salvaguardar mis objetivos como maestro a las presiones de los directivos”.

--“No, porque cada que llego a la institución me siento con incertidumbre y con temor de que los directivos o el personal administrativo a su mando lleve alguna acción en mi contra.”

--“No, porque hay tensión en todos los que trabajamos ahí, malos tratos y falta de respeto.”

ANÁLISIS DE RESULTADOS: De acuerdo a las respuestas obtenidas se observa que los docentes le encuentran sentido a su trabajo; sin embargo, manifiestan que el contexto laboral es inadecuado debido a que, los directivos, al acosarlos laboralmente generan una organización tóxica. El acoso laboral queda evidenciado, existe desvalorización del trabajo de los docentes, viven con temor constante y consideran injusto el trato que se les da, además de evidenciar la presencia de favoritismo y nepotismo por parte de los directivos.

Dimensión sobrecarga de tareas:

¿Hay algo o alguien que te impida desarrollar adecuadamente y con eficiencia tu trabajo? ¿De qué manera influye?

--*“Si, la coordinadora ya que es déspota y no sabe trabajar en equipo, además la directora es impositiva y grita cuando algo no favorece a su sobrina”*

--*“Los directivos, su actitud, su dirección, su trato, sus decisiones, su falta de ética, y sobre todo su ignorancia, corrupción y nepotismo.”*

--*“Si, los jefes directos. Directora de la Escuela, Secretario y Coordinadora del Programa de la Licenciatura. Se fijan en la forma, no en el fondo de las planeaciones, interrumpen la hora clase con mucha prepotencia, hay que hacer muchas veces las tareas administrativas, desconocen de las asignaturas y de sus debilidades como la bibliografía, los manuales de clases prácticas, los contenidos. Mandan a los alumnos a grabarte durante las clases.”*

--*“En mi caso son los directivos, (Directora y Subdirector Académico) que se preocupan más por demostrar su poder y reprimir a quien opina algo, independientemente de que estas opiniones no sean con ánimo de confrontación y si de cooperación”*

--*“La actitud de los directivos, porque no toman en cuenta las propuestas en beneficio de los alumnos, porque no respetan los acuerdos que se toman de manera unánime en las academias; y principalmente porque cuando quieren despedir a un profesor le ponen muchos obstáculos para que pueda realizar su labor de manera óptima.”*

--*“Claro, específicamente la directora y el secretario académico debido a que exigen trabajo que no se requiere.”*

¿El tiempo asignado para tus tareas es el suficiente para cumplirlas de manera óptima?

--“No porque hay que realizar actividades de difusión y otras que no me corresponden, como asesorías fuera de mi horario de trabajo”.

--“La mayoría de las veces sí, pero el mayor problema es la falta de apoyo en recursos, en gestión, en material. Todos los libros de la Academia de Inglés los compone mi biblioteca personal, las grabadoras fueron gestionadas por mí, no hay oportunidad de sacar copias para el material didáctico, obviamente el material didáctico es proporcionado por cada uno de los profesores”.

--“No, en la planeación y en el contenido temático de la asignatura se plasma que la hora clase es de dos horas para las clases prácticas, y me piden el laboratorio limpio y la entrega del material, no es suficiente una hora cuarenta minutos.”

--“Sería suficiente, siempre y cuando se utilizara adecuadamente, desgraciadamente por situaciones fuera de nuestro control esto no es posible”

--“No, sobre todo porque solicitan las tareas con poco tiempo de anticipación, como lo son planeaciones, manuales de práctica, presentaciones, etc.”

--“No, siempre se pide más trabajo del que se requiere. En mi caso particular cubro el trabajo que deberían estar haciendo dos personas como mínimo.”

¿Las tareas que te piden corresponden a las funciones de tu plaza de trabajo por la que estás contratado?

--“No, las de difusión no me corresponden.”

--*“Por supuesto que no, mis funciones se limitan a docencia.”*

--*“No, definitivamente no es así.”*

--*“En algunas ocasiones no es para lo que nos contrataron y no es que uno no quiera cooperar, el problema es que uno no está capacitado para ejercer determinadas funciones. Ejemplo caso de las tutorías”*

--*“No, en lo personal me tocó trabajar en el rediseño de la Licenciatura y en una de las certificaciones de la Universidad, esas se suponen son actividades para personal de medio tiempo o tiempo completo y no de profesores por hora que es mi tipo de contrato.”*

--*“No, generalmente me solicitan cosas que no tienen que ver con mi función, incluso fuera del centro de trabajo.”*

ANÁLISIS DE RESULTADOS: Las entrevistas arrojan información que indican presiones indebidas para la realización del trabajo con asignación de plazos de ejecución irracionales, muchas de un día para otro y sobre todo un desapego a las planeaciones que se supone contemplan los tiempos de clase debido a asignación de actividades que no corresponden a las plazas de los docentes, los cuales se ven precisados a llevar a cabo labores que no les corresponden y con ello se sienten presionados por tener que hacer más que docencia, actividades que no obliga su trabajo contratado. Algunas actividades asignadas se hacen sin tomar en cuenta que los docentes no están capacitados para ello, por tanto, el ambiente laboral se vuelve tenso y de angustia constante por cumplir con todo lo asignado, sea responsabilidad contractual del docente o no.

Dimensión apoyo directivo:

¿Sientes que tus superiores te apoyan para llevar a cabo tus actividades?

--“A veces, dependiendo de la situación, si es muy grave si, si ellos no lo consideran importante no, si se vieran desfavorecidos o afecta a la sobrina y su amiga, aunque sean labores que deben hacerse, se molestan y no apoyan, al contrario, bloquean”

--“No”.

--“No, al contrario, entorpecen las actividades, por lo que se explica anteriormente.”

--“No, por el contrario, te apoyan en lo básico, pero sólo para exigirte posteriormente de manera desmesurada, sobre todo y lo subrayo, si no perteneces a su grupo”.

--“Definitivamente no.”

--“Absolutamente no.”

¿Cuándo tienes una dificultad puedes acudir a tus superiores para que te apoyen?

--“No, sólo a los privilegiados y allegados”.

--“Depende del humor de los directivos, conforme te reciben con las puertas abiertas o te gritan y tratan como quieren. No son justos.”

--“No”

--“No, lo ideal es que uno lo resuelva de manera personal a fin de que el problema no crezca, además resulta que uno acaba siendo la causa del problema, aunque eso no sea cierto”.

--“No para nada, las veces que lo hice me encontré con respuestas infantiles por parte de la Directora como: -No quiero escuchar nada-, -No me interesa-”.

--“Puedo acudir, pero con el temor de ser insultado y que me llamen la atención, que por lo general es delante de más personas, incluso frente a los alumnos.”

¿En caso de solicitar algún permiso, apoyo, beca o licencia como docente tienes igual oportunidad que tus compañeros?

--“No, las becas son para apoyar a los allegados, licencias también, incluso niegan permisos para hacer posgrados siendo algo indispensable para nuestro desarrollo profesional e institucional, a mí me negaron apoyo para estudios de posgrado, mientras que a la coordinadora le dieron todos los apoyos sin ningún problema”.

--“No, las becas no son accesibles para todo el personal, a pesar de contar con el perfil deseado.”

--“No”

--“No, ni pensarlo, el sólo hecho de solicitarlo es exponerse a un maltrato verbal y psicológico”

--“No, de hecho por órdenes de la Directora me cancelaron una beca para estudiar idioma inglés en Estados Unidos, mi beca ya había sido autorizada, ya me habían asignado Universidad en Texas y además, tengo todas las evidencias, sin embargo, días antes de partir fue cancelada.”

--“No, he solicitado apoyos que se me han negado, como a otros compañeros. Solo algunos amigos de la directora gozan de estos privilegios, porque algunos permisos, aunque están en el contrato colectivo de trabajo, piden que estén avalados por el director.”

ANÁLISIS DE RESULTADOS: la información obtenida arroja falta de liderazgo, existencia de favoritismo, inequidad y un creciente miedo a ser humillado o insultado en caso de solicitar a los directivos apoyo, la negativa de licencias y becas es algo que preocupa a los docentes y contribuye a la toxicidad en la organización, los docentes recalcan un favoritismo manifiesto hacia los parientes de los directivos y sus amigos. Por último llama la atención que algunas respuestas son contundentes: “no”, “definitivamente no”, “absolutamente no” y reflejan el nulo apoyo por parte de los directivos que son vistos por los docentes como barreras que bloquean su trabajo y superación a nivel personal y profesional.

Dimensión: comunicación

¿Cómo consideras es la comunicación con tus superiores?

--“Cerrada, dependiendo del humor con que lleguen y si la directora se molesta, se altera, grita e insulta.”

--“Prefiero limitarme a checar, dar mis clases e irme, evito cualquier contacto con ellos para evitar malos ratos.”

--“Pésima, no existe “.

--“Pésimo, si uno no expresa las ideas como ellos quieren o no expresas lo que ellos quieren oír, la comunicación para ellos está rota”.

--“Pésima, incluso las últimas ocasiones la Directora ya no me recibe para hablar con ella.”

--“Casi nula, incluso trato de evitarla, solo en casos demasiado necesarios.”

¿El trabajo en equipo y en academias te parece adecuado?

--“No, falta liderazgo, en ocasiones se hacen por cumplir con el requisito de número de reuniones por semestre, hay menos presión por parte de las autoridades hacia la sobrina, aunque sea de las menos preparadas. A los allegados no los sancionan, pueden no hacer nada y no hay problema.”

--“La mayoría de las veces no es equitativo, y no hay sanciones para quienes no cumplen, pero para quienes siempre cumplimos nos exigen más de lo necesario.”

--"No, porque las academias no son horizontales, generalmente son verticales y cuando quieres realizar actividades integradoras, si no le caes bien a los superiores no las puedes realizar. "

--"No, ya que las autoridades para empezar no definen bien a bien para qué es una reunión de academia y piden cosas que no tienen nada que ver con lo académico"

--"Sino se encuentran presentes los profesores aliados con los directivos si, sin embargo, aunque se tomen acuerdos en la academia si a la Directora no le parece los anula."

--"No del todo. Creo que muchas cosas que se quieren hacer se conservan entre unos cuantos, pues es difícil que se apoyen buenas ideas."

¿Las instrucciones para llevar a cabo tu trabajo son claras y congruentes?

--"No, son contradictorias y cerradas, la directora te dice una cosa y el secretario otra y además el secretario se queja de la directora, pero al final termina haciendo lo que ella mande y el subdirector dice que hay que hacer lo que esa cabrona dice".

--"A veces no son entregadas en tiempo y forma, lo que provoca un conflicto en cuanto al cumplimiento de las mismas, lo que es un hecho es que siempre requieren de tiempo extra, lo cual obviamente no se refleja en el pago."

--"No"

--“No, son poco claras, más bien diría confusas y no son congruentes, no en el sentido de lo que se busca en una Universidad Pública”

--“No, sobre todo si las instrucciones vienen de parte del Secretario Académico, que no deja nada claro para no comprometerse de más y no tener problemas con la Directora.”

--“No siempre, muchas veces se oculta información de lo que realmente se requiere.”

¿Has notado que hablen de ti cosas que te molestan y no tienen nada que ver con tu trabajo?

--“Si, se habla de mí en mi ausencia, exagerando o inventando situaciones que no existieron, como que falté por gusto, siendo que fue por enfermedad”

--“No”

--“Si, generalmente”

--“Si, me he enterado que hablan de mi persona, lo cual en lo absoluto me incomoda, lo que si me molesta es que los hechos no se apeguen a lo que dije o hice”

--“No he escuchado cosas de mí, pero si escuche a los Directivos burlarse y hablar mal tanto de profesores como de alumnos. En una ocasión la Directora se refirió a dos de mis alumnos como: “esos pinches putitos”, expresión que bajo ningún concepto es propio de una Directiva de una institución educativa.”

--“Si”

¿Te han prohibido hablarle a algún(os) compañero(s)?

--“Si, me lo sugirieron porque podría afectarme”

--“No”

--“Si”

--“En lo personal no, supongo que porque sabrían tanto mi reacción como mi respuesta, aunque si me he enterado de compañeros a los cuales se les ha sugerido que seleccionen a sus amistades. La sugerencia viene por parte de las autoridades”

--“No, pero he notado que si te ven que convives con profesores que no son del agrado de los directivos comienzan las represalias en tu contra.”

--“Si”

ANÁLISIS DE RESULTADOS: Las respuestas nos indican nula comunicación entre directivos y docentes, estos últimos prefieren evitar cualquier contacto con las autoridades por temor a ser reprimidos e incluso insultados, las órdenes recibidas son contradictorias y la relación entre líderes y subordinados depende del estado de ánimo de los primeros; el trabajo de academias que es la base medular del trabajo colegiado y planeado es visto como un ejercicio de autoritarismo donde hay inequidad de trato y sólo se avala lo que los directivos consideran pertinente. Los docentes manifiestan que se les ha sugerido no hablar con algunos compañeros y también indican que se habla a sus espaldas. Todo lo anterior impide un desempeño laboral adecuado que genera una organización tóxica donde las órdenes paradójicas están creando quemadura interna y la comunicación se ha convertido en una herramienta de sometimiento que inhibe la creatividad y trabajo en equipo.

Dimensión seguridad en el trabajo

¿Siente que tiene estabilidad en su trabajo?

--“No, se nos amenaza si no apoyamos en lo que los directivos quieren como actividades no académicas, se nos deja ver que corremos riesgo de ser despedidos”.

--“No”

--“No”

--“No, cada día, en cada clase sabes que te están buscando cualquier situación para generarte problemas”

--“Para nada, sabes que en cualquier momento te pueden despedir o incluso armar un plan en tu contra para dañar tu imagen como profesor. Incluso supe de algunos compañeros que corrieron y los sacaron con la Seguridad Privada de la Escuela, como si fueran delincuentes. Eso no me ha tocado verlo ni en empresas privadas.”

--“Definitivamente no.”

¿Se visualiza trabajando a largo plazo para la organización?

--“De querer sí, pero con el estilo de liderazgo ejercido no, por no ser parte del grupo directivo”

--“No”

--“No”

--“Lo deseo, pero no lo creo”

--“No, solo se visualizan intereses y beneficios propios.”

--“No”

¿Cambiarías de lugar de trabajo si pudieras?

--“No me gustaría porque amo mi universidad y me gusta lo que hago, pero a veces me siento orillada a abandonar la escuela”

--“Sin pensarlo”

“Si”

--“No, tengo un profundo cariño por la institución y espero que estas autoridades sean removidas, ya sea por el tiempo, por los estatutos, aunque nunca lo serán por sus malas acciones”

--“Por supuesto”

--“Si”

ANÁLISIS DE RESULTADOS: Las respuestas obtenidas permiten visualizar que en varios docentes no existe el sentido de identidad y en los que sí se ha desarrollado se presenta la incertidumbre de ser despedido, lo que ocasiona una tensión constante, las respuestas tajantes de algunos docentes muestran que están convencidos de la inestabilidad en el trabajo y se muestran decididos a dejar el trabajo si encuentran otra oportunidad laboral, el deseo de continuar laborando es evidente, pero también el convencimiento de que su estancia a largo plazo en la organización es muy difícil.

Dimensión ausentismo y rotación de personal

¿Con que frecuencia tienes inasistencias al trabajo?

--*“Algunas y han sido por enfermedad o problemas familiares”*

--*“Todo el tiempo, desafortunadamente llego tarde lo cual se traduce en una falta y por ende en descuento de nómina”*

--*“Nunca he faltado, aunque no hay tolerancia en el checador, me quedo a dar clase si llegara a tener un retardo de 2 minutos”*

--*“Falto muy poco, básicamente por aspectos económicos, pero sobre todo por respeto a mis alumnos”*

--*“No muy frecuentemente”*

--*“Trato de no faltar, para no tener problemas, incluso cuando es por salud.”*

¿Sabes de compañeros que falten constantemente y aproximadamente con qué frecuencia?

--*“Algunos si llegan a faltar varios días y meten incapacidades. Los que tienen pocas materias también faltan”*

--*“Si, no sé con qué frecuencia”*

--*“Sí, hay maestros que faltan o no dan clase y les es permitido porque tienen buena relación con los directivos.”*

--*“La verdad no tengo conocimiento de esa situación y debido a que soy maestro con horario discontinuo no tengo mucha información al respecto”*

--*“Me parece que no.”*

--*“Si, muchas veces llegan tarde, y comentan que ya no querían llegar, mínimo una o dos veces por semana.”*

¿Qué tan frecuente es la salida de compañeros y la contratación de nuevos docentes?

--*“Muy frecuente, algunos han renunciado y otros han sido despedidos, cada semestre entran nuevos compañeros, la tendencia es contratar recién egresados de la misma universidad y de igual forma cada semestre se entera uno que por lo menos se fue un compañero, desde que entró esta administración se han ido cerca de sesenta compañeros”*

--*“Seguido”*

--*“Desde hace dos años es muy constante la rotación de personal.”*

--*“En esa situación si tengo información y sé que es un número muy importante de compañeros que han dejado de laborar en la institución”*

--*“La rotación de profesores es muy frecuente, desde que entraron estos Directivos, ya sea por acosos orillados a renuncias o bien, despidos injustificados.”*

--*“Existe una alta rotación de personal, en dos años aproximadamente 20”.*

¿Has sabido de compañeros que renuncien? ¿Por qué?

--*“Si, porque no se sienten a gusto con el estilo de liderazgo, por hostigamiento, malos tratos y porque los saturaban de actividades”.*

--*“Si, por que están hartos de malos tratos y un pago mínimo”.*

--“Porque se fastidian del mobbing causado por los directivos”

--“Si bastantes debido sobre todo al ambiente laboral que existe en la escuela”

--“Si, varios, porque no soportaban ya el ambiente laboral, porque el acoso por parte de los directivos, porque les quitaron materias injustamente y les redujeron las horas y obviamente la paga, etc.”

--“Si, porque no los apoyaron para hacer estudios de posgrado, por no dejarlos trabajar y poner trabas en su labor, porque son tratados injustamente, pero sobre todo han pisoteado su dignidad porque los valores que tienen los directivos no son compatibles con sus valores personales.”

¿Qué cambiarías para que la organización funcione adecuadamente?

--“Que las personas que están a cargo de la escuela sean personas preparadas, sobre todo con preparación en dirección y liderazgo, que tengan nociones de los principios básicos de administración, que sean humanas, respetuosas, justas y equitativas.”

--“A los directivos, haría una selección de ellos así como nos eligen para ser docentes, por lo menos que sus perfiles fueran acordes con las carreras que se ofertan, que tuvieran dominio del tema.”

--“1.- Que sean respetados los derechos de los trabajadores de la institución, en papel están perfectos, en la práctica hay un tráfico de influencias muy evidente.

2.- Que los directivos sean personas con trayectoria académica no únicamente en grados escolares o post grado, sino también con habilidades de un liderazgo eficaz, que tenga la capacidad de comunicarse y comunicar las necesidades de la institución.

3.- Que los valores de la institución sean aplicados en todos los niveles.

4.- Que el ambiente laboral sea respetuoso, aplicado en todos los que integran el equipo de trabajo.

5.- Que los procedimientos académicos no sean administrativos y burocráticos.

6.- Que sea respetada la libertad de cátedra.”

--“Empezaría por los directivos que ejercen una actitud de presión y represión en la institución. Después la actitud de maestros y alumnos para que sean más proactivos y sobre todo que sus aportaciones sean valoradas en beneficio de la Universidad”

--“Cambiar a los directivos y a los profesores de tiempo completo que ellos mismos colocaron ahí por ser familia y amigas cercanas, como es el caso de la sobrina de la Directora y la amiga de la sobrina.

-- Sin embargo, tristemente es un problema que viene de más arriba, ya que a partir de la problemática que empezó a surgir en la escuela, un grupo de profesoras y yo acudimos directamente con el Rector, el cual no se tomó ni siquiera la molestia de investigar la situación que le expusimos, por el contrario, nos envió con su Secretario, que se dedicó a amenazarnos entre dientes y hacer de nuestro conocimiento que podríamos ser despedidas en cualquier momento.

--Así que puedo decir que a pesar de haber estudiado en esta Universidad desde la preparatoria hasta en la actualidad mi Maestría, estoy muy decepcionada de cómo se maneja esta institución educativa a nivel directivo, donde te das cuenta que lo que menos importa es la calidad educativa y los alumnos."

--"Es complicado, pero si se pudiera, cambiaría a los que dirigen desde arriba, pues se ha convertido en un cáncer para toda la universidad, por su carencia de valores y no ser congruentes con lo que se dice son los valores de la Universidad. Es un grito a voces que los que están en los niveles estratégicos abusan de los niveles operativos de muchas maneras".

ANÁLISIS DE RESULTADOS: Los resultados arrojados muestran que los docentes gustan de su labor, no suelen faltar frecuentemente porque le encuentran sentido a su trabajo, sin embargo, son conscientes de que hay una excesiva rotación de personal, que los compañeros renuncian o son despedidos injustificadamente y eso lo atribuyen al acoso provocado por los directivos, los malos tratos son el motivo principal de la salida de los docentes. Por último, los docentes consideran que es necesario cambiar a los directivos para que su situación mejore, las autoridades representan el foco de acoso laboral que impide desarrollar correctamente sus labores, genera una organización tóxica, bloquea los canales de comunicación y genera incertidumbre respecto a su seguridad en el empleo.

Como se puede observar, se desprende de los datos obtenidos que el acoso laboral está presente en la Universidad objeto de estudio, es necesario mencionar que había mucha desconfianza en un principio ya que los docentes querían guardar el anonimato a toda costa porque temían perder su empleo, eso nos hizo pensar, organizacionalmente, en la existencia de un mecanismo de control donde la represión es la herramienta para el sometimiento, sin embargo, al

ir tomando confianza los docentes fueron muy puntuales e inclusive quisieron dar nombres de directivos y funcionarios, fue como una especie de catarsis que pudiese contribuir a resolver su situación.

La Universidad objeto de estudio evidencia las características de una organización tóxica, con un ambiente laboral que impide el adecuado desempeño de los docentes y que combinado con una aplicación de poder y represión ha propiciado una rotación de personal no vista antes en dicha organización.

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en la investigación podemos concluir que, en la Universidad objeto de estudio, el contexto laboral refiere a una organización tóxica con presencia de acoso laboral que ha generado un ambiente de estrés, angustia y encono por parte de los docentes, quienes atribuyen a sus directivos dicha situación. Los docentes refieren inequidad en el trato y menosprecio a su trabajo, falta de apoyo por parte de sus líderes y ataques constantes contra su persona y trabajo.

Si bien es cierto que los docentes le encuentran sentido a su trabajo y perciben gratificante la naturaleza de su labor, el constante acoso los ha llevado a generar estrategias para evitar al máximo el contacto con sus directivos debido a que éstos menosprecian su trabajo y hacen uso de amenazas disciplinarias, críticas persistentes y uso exagerado de mecanismos contractuales.

El acoso laboral, como un fenómeno que afecta al individuo, se convierte en un elemento que altera a la organización, ya que al generar un ambiente desfavorable interfiere de manera directa en la relación individuo-grupo-estructura, donde lo más importante es conservar la plaza de trabajo dejando de lado la labor docente y de academias, esta última vital para la planeación de los cursos a través del trabajo colegiado.

El ambiente laboral tóxico genera nula comunicación y los docentes viven a la defensiva, bajo la idea de que en cualquier momento y por la razón que sea pueden ser sancionados o despedidos, la expectativa de laborar a largo plazo dentro de la organización es algo que se desea, pero se reconoce muy poco probable.

El ambiente laboral negativo de acuerdo a los resultados arrojados se atribuye, entre otras cosas a:

- La evasión de la responsabilidad por parte de los directivos, quienes consideran que cuando las cosas salen mal es responsabilidad del docente, siendo el acoso laboral la cortina de humo para encubrir su incapacidad y su erróneo liderazgo.
- El no alineamiento a las autoridades es motivo de ataques y señalamientos que aluden a la falta de compromiso e institucionalidad del docente.
- La “no cooperación” con las personas favorecidas vía el nepotismo de la directiva.
- La demostración de poder a través del autoritarismo para encubrir su falta de capacidad de gestión y planeación.

Cada uno de estos aspectos acarrea, como consecuencia, afectaciones graves al funcionamiento de la organización, que se ven reflejadas en el ambiente laboral propio de una organización tóxica, que se produce más fácilmente en espacios organizacionales proclives al poder autoritario. De ahí lo importante de no concentrar el poder y aceptar que existen áreas de oportunidad a mejorar.

La comunicación es un elemento muy importante, lejos de impedirse, debe fomentarse para lograr una retroalimentación efectiva, de igual manera un proceso de motivación laboral (necesario en gran parte de la organización). Debe partir de hacerle sentir al trabajador que es valioso, darle sentido dentro de la organización, considerarlo en su aspecto humano y apoyarlo para lograr una identidad con la universidad que no sea fomentada artificialmente y de forma externa, sino bajo la integración de su yo individual con el yo organizacional.

El acoso laboral afecta el trabajo de la organización en otros aspectos tales como la rotación de personal y la ruptura de identidad por parte del trabajador que visualiza a la organización como el mecanismo opresor que genera la sensación de estar en un ambiente laboral dañino, es decir, la idea de estar en

una organización que causa angustia y estrés, de tal forma que no le permite al individuo hacer correctamente su trabajo cotidiano porque está preocupado en generar un mecanismo de resistencia como la simulación, -hago como que cumplo el trabajo para evitar problemas-. Con ello, el trabajo se hace con el mínimo necesario para contrarrestar la carga excesiva del mismo.

Cabe mencionar que los directivos de la organización han expulsado a una cantidad considerable de docentes en muy poco tiempo, 64 de una plantilla de 79, es decir, en un periodo de tres años se ha dado cerca del 81% de rotación de personal cuyos motivos han sido precisamente las acciones de acoso laboral anteriormente descritas. Es de destacar que no es común que en una renuncia se destaque al mobbing como la causa de la separación del empleo, sin embargo, en esta organización se produce.

La rotación de personal implica a la organización gastos y proclividad a la baja calidad académica, al tener que incorporar nuevo personal incluso a mitad de semestre, la gran cantidad de ellos recién egresados e inexpertos, sin experiencia laboral alguna. Los docentes consideran que la manera en que esta situación cambie es con la destitución de los directivos, situación que ven muy poco probable porque consideran, se encuentran cobijados institucionalmente y aunque lleven a cabo una mala gestión, eso no es motivo suficiente para removerlos de sus cargos.

El mobbing es consecuencia directa del bloqueo de los canales de comunicación, la incertidumbre laboral y el nulo trabajo colegiado y en equipo, fomentando el divisionismo al estigmatizar al docente que no se alinea o que suele alzar la voz para criticar el nepotismo. La acción acosadora es un obstáculo para el adecuado funcionamiento de la organización y para las sanas relaciones sociales al interior de la misma, generando un mal ambiente laboral.

Cabría la reflexión de que el acoso laboral se está convirtiendo en un elemento creciente en las organizaciones, un fenómeno que además se trata

de negar y se justifica bajo la consigna de conservar a toda costa una plaza de trabajo.

Convierte a la organización en un lugar tóxico y termina por expulsar a los mejores talentos de la organización, afectando con ello la calidad de sus actividades. El acoso laboral abre una gama muy amplia de posibilidades de estudio no sólo en las organizaciones de educación superior, sino en todo tipo de organizaciones. Con la presente investigación se espera contribuir a la realización de estudios posteriores que permitan una comprensión aún más profunda de este fenómeno y, sobre todo, la búsqueda de mecanismos de solución, con modelos de intervención que hagan de la organización un lugar más humano y agradable para las personas y que permita su desarrollo personal y profesional.

En cuanto a la universidad pública objeto de estudio, derivado de todo lo anterior, se desprende que la organización cumple sólo parcialmente con sus funciones, ya que si bien es cierto que los parámetros de medición cuantitativos, referentes a los alumnos, tales como egreso, retención y aprovechamiento son aceptables, la directiva no ha podido crear cuerpos académicos ni facilitar el ingreso de profesores investigadores al SNI, lo cual representa metas no cumplidas, muy posiblemente derivadas de la rotación constante, consecuencia del acoso laboral que varios docentes calificados para esta labor han padecido y por tanto han decidido abandonar la organización.

El estilo de liderazgo ejercido dentro de la organización ha roto el sistema psíquico organizacional y los canales de comunicación, derivando en una falta de identidad del docente hacia la universidad. Continúa pendiente la labor del líder como facilitador de los ambientes para el desarrollo de todos los integrantes de su organización.

La organización ha alcanzado el calificativo de tóxica por la práctica de mobbing, alcanzando alarmantes niveles de enfermedad, manifestados en el

ánimo de sus integrantes. Hasta que dicho fenómeno se inhiba se podrá avanzar y, realmente presentar una dinámica que refleje un cumplimiento cabal de los objetivos de la organización que, forzosamente pasan por el reconocimiento y la autorrealización de sus integrantes.

Referencias

- Arciniega, R. (2012). Factores organizacionales en la comprensión del mobbing. *Psicología Iberoamericana*. 20(1) 80-90
- Aubert, N. y Gaulejac, V. (1993) *El coste de la excelencia*. España Paidós, Barcelona.
- Balduzzi, M (2015). Procesos y prácticas de estigmatización en el acoso laboral como represalia, hostigamiento laboral en una institución educativa. En *Hostigamiento psicológico, laboral e institucional en Iberoamérica: Estado del arte y experiencias de intervención (75-88)*.
- Baron-Duque, M. y Munduate, B., (2003). *La espiral del Mobbing*. Valencia: Fundación de la Comunidad Valenciana para la Prevención de Riesgos Laborales.
- Brodsky, C. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books, DC Heath and Company.
- Castaño, C., & Quecedo, R. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista Psicodidáctica*, (14) 5-39.
- Chauca M. (2008) Papel de la universidad pública mexicana en el desarrollo local: la importancia de las actividades de investigación *Revista Pueblos y Fronteras Digital* (6) 1-32
- Duarte, A. (2013). Liderazgo vs síndrome de Cronos. *Revista Científica Odontológica* 9(1) 45-49

- Escartin, J, Arrieta, C y Rodríguez, A (2010). "Mobbing" o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en Psicología*. (24) 110-111
- Fernández, S. y Garnique, F. (2014). Acoso laboral (mobbing). Análisis, propuestas y recomendaciones para instituciones de educación superior. *Gestión y Estrategia* (45) 81-94
- Gaulelac, V. (2008). Existir en un mundo paradójico. *Administración y Organizaciones*, 10 (20) 21-42
- Gundermann, H. (2001). El método de los estudios de caso. *Observar, escuchar y comprender*, 251-288.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México. Prentice Hall.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw-Hill.
- Hogg, M.A. y Vaughan, G.M. (1995). *Social Psychology. An introduction* Englewood. Prentice Hall.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, (20) 165-193.
- Mata, Y. y Pesca de Acosta, C. (2011) La gestión del conocimiento en las universidades como baluarte organizacional *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales* (23) 56-73
- Mintzberg, H. (1999), *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona, Editorial Ariel

- Montaño, L. (2008) Cultura y violencia en las organizaciones. *Gestión crítica alternativa*. 335-366
- Moran, C. (2002). El mobbing: persecución o psicoterror en el trabajo. *Capital Humano*, (151) 44-63
- Orellana, D. y Sánchez M. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usados en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación Educativa* 24(1) 205-222
- Ortiz, J. (2000) Paradigmas de la investigación. *Revista Una documenta* 14(1) 42-48 enero junio.
- Pacheco, A. (2014). La organización en búsqueda de sentido: producción material y producción simbólica en las organizaciones. *La administración y los estudios organizacionales en el contexto latinoamericano*, 1-16
- Piñuel, I. (2008). Mobbing, estado de la cuestión. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000
- Piñuel I. y Zavala, I. (2001). Mobbing: Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo, Santander: Sal Terrae.
- Real Academia Española (2001). Disquisición. En *Diccionario de la lengua española (22ª ed.)*.
- Rodríguez, N. (2015) Mobbing y nivel de estrés en el ámbito académico. En *Hostigamiento psicológico, laboral e institucional en Iberoamérica: Estado del arte y experiencias de intervención*, 619-624.
- Sieglin, V. (2011). Acoso laboral y salud psicosomática. El caso de científicos de alto rendimiento en universidades estatales mexicanas. *VII Congreso*

Nacional de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo, Mérida, Yucatán, México.

Soto, W y Correa S. (2015) Condiciones psicosomáticas o psicoemocionales que padecen las personas sometidas a la violencia, mobbing o acoso psicológico bullying, persecución, acoso y abuso en su vida personal y laboral. En *Hostigamiento Psicológico, Laboral e Institucional en Iberoamérica: Estado del Arte y Experiencias de Intervención*, 707-730

Suárez, M. (2013). Los estudiantes como consumidores, *Perfiles Educativos*, (139), 171-187

Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los Métodos de Investigación*. Madrid-Buenos Aires- México: Paidós.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. Madrid-Buenos Aires- México: Paidós.

Trueba Lara J.L. (2013) *Miedo absoluto. La oficina como campo de concentración y la empresa como forma de exterminio*, México, D.F.: Taurus

Trujillo, M. Valderrabano, M y Hernández R. (2007) Mobbing: historia, causas, efectos y propuestas de un modelo para las organizaciones mexicanas. *INNOVAR, Revista de Ciencias administrativas y Sociales* 17(29), 71-91

Velia, M. y Ferrari, L. (2015) Algunas reflexiones sobre producciones de acoso laboral y violencia psicológica en contextos organizacionales. En *Hostigamiento psicológico, laboral e institucional en Iberoamérica: Estado del arte y experiencias de intervención*. 65-74

Yin, R. K. (1989). *Caso de Estudio de Investigación: Diseño y Métodos, la investigación social aplicada Métodos Series*, Newbury Park CA, Sage.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00103
Matrícula: 2153804554

APROXIMACIÓN A LA
COMPRESIÓN DEL ACOSO
LABORAL EN UNA UNIVERSIDAD
PÚBLICA Y SU AFECTACIÓN
ORGANIZACIONAL

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 9 del mes de noviembre del año 2017 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. MARIA ANAHI GALLARDO VELAZQUEZ
MTRA. SUSANA GARCIA JIMENEZ
DR. JOSE ANGEL HERNANDEZ RODRIGUEZ




HECTOR BARRIOS QUIROZ
ALUMNO

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:

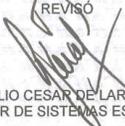
MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: HECTOR BARRIOS QUIROZ

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

APROBAR

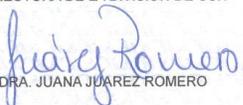
REVISÓ



LIC. JULIO CESAR DE LARA SASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH



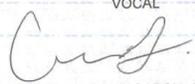
DRA. JUANA JUÁREZ ROMERO

PRESIDENTA



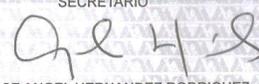
DRA. MARIA ANAHI GALLARDO VELAZQUEZ

VOCAL



MTRA. SUSANA GARCIA JIMENEZ

SECRETARIO



DR. JOSE ANGEL HERNANDEZ RODRIGUEZ