

**XVI Congreso Internacional sobre Innovaciones en
Docencia e Investigación en Ciencias Económico Administrativas**

MOBBING, FUENTE DE IMPRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

TEMÁTICA A DESARROLLAR CON ENFASIS EN LA
ADMINISTRACION EDUCATIVA PARA EL APRENDIZAJE

M. en A. Ana Elena Barroso Velázquez

Mail: inersia@prodigy.net.mx

M. en A. J. Antonio González Jáuregui Pérez

Mail: j_antoniogonzalezjauregui@hotmail.com

Lic. Tomás Galván Aburto

Mail: tgalvana@gmail.com

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

Santiago de Querétaro, México

Facultad de Contaduría y Administración

Domicilio: Cerro de las Campanas s/n, C.P. 76010,

Querétaro, Qro., México

Teléfono: +52- 442 192-12-00 ext. 3581, 3592 ó 5220

MOBBING, FUENTE DE IMPRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

M. en A. Ana Elena Barroso Velázquez¹

M. en A. J. Antonio González Jáuregui Pérez²

Lic. Tomás Galván Aburto³

Resumen

Dado el interés de la Universidad Autónoma de Querétaro mediante la Coordinación de Servicio de Empleo de la Dirección de Vinculación Tecnológica y Proyectos Especiales de “Promover la inclusión laboral estratégica universitaria entre los sectores empresarial, gubernamental y social, de acuerdo a la expectativa del mercado especializado en el país y al plan estatal y nacional de desarrollo” y, después de haberse detectado en tres entrevistas personalizadas previas a la colocación en una vacante, indicios de hechos relativos al tema referido en distintas organizaciones, es que se inicia el interés por el tema.

Se trata de un estudio de carácter exploratorio aplicado a 183 mujeres trabajadoras, y cuyo objetivo principal es el de detectar la existencia de *Mobbing* en el medio laboral y proponer acciones tanto para la organización, como para la víctima.

El estudio se basa en la aplicación de las encuestas a mujeres trabajadoras de entre 18 y 50 años que viven en Querétaro y se encuentran relacionadas profesionalmente por cuestiones de desarrollo intelectual con una Institución de Educación Superior, es decir, se encuentran estudiando o solicitando información para iniciar estudios profesionales.

Los resultados son generados por la aplicación de dos tipos de encuestas, una rápida y otra de profundidad. La primera aplicada a la población en general con la única restricción de ser mujeres y tener algún tipo de vinculación con una IES y la segunda solamente a las encuestadas con estas características, que han sido de alguna forma implicadas en la victimización laboral y que tienen la intención de apoyar al estudio de manera personal dados los hechos que han observado o vivido. Estos resultados estadísticos serán la base de propuestas de acción preventivas al fenómeno *Mobbing* en una organización.

Palabras clave: Mobbing , inclusión laboral, victimización laboral, acción preventiva, propuestas de acción.

¹ Estudiante de Doctorado en Desarrollo Humano, Universidad de Celaya; Maestría en Administración con especialidad en Recursos Humanos , Maestría en Administración con especialidad en Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Querétaro; Maestría en Educación con Especialidad en Investigación, Universidad Contemporánea; Ingeniero en Cibernética y Ciencias de la Computación, Universidad “La Salle”; Docente-Coordenador de Servicio de Empleo de la UAQ, inersia@prodigy.net.mx

² Maestría en Administración Pública Estatal y Municipal, Facultad de Derecho y Licenciatura en Ingeniería Civil, ambas en la Universidad Autónoma de Querétaro, Docente, Investigador y Empresario, j_antoniogonzalezjauregui@hotmail.com

³ Lic, en Relaciones Internacionales de la UNAM Campus Acatlán, Gerente de la Asociación de Industriales de San Juan del Río, A.C.; .Consultor Empresarial y en Seguridad y protección civil, tgalvana@gmail.com

MOBBING, FUENTE DE IMPRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Índice

Resumen		
Introducción	4
I. Marco Teórico	5
II. Metodología	10
III. Resultados	12
IV. Propuesta	17
V. Conclusiones y discusión	20
Bibliografía	22

INTRODUCCIÓN

El interés por el fenómeno *Mobbing* relativo al tema de Acoso Laboral (AL), deriva de una de las líneas de investigación referidas a la presencia de problemáticas en una organización y la mejora continua en el ámbito del trabajo, temática de importancia para la Coordinación de Servicio de Empleo, perteneciente a la Dirección de Vinculación Tecnológica y Proyectos Especiales de la Universidad Autónoma de Querétaro bajo el proyecto que se tiene de “Capacitación laboral para el trabajo” en esta Institución de Educación Superior.

Este fenómeno para la Coordinación de Servicio de Empleo constituye un parámetro de improductividad como oportunidad de mejora continua, dado que los efectos de la presencia del mismo, pueden fomentar menores oportunidades de empleabilidad para los egresados Universitarios de esta institución educativa, al recibir una inadecuada atención por parte del docente o, considerar que este tipo de cultura organizacional (en caso de ser permisiva ante este fenómeno), es la ideal, modificando así su escala de ética profesional y minimizando las oportunidades laborales, al no contar con los requisitos éticos que el sector empresarial requiere. Cabe mencionar, que la existencia de este fenómeno en un ámbito organizacional, sin duda compromete también los resultados tanto productivos como presupuestales que se hayan trazados por el Apice Estratégico de la institución involucrada en el tema.

Haciendo alusión a los efectos de este tipo de victimización laboral en el ámbito Universitario, es importante detectar rasgos y aspectos generales de este tipo de acoso específico, que lejos de fomentar un mejor nivel académico en el egresado, promueve un medio de desmotivación en el profesorado como en el personal administrativo, minimizando la calidad y la generación de conocimiento, como acciones de posicionamiento institucional de índole emprendedor, en los estudiantes. Por otra parte, considerando este mismo hecho en cualquier otro tipo de organización, no cabe duda que fomenta la generación de resultados fuera de especificación administrativa, pues el factor humano está siendo al menos desmotivado en el actuar diario.

Se trata de una investigación inicial cuya finalidad, es la detección de la presencia del fenómeno de *Mobbing* como también la generación de una primera propuesta preventiva piloto para su aplicación inmediata en la organización, con la finalidad de medir los efectos a corto plazo para promover posteriormente un plan de acción Institucional.

I MARCO TEÓRICO

Desde 1980, el investigador alemán Heinz Leynman acuñó el término para definir el acoso moral o psicológico en el trabajo, el hostigamiento laboral como el concepto de psico-terror entre otros.

Algunos estudios referidos al tema, han demostrado una importante prevalencia en diversos países de Europa; se piensa que en este momento, hay unos 16'000,000 de europeos afectados. El *acoso* implica el que una o más personas se sientan sometidas mediante una o varias conductas negativas por parte de otras personas en el ámbito de trabajo de una manera frecuente (una vez por semana) y perdurable (6 meses mínimo), sin que las víctimas sean capaces de defenderse. La llamada *intimidación* o *acoso laboral (AL)*, implica situaciones como los insultos y amenazas, dar órdenes a gritos, hacer correr rumores sobre una persona, el confinamiento y aislamiento de los demás, la humillación pública, la verificación constante del trabajo de la persona, las críticas permanentes, imponer metas de trabajo imposibles de cumplir; asignar tareas sin ningún sentido; despreciar a la persona o simplemente no dar información necesaria para laborar adecuadamente.

Cuando hablamos de *intimidación* en el trabajo o *AL*, nos referimos al abuso de poder o autoridad, es decir, un comportamiento intimidador, ofensivo, insultante, malévolo o humillante, que pretende debilitar a una persona o a un grupo de empleados y cuyo resultado puede provocarles estrés al grado de llegar a la improductividad.

En el caso específico del ámbito educativo, es importante detectar mediante observación periódica, previo al análisis y estudio profundo, el nivel de preparación en los alumnos, manifestándose una improductividad docente cuando el alumno no evidencie el nivel de preparación solicitado, en este caso en particular, es posible que la improductividad tenga alguna relación con el ambiente de trabajo o la cultura organizacional de la institución, que en ocasiones, puede ser permisiva con respecto al tema de *AL* o *Mobbing*.

Existe la posibilidad de laborar en ámbitos organizacionales, en donde la cultura interna se va conformando y aceptando ó, en los casos extremos, en la que hay una permisividad implícita para quienes tienen más poder, llegando a veces a hablar de un costumbrismo o una práctica laboral propia de un ámbito de trabajo de *AL* o *Mobbing*. Se trata entonces, del poder de reaccionar sin medir la fuerza ni el impacto que pueden tener las acciones de aquellos que la ejercen, y de un estilo de descarga de problemas personales (en ocasiones) sobre quienes,

pasivamente, se ven obligados a recibir los golpes, sean estos económicos, psicológicos e inclusive físicos dentro del ámbito laboral.

El acoso en el lugar de trabajo, es una de las formas de mayor crecimiento de violencia. Estamos refiriéndonos a un comportamiento ofensivo por actos vengativos, crueles, malévolos o humillantes para dañar a una persona o grupos de empleados a través de prácticas como: hacer la vida imposible hacia aquellos que tienen la posibilidad de hacer el trabajo mejor que los acosadores, gritarle al personal para que haga las cosas, insistir en que la forma de hacer las cosas correctamente es la del acosador, negarse a delegar porque el acosador siente que no se puede confiar en nadie, y castigar a otros criticando constantemente su trabajo o quitarle responsabilidades a alguien por haber sido demasiado competente.

No solo estamos hablando de un acosador único, pues existe el caso en que unirse para molestar a alguien o acosar laboralmente, es un problema organizacional cada vez más frecuente, tales son los casos que han sido investigados por expertos en el tema en Australia, Dinamarca, Austria, Alemania, Suecia, Reino Unido y en los Estados Unidos.

Al referirnos a la acción de agruparse o unirse para acosar laboralmente a determinado empleado y hacer objeto a esta persona de hostigamiento psicológico, nos referimos a una acción intimidante, conocida como *Mobbing* que incluye comentarios negativos constantes o críticos, aislar a una persona del contacto con otras personas, crear rumores o difundir información falsa sobre una persona trabajadora. Es en este caso en particular, que estaríamos hablando de una permisividad cultural en el ámbito organizacional.

Este tipo de violencia, causa inmediatamente y por largo tiempo, una interrupción de las relaciones interpersonales, de la organización del trabajo y de todo el ambiente laboral.

Es entonces, cuando los empleadores acarrean el coste directo de la pérdida de buenos resultados en el trabajo, así como la pérdida de mejora de medidas de aseguramiento de calidad e inclusive de seguridad en el ámbito productivo. Los costes indirectos, tienen que ver con la reducción de la eficiencia y productividad, pérdida de la calidad del producto, de la imagen de la organización y la reducción del número de clientes, que en este caso específico, se referiría a los estudiantes que deben soportar el resultado de estos hechos en cada momento en que soliciten alguna tarea a personal secretarial o un administrativo que lo sufra, reciban sanciones injustificadas por un docente, o inclusive, se genere desmotivación en el estudiante fomentando bajas calificaciones o se imite el actuar del profesorado, promoviendo entonces un bajo nivel

competitivo en el egresado como resultado de este mal organizacional en una IES. Por otro lado, en el ámbito organizacional, es propio el recalcar que cualquier solicitud hecha entre pares o distintas áreas puede sufrir un incumplimiento cuando existe el *AL* entre las personas involucradas, lo que sin duda genera baja calidad y pésima producción.

Haciendo un análisis referido a las razones organizacionales y a las razones de aquellos jefes agresivos e intimidadores, es un hecho que los directivos que se sienten inseguros de sus capacidades para cumplir con las funciones de su cargo, pueden desquitarse con sus subordinados, intimidándolos y atacándolos.

Psicólogos de la Universidad de Berkeley y de la Universidad de Southern California, realizaron un estudio llamado “When the Boss Feels Inadequate: Power, Incompetence and Aggression” (Cuando el jefe se siente insuficiente: Poder, incompetencia y agresión) para descubrir las razones que mueven a los directivos a atacar a sus subordinados.

A este respecto, los resultados, publicados en *Psychological Science*, afirman que los directivos que se sienten inseguros de su capacidad para llevar a cabo las tareas de su respectivo rol tienen más probabilidades de intimidar a sus subordinados, ya que sus sentimientos de insuficiencia los llevan a atacar a los empleados, en este caso específico a los administrativos o docentes que están a su alrededor. Esta afirmación puede ser parte de la explicación de que más de un tercio de los trabajadores estadounidenses reporten que sus jefes los han saboteado, menospreciado y les han gritado, y que casi la mitad aseguren haber sido testigos de abuso verbal y físico en el trabajo.

Una parte interesante de los resultados de los estudios hasta ahora llevados a cabo en los Estados Unidos de Norteamérica, es que no se trata de la incompetencia objetiva de los directivos, sino de la percepción que ellos mismos tienen acerca de qué tan competentes son para desempeñar su labor.

La incompetencia por sí sola, no provoca agresión alguna, se trata en estos casos específicos, de la combinación de tener un rol de alto poder y temer que no se está a la altura para poder cumplir con la tarea, siendo esta falta de autovaloración, la causante de que quienes tienen este poder, arremetan contra los demás.

Podemos aseverar que el *Mobbing* es un comportamiento negativo entre superiores e inferiores jerárquicos de una organización, a causa del cual, el individuo afectado es sometido a ataques sistemáticos, directos o indirectos, durante mucho tiempo de manera continua.

Este fenómeno adquiere patrones similares a nivel internacional, pero se le percibe de diferentes modos según la cultura en que se trate.

En México, el tipo de acoso laboral más extendido, es el de *congelamiento*: ignorar y "hacerle el vacío" a la víctima. Es percibido de diferentes modos conforme la posición socioeconómica del afectado, por ejemplo, en los sectores de escasos recursos, lo perciben como una manera de discriminación social.

El mobbing incluye una agresión que se prolonga por lo menos seis meses; no es una situación que corresponda a un hecho generalizado en la empresa, como un mal ambiente laboral por la crisis, sino que hay una víctima definida a la que se acosa frecuentemente.

Para Moreno–Jiménez, Garrosa, Galindo, San Julián, Rodríguez, Morante, y Losada, (2002), se trata de una técnica, que alude a la violencia psíquica y que, con regularidad, tiene como objetivo el anular totalmente a su víctima para conseguir a mediano o largo plazo, que el agredido o agredida, abandone su trabajo, la empresa u organización en general, recortando para ello, su capacidad de comunicación y de interacción con los compañeros y compañeras y rebajando tanto sus responsabilidades como su participación en la vida laboral como social en la organización.

En cuanto a la salud, el acoso laboral puede generar consecuencias en el ámbito emocional al promover ansiedad, miedo, sentimiento de desamparo, baja autoestima o depresión, capaz de modificar la percepción de las víctimas sobre el lugar de trabajo, convirtiéndolo en un lugar inseguro y desestabilizador con consecuencias en la salud física y en las relaciones laborales y sociales. Es así, como se reduce la productividad, aumentan costos y ausentismo, ya sea del personal administrativo, empleados de mandos intermedios, obreros calificados ó, en el ámbito Universitario, tanto del docente como de los mismos estudiantes, pues la motivación y la satisfacción sobre el trabajo hecho en el área laboral o la clase (según sea el caso), disminuye si se promueve el enrarecimiento del clima de toda relación interpersonal en todos los niveles dentro de una organización, y, en consecuencia, se presentaría un desajuste en el ámbito organizacional, a tal grado que pudiese fomentar incumplimientos en procesos de certificación.

En México, el sondeo realizado por la OCC a profesionistas el año pasado, da a conocer algunos datos relativos a diversas formas de maltrato que se viven en el ámbito laboral, siendo; con una frecuencia de 30% relativos a la presencia de rumores o calumnias; con aislar o excluir a

la persona de un 18.6%; recibir insultos del 18.5%; ignorar o no dejar participar al colaborador de 16.9% y la de recibir amenazas de un 11%.

Ante la pregunta realizada en este mismo estudio referente a si ellos (los encuestados), han ejercido alguna vez, *acoso* en contra de un compañero de trabajo, el 82.2% afirma que nunca lo ha hecho, el 16.9% dice que llego a presentarse en una sola ocasión y el 8% acepta tener esta conducta en forma regular.

El 70% aproximadamente de los encuestados consideran que ambos géneros están expuestos por igual a sufrir intimidación laboral, esto a pesar de que a nivel mundial, esta práctica suele ser 2.5 veces más frecuente en contra de las mujeres.

El 54% de los participantes considera que el acoso se ejerce por los compañeros de trabajo, mientras que el 46% indica que proviene de un jefe inmediato superior.

Se ha observado que dentro de los factores que provocan esta intimidación, se tiene aquella en la que destaca el acosado por su labor o educación o cuando el empleado se lleva bien con todos y despierta mucho recelo. En Suecia, se estima que el *Mobbing* es la causa de entre el 10% al 15 % de los suicidios.

A través del tiempo, se han generado cuestionarios diversos en el extranjero con la finalidad de identificar los hechos, así es como el Workplace Bullying Institute, en Estados Unidos, diseñó un cuestionario para identificar los primeros signos de intimidación en la oficina.

Entre las preguntas enlistadas aparecen por ejemplo: - ¿Tienes deseo de vomitar o llorar una noche antes de comenzar la semana laboral, o durante un día de trabajo? . - ¿En visitas con el médico, te pregunta si los problemas de salud recientes tienen relación con el trabajo? . - ¿Te avergüenza contar a tu familia o pareja que alguien en la oficina te ha intimidado con acciones como tener una junta sorpresa para evidenciar que "no haces tu trabajo"? . - ¿Tu tiempo libre lo ocupas para recuperarte de los problemas de salud que te deja el trabajo? . - ¿Se refieren a ti, todo el tiempo, con apodosos o buscan situaciones para ridiculizarte?

El portal laboral, por otro lado, argumenta que este tipo de acciones repercuten en cuatro áreas del trabajador, siendo la primera la Psicológica, al generar preocupación, angustia, para más tarde depresión y crisis de pánico al pensar en el trabajo; la Biológica, que comienza con la pérdida de apetito y peso incluyendo vulnerabilidad entre distintas enfermedades como son gripe, asma, dolor de cabeza y espalda como el insomnio. La de tipo Laboral, en la que se provoca una caída del rendimiento, ausentismo, bajas, incremento de accidentes, así como aumento del

indicador de desplazamiento o deserción de personal; y la de índole Social, en donde se percibe la existencia de repercusiones en la vida de pareja, la convivencia con los hijos, parientes y amigos, por ejemplo.

Florencia Peña Saint Martin, antropóloga y maestra en medicina social por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) resalta que ese fenómeno social ha derivado en el suicidio de 5% de quienes se tiene registro que lo padecen.

Por otro lado, en una encuesta realizada entre 307 personas en Guadalajara, Jalisco, coordinada por Manuel Pando y Carolina Aranda, de la Universidad de Guadalajara, el 38.6% reportó la presencia de comportamientos de violencia psicológica alta, 47.7% media y 13.7% baja en el ámbito empresarial.

II METODOLOGÍA

Se trata de un estudio de índole exploratorio, tratándose de una investigación inicial no experimental, de índole transeccional al describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; exploratorio, al reconocer un evento o una situación, siendo preámbulo de otros estudios.

Es por ello, que se procede a realizar dos encuestas; la primera denominada “Encuesta Rápida de Existencia de Acoso Laboral” y una segunda encuesta denominada “Encuesta Piloto de Profundidad”.

Con respecto a la Encuesta Rápida de Existencia de Acoso Laboral (EREAL), fue aplicada a un total de 183 mujeres que estudiaban o deseaban estudiar en una IES entre los 18 y 50 años de edad. Se trata de la aplicación de preguntas sencillas y rápidas de contestar, basadas en la detección de algún tipo de acoso en la vida de las encuestadas con la finalidad de verificar la frecuencia en que se pudiese detectar el fenómeno como el tipo, así como la oportunidad que se ha dado a la acosada de apoyarse en alguna ocasión con la autoridad institucional o el sindicato. Estas preguntas a pesar de ser pocas, nos permiten detectar el interés que podría generar la investigación piloto en la comunidad objetivo.

Las preguntas base fueron; - ¿Ha sufrido algún tipo de acoso?; -¿Qué tipo de acoso ha sufrido?; -¿Te has sentido intimidada en el trabajo?; -¿Quiénes te acosan en el ámbito laboral? y ¿Ha pedido ayuda?

La Encuesta Piloto de Profundidad (EPP) fue realizada a base de 62 reactivos en una muestra de 4 mujeres previamente detectadas por la encuesta anterior (EREAL) de un total de 4 interesadas por participar al desear aportar datos al estudio. Cabe mencionar que se consideró fundamental en esta segunda aplicación, el interés por participar de las encuestadas como un filtro inicial en la veracidad de los resultados que se generaran, ya que se les explicaba previamente, la importancia de la veracidad de sus contestaciones para la detección de la existencia de la victimización como la propuesta piloto que se formularia para prevenir este fenómeno de *AL* o *Mobbing*.

La encuesta está estructurada con las siguientes áreas de detección: a) Datos Generales: Con la finalidad de definir la muestra en cuanto a aspectos como el lugar en que radica, los años en radicar, origen, sexo, estado civil, edad, antigüedad en su puesto, promociones, salario, hijos y estudios. I) Acoso Psicológico: compuesta de 21 reactivos relativos a la detección de si la persona encuestada percibe alguna situación como minimización, gritos o regaños, minimización de participaciones, calumnias, rumores, minimización de esfuerzos y logros, exageración de fallo o errores, identificación de acosador así como el tiempo en que ha sido acosada. II) Apoyo Organizacional: se aplican 9 preguntas relativas a la detección de defensa por parte de sindicato u organización, si ha tenido la necesidad de cambiar de puesto, si conoce alguna normatividad en contra del acoso, si existe acoso sexual, si se aplican mecanismo en contra del acoso en el ámbito laboral. III) Salud: son aplicadas 6 preguntas cuyo objetivo es detectar si existen padecimientos desarrollados por hostigamiento, si se está medicando por la misma causa así como las consecuencias observadas por acoso en el ámbito de la salud. IV) Sensibilidad: Compuesta por 7 preguntas cuya finalidad estriba en detectar si existe intimidación, favoritismo, hostilidad, presiones o solicitudes de intercambio laboral a cambio de situaciones sexuales o de cualquier otro tipo. V) Empleo: se trata de 5 preguntas relativas a la detección de posible despido, apertura de expediente o seguimiento del caso detectado referente al acoso laboral por parte de la institución.

La finalidad que tiene la aplicación de ambas encuestas, se encuentra en el análisis de mayor profundidad previa detección de los hechos, con la finalidad de ofertar propuestas iniciales o acciones piloto en esta fase.

III RESULTADOS

Con respecto a los resultados de la encuesta EREAL compuesta por 5 reactivos, se hace mención, que dada la delicadeza del tema y la percepción del miedo detectado por el encuestador a la hora de aplicar la misma en una primera fase piloto, es que se consideró la existencia de nulidad de pregunta y respuesta para los casos en que no existiera contestación o hubiera más de una respuesta, bajo un valor nulo o “0”. A continuación, los siguientes resultados:

El total de la población encuestada fue de 183 mujeres, que en un 49.7% ha sufrido algún tipo de acoso, detectándose 50.3% de la población, que no considera haber sido acosada, tal como puede observarse en la Grafica 1 a continuación expuesta.

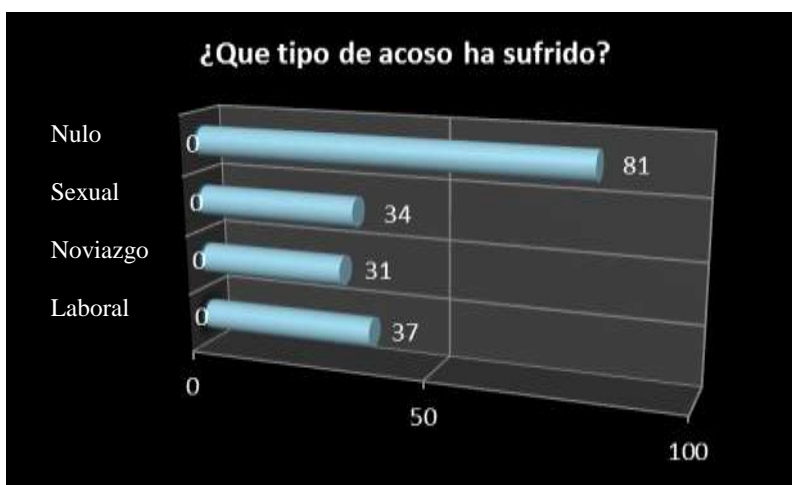
Grafica 1; Resultados a la detección de acoso.



Fuente: Elaboración del autor, AEBV, 2013

De la población femenina acosada, el 20.2% lo ha sido en el ámbito laboral, el 16.9% como consecuencia de un noviazgo, el 18.6% de índole sexual y el 44.3% restante no contestó. Grafica 2.

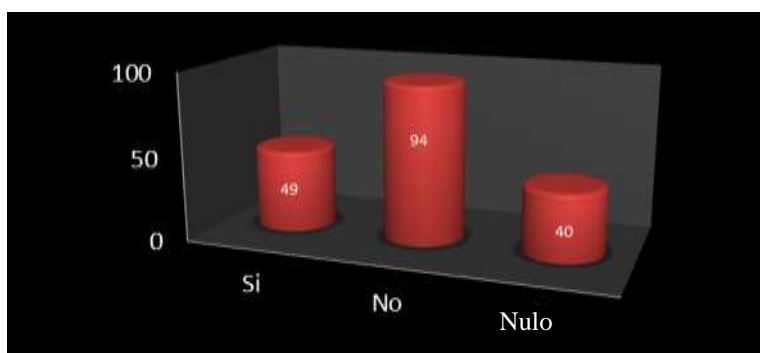
Grafica 2; Resultados tipo de acoso.



Fuente: Elaboración del autor, AEBV, 2013

A la pregunta hecha, en la que se solicita información relativa al ámbito laboral “¿Te has sentido intimidada en el trabajo?” Se presentan los siguientes porcentajes: que el 26.8% se ha sentido intimidada en el ámbito laboral, 51.4% no se ha sentido intimidada y el 21.9% no contesto. Grafica 3.

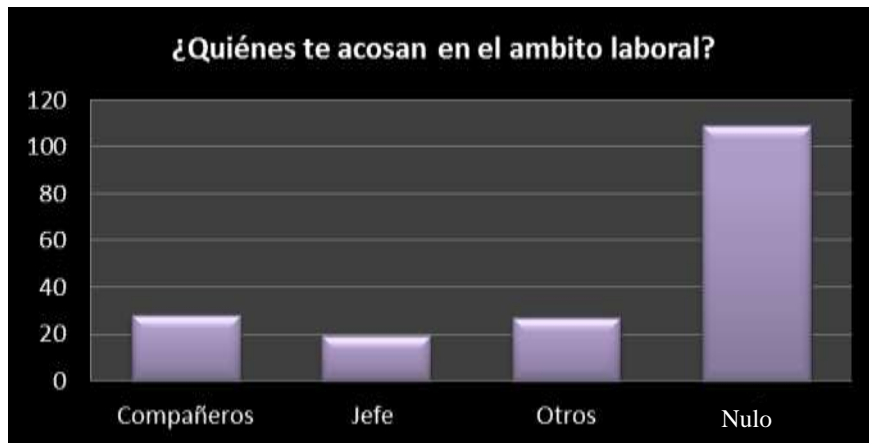
Grafica 3; Resultados de intimidación.



Fuente: Elaboración del autor, AEBV, 2013

Con la finalidad de detectar dentro del tipo de acoso laboral existentes a los posibles victimarios, se hace la pregunta: ¿Sufres algún tipo de acoso laboral? Se tiene que el 40.4% ha sido acosada laboralmente bajo los siguientes porcentajes, el 15.3% de parte de sus compañeros, 10.4% de jefes y el 14.8% de clientes, se hace mención que curiosamente se ven anuladas el 59.6% de las contestaciones registradas. Grafica 4.

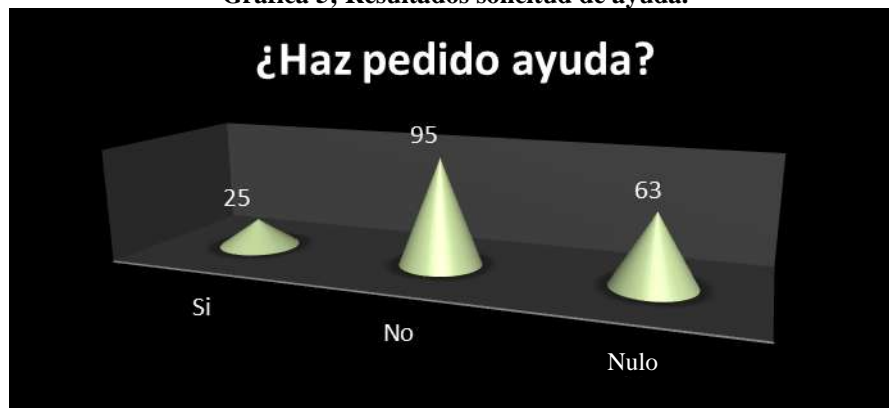
Grafica 4; Resultados de detección de fuente de acoso.



Fuente: Elaboración del autor, AEBV, 2013

En un 51.9% de las encuestadas, las mujeres no han pedido ayuda alguna y solo en un 13.7% si lo han hecho, existiendo un 34.4% que no contesto o que fue anulada su respuesta. Grafica 5.

Grafica 5; Resultados solicitud de ayuda.



Fuente: Elaboración del autor, AEBV, 2013

Con respecto a los resultados de la encuesta piloto de profundidad, se tiene que cuenta con 62 reactivos, de los cuales el 100% de encuestadas radican actualmente en la Ciudad de Santiago de Querétaro, el 50% de ellas son originarias de León Guanajuato, y llegan a estudiar a la Universidad o trabajar en la ciudad, el 100% son mujeres, 75% casadas, 25% solteras, 50% con una antigüedad en el puesto menor a los 2 años, 25% con antigüedad entre los 2.1 y 5 años y el 25% restante con más de 15 años de antigüedad, solo el 25% de ellas ha tenido ascensos profesionales a través de su carrera. El 50% de las encuestadas percibe al mes un salario entre los

\$4,000 y \$10,000, una de ellas con más de tres hijos que mantener, la población restante no tiene hijos.

El 50% de la población cuenta con estudios de licenciatura, el 25% con bachillerato y el restante con estudios a nivel diplomado. Solo el 25% de la población encuestada hace mención a tener moderadamente libertad de expresión, considerando el 75% restante mucha libertad de expresarse, sin embargo, el 50% de la población detecta tener moderadamente interrupciones cuando se expresa en el trabajo. El 25% determina bajo la concepción de “un poco” el hecho de ser regañada o tratada con gritos en el ámbito de trabajo y un 25% considera este hecho bajo la concepción de “Extremadamente”, mientras que el 50% restante hace alusión a nunca estar ante esta situación en el ámbito laboral.

Solamente el 25% del personal hace alusión a no ser criticada en su trabajo mientras que en el mismo porcentaje se presentan las respuestas correspondientes a “Un poco”, “Moderadamente” y “Mucho” en la misma proporción. El 50% del personal no es amenazado verbalmente mientras que el 25% “Un poco” y el restante 25% “Moderadamente”. Solo el 50% de la población considera ser “un poco” vista con desprecio o no ser vista, y el 50% de ellas dicen que nunca se les ignora en su presencia, mientras que el 25% restante comenta ser moderadamente ignoradas en su presencia o no se les responde ante alguna pregunta o situación laboral.

Solo el 25% hace alusión a ser calumniada o que murmuren a sus espaldas mientras que el 75% restante nunca han tenido ese problema. Este porcentaje se repite bajo el concepto de rumores falsos en la misma proporción. El 50% de la población considera que su evaluación es justa, sin embargo, el 25% de esta población considera ser extremadamente mal evaluada.

Solo el 25% del personal considera que sus decisiones son cuestionadas en “mucho”, el 25% de manera “moderada” y el 50% restante solamente en “algunas ocasiones”.

El 25% de las ocasiones el personal encuestado considera que le cortan mucho sus ideas y en 25% que solo “un poco”, así mismo, que le minimizan sus esfuerzos y aciertos en la misma proporción y bajo la misma población. El 25% del personal encuestado considera que mucho le ocultan sus habilidades o competencias y otro 25% que moderadamente lo hacen.

Solo el 25% del personal siente que han sido exagerados sus fallos o errores por parte de sus jefes, mientras que el 75% restante hace alusión a que nunca ha pasado. El 75% considera que estos hechos anteriores no le provocan reacciones emocionales mientras que el porcentaje

restante considera extrema las emociones sentidas antes estos hechos. El 75% de la población identifica perfectamente a su acosador mientras que el restante aún no lo detecta. El 25% de la población considera como su acosador, a su jefe directo, el 25% considera a sus compañeros de trabajo y el 50% restante no contesto. El 25% de la población considera ser acosada desde hace años, el otro 25% desde meses y el 50% restante no contesto. El 50% de la población no contesto al ser preguntado si se había informado a la organización sobre el acoso que ha recibido, solo el 25% dijo que si lo había informado y el otro 25% que no lo había hecho. El 50% de la población no contesto a la pregunta: ¿se siente defendida por la organización ante el acoso?, el 25% restante contesto que “un poco” y el otro 25% que “mucho”.

El 100% de la población NO contesto a las preguntas 24 y 25 relativas a: “Se siente defendido por su sindicato” y la de “se siente defendido por el departamento jurídico institucional”, mientras que el 25% de esa población contesto que se siente muy forzada a abandonar a esa institución o cambiar de trabajo a causa del acoso percibido, mientras que el 75% restante no contesto.

A la pregunta especializada relativa a si se tiene confianza de quejarse en caso de hostigamiento sexual laboral se obtuvo: El 25% no contesto, el 25% dijo “nada”, el 25% un “poco” y el restante 25% contesto que “mucho”.

Haciendo alusión a la existencia de alguna normatividad que minimice o elimine el acoso sexual laboral en la institución, se tiene que el mismo porcentaje (25% para cada respuesta) se obtuvo para todas las posibilidades que se limitan a: No existe, No sé si exista, más o menos y Sí. Pero el 75% de la población considera aplicable la normatividad en caso de que existiese, habiendo un 25% restante que considera que no podría ser aplicable alguna normatividad.

A la pregunta relativa a la veracidad de aplicación de mecanismos establecidos en contra del acoso laboral en la institución, el 50% no contesto, el 25% restante dijo que Si y el restante que No. El 75% de la población ya ha asistido a un psicólogo debido a algún antecedente o padecimiento y de esta población que si ha asistido al psicólogo, el 25% toma un medicamento para ir a trabajar. El 75% de la población no contesto sobre el medicamento que toma y se detectó que el 25% de la población se siente desmotivada para trabajar.

El 25% de la población detecto muy hostil el medio ambiente, 25% solo en raras ocasiones y el 50% comenta que no se presentaba el ambiente de esa manera. El 75% de la población contesto que existe favoritismo a cambio de acciones personales dentro de la

institución y solo un 25% denoto que no se presenta ningún favoritismo. El 50% denoto que no existen amenazas implícitas o expresas para cambiar su situación laboral como consecuencia de no haber atendido a una sugerencia con intenciones sexuales, mientras que el 25% dijo que raramente se presenta este hecho mientras que el resto 25% considera que es muy común.

El 50% de la población niega el que se usen palabras de naturaleza sexual, como chistes, comentarios, escritas u orales, que resulten hostiles, humillantes y ofensivas para quien van dirigidas, mientras que el 25% dice que frecuentemente y el otro 25% comenta que este hecho es muy común. Ningún participante deseo estipular a que facultad pertenecía o estudiaba.

El 50% niega que por parte de los compañeros o superiores existan presiones para aceptar citas con propósitos distintos al laboral, mientras que el 25% denota que raramente se presenta y el otro 25% que frecuentemente. Ante la pregunta relativa a: Como se llevan a cabo las presiones o solicitudes de acoso comúnmente, el 50% no contesto, el 25% dijo que mediante llamadas telefónicas y el restante de manera personal. A la pregunta referente a la existencia de baja o despido laboral durante el periodo de acoso, se tiene que el 50% contesta que “si” se ha presentado y el resto que “no”. El 50% de la población dice que no se abrió expediente alguno ante estos hechos de acoso laboral, el 25% dice que si hubo apertura de expediente, el 25% restante no contesto.

Ninguna de la encuestadas ha sido sancionada en alguna ocasión, el 50% de ellas no ha sido removida de su funciones, el 25% si ha sido removida y el 25% restante no contesto.

El porcentaje de contestación de preguntas promedio es del 78% por encuesta, el 100% de las encuestas no fueron contestadas totalmente.

IV PROPUESTA

En el ámbito internacional se han llegado a proponer algunas acciones con competencia para la organización que pueden ser consideradas de interés para minimizar la improductividad referida.

A continuación, se propone fomentar acciones de índole Psicológico en donde el objetivo se basa en auxiliar a la víctima a recuperar su autoestima y romper con el *Mobbing* (Piñuel y Zabala, 2003), este objetivo puede llevarse a cabo mediante el apoyo profesional de personal especializado y seguimiento de cada caso. Con respecto al ámbito Médico, es posible tratar a la víctima como paciente con stress postraumático (Echeburúa, 2004), bajo el medio especializado de detección que considere la organización, en base a la pertinencia de personal,

medios físicos como el presupuesto necesario para llevar a cabo este acompañamiento de manera institucional y profesional.

En el ámbito Jurídico se propone un sistema de administración de justicia que construya jurisprudencia al respecto en base al trabajo colegiado, tal como el caso de la Suprema Corte de Justicia de la Nación–Argentina en el año 2000 o los trabajos del Parlamento Europeo en el 2001.

Cabe mencionar la importancia de los sindicatos en el caso de las instancias que los tengan, en donde sea posible la intervención y la colaboración con la víctima en el difícil proceso de recolección y análisis de pruebas, así como el apoyo de índole jurídico en las denuncias antes las comisiones de trabajo organizacional o los ámbitos competentes, como también trabajar para incorporar como riesgo laboral el conocido *Mobbing*.

Es de suma importancia el fortalecer el trabajo institucional y colegiado hacia la conformación de códigos de conducta que consideren el establecimiento de canales de denuncia que minimicen la productividad en las instituciones debido a juicios jurídicos e intervenciones sindicales, eventos que lejos de fomentar el posicionamiento de la organización, minimizan los resultados competitivos de la misma e inclusive, pueden llegar a eliminar apoyos federales y estatales en el desarrollo de nuevos proyectos, todos estos factores sin contar el bajo nivel de los productos o servicios, que para el caso de las IES, se trataría de un bajo índice académico competitivo en el mercado laboral de los egresados como la baja veracidad del índice de eficiencia terminal de la institución y calidad educativa.

A nivel estratégico, se propone que los lineamientos que sean considerados desarrollar para la asignación de tareas entre el jefe directo (sea este el Director, Gerente, Secretario Académico, Secretario Administrativo u otro) y el empleado (docente para el ámbito educativo), eliminen la aparición de acciones acosadoras como el *Congelamiento*, cuyo objetivo es el de sacar a el empleado o docente (según sea el caso) , de las actividades cotidianas o de importancia hasta que la persona se encuentra prácticamente sin nada que hacer en el trabajo. Esta mención se hace dada la práctica común de esta técnica de victimización en nuestro país, pues se caracteriza por utilizarse debido al bajo poco costo que tiene, para el *acosador laboral* y permite fijar límites en la esfera de acción del empleado, poniendo la relación laboral, bajo un contexto real de fin de la contratación de manera estratégica.

Con respecto a la capacitación, se sugiere considerar la restricción para la jefatura de excluir por su parte a los empleados que desean relegar en el trabajo o, en caso de reuniones de grupo laboral, la exclusión del personal acosado en las reuniones ejecutivas para la toma de decisiones de importancia fundamental. En este caso, podríamos hablar de procedimientos estrictos de control de asistencia de personal involucrado, por ejemplo.

En relación a las comunicaciones grupales donde se informa de las decisiones que afectan la vida del grupo o empleados en general, se solicita considerar lineamientos que promuevan la limitante de marginar a estos empleados o docentes, dado que puede promoverse afectación en la actuación de aquellos que han sido excluidos.

Hablando de las posibles estrategias de solución que puede llevar a cabo el acosado y a su favor para contrarrestar el *Mobbing*, se sugiere que el empleado o víctima haga frente a este problema de manera directa mediante la invención de tareas que sean de interés para la comunidad o en su caso, retomar actividades que hayan quedado sin terminar.

Puede también detectar aquellas funciones que en algunos casos hayan sido delegadas por el acosador a algún tercero, de manera que si el acosado apoya a compañeros en estas tareas, pueda recuperar acciones laborales de importancia, es decir, apoyar a la eliminación de la llamada *tercerización*.

En el caso en que el empleado sea marginado de las reuniones informativas que le afectan de manera directa, se sugiere buscar información mediante otros compañeros solidarios. Con respecto a la solución de conflictos, se propone el uso de la técnica denominada mediación informal, en donde el acosado, busca apoyo mediante agentes mediadores o solucionadores de conflictos entre directivos y personal de puestos intermedios y bajos.

Es posible también promover entre los empleados que han sido acosados, el evitar el conflicto, mediante técnicas sencillas como lo son el uso de licencias con goce de sueldo que permitan al acosado, el no permanecer en el puesto de trabajo, solicitar comisiones especiales con la finalidad de realizar actividades fuera de la institución o inclusive, solicitar el cambio de puesto de trabajo a otra dependencia, facultad o área, según sea el caso institucional.

En el caso específico de personal con tiempo considerable en una IES, posiblemente sería conveniente revisar la posibilidad de su jubilación o mantenerse en el puesto, haciendo uso de técnicas de *disimulo*, bajo la advertencia de que se necesita tener mucho coraje y

determinación para dejar pasar algunas o muchas acciones que serán provocadas por el acosador e inclusive en algunos casos, el acompañamiento de personal especializado en el *AL*.

Es de mencionar el que sea sugerible aplicar esta misma técnica en cualquier otro tipo de organización, sin olvidar que el interés de una instancia es el de desarrollar el capital humano y promover la mejora continua en el ámbito laboral para el logro eficiente de los objetivos trazados como el posicionamiento de la misma.

V CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Dado los resultados anteriores, se puede concluir que efectivamente existe acoso laboral detectado por personal que ha laborado en una organización y que se encuentra estudiando en una IES. Es de considerar ante el resultado de las encuestas, que las empleadas tienen miedo ante la posibilidad de denunciar los hechos, esto a pesar de que en más del 45% de la población encuestada en este primer ejercicio, ha sufrido este tipo de victimización en menor o mayor profundidad o de alguna manera. Es importante mencionar con respecto a este punto, que solo el 2.19% de las personas encuestadas, apoyaron el análisis del hecho mediante una encuesta de mayor profundidad y que con respecto a la encuesta EREAL, ninguna encuesta fue contestada al 100%, dado que faltaron al menos de contestar dos preguntas fundamentales relacionadas con el apoyo institucional ante los hechos vividos.

Es sustancial, que se revise la cultura organizacional como las actitudes de todo el personal dentro de las instituciones de manera cotidiana, así como las raíces que pueden motivar este tipo de victimización relativa al tema de *Acoso Laboral o Mobbing*. En el caso específico de las IES, es a través de la experiencia del catedrático, profesor o docente, que se trasmite el conocimiento y se está educando a las nuevas generaciones. Por otro lado, en cualquier organización, será importante motivar a los mandos intermedios a seguir una conducta prudente y no permisiva en cuanto a *AL o Mobbing*, por parte del Apice Estratégico, logrando el objetivo del continuo desarrollo humano de su personal.

Cabe mencionar que es fundamental prever la existencia de este fenómeno en el ámbito educativo como en el ámbito empresarial, ya que en el caso de la IES, se trata del personal que forma y promueve las costumbres del comportamiento laboral de los recién egresados, que sin duda, reflejan lo aprendido por sus guías inmediatos y posicionan a la institución de la que provengan y, en el caso de la empresa, el personal debe encontrarse en un ambiente cómodo y

de desarrollo, de manera que se logre que cada uno de los empleados “se ponga la camiseta” de la organización, pues sin duda, este es un factor fundamental para garantizar el éxito en los procedimientos que se llevan día a día y que en algunos casos nos procuran la certificación internacional.

Las consecuencias de un *Acoso Laboral o Mobbing* fomentan efectos negativos generados por la participación de compañeros, jefes directos e inclusive el tipo de cultura organizacional permisiva que se ha detectado que existe en algunas ocasiones. En el caso de las IES, pueden generar resultados relacionados con una baja productividad en el aula (tareas, participación, proyectos, etc.), independientemente de la existencia de un ambiente inconveniente e indeseable dentro de la organización en que se presente.

Hablando del personal involucrado, no olvidemos la posibilidad de una deliberada destrucción psicológica tanto en el trabajador acosado como también en los clientes internos o directos. En el caso de las IES, se trataría de los alumnos que presencian o pueden ser víctimas de sus efectos, tal sería el caso en que el docente repita el hecho vivido dentro del aula o exista ausentismo al haber un bajo compromiso del cuerpo académico para con la institución. Podemos hablar entonces de la promoción de la aniquilación moral de los egresados, al observar estos, que en su alma mater, existe la falta de valores y respeto hacia la asistencia e interés del alumnado y no solo del docente, ocasionando daños emocionales en el caso de reproducirse el fenómeno por parte del personal docente dentro del aula (convirtiéndose el alumnado en víctimas) o recibir indirectamente la concepción de faltas éticas profesionales graves en la personalidad de todos los inmiscuidos.

En cualquier tipo de organización, es importante eliminar al posibilidad de esta destrucción psicológica, pues ésta, puede confundir al empleado en las tareas diarias, promover la baja autoestima y por ende las bajas ventas, poca innovación, pésima creatividad, etc., todos estos parámetros de alto nivel para el posicionamiento organizacional ante el mercado globalizado.

Algunas medidas pueden considerar resultados permanentes, por lo que se sugiere difundir información sobre la legislación o código de ética que se genere y/o se promueva dentro de la instancia referida, ya sea una organización privada o gubernamental, una IES o inclusive una escuela técnica, según sean detectadas las necesidades y la gravedad de los casos, con la finalidad de multiplicar la iniciativa anti-violencia laboral.

Cabe la propuesta de dar lugar a la oportunidad de promover congresos, foros o talleres dentro de estas organizaciones, haciendo promoción a las ventajas competitivas de este tipo de legislación y la evasión de estos hechos para toda la población.

Sería conveniente e importante, asistir a programas de entrenamiento externos de índole gubernamental o privado para directivos, trabajadores y funcionarios, así como la asistencia a coordinaciones con iniciativas anti-violencia en diferentes niveles, que promuevan planes organizados como estrategias institucionales que generen procedimientos de apoyo a la denuncia de incidentes violentos, bajo este concepto “*Mobbing*”.

REFERENCIAS

Apiquian Guitart, Alejandra, *El acoso moral o psicológico en el trabajo: mobbing*, Universidad Anáhuac México Norte

González, José Luis. El Maltrato Psicológico, recuperado de: www.mobbing.nu

Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud 2009.

Mc Donald, Andrea. Mobbing, un nuevo fenómeno en el Derecho Laboral recuperado de: www.diariojudicial.com

Peña F, Sánchez S. El Mobbing y su impacto en la salud. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social -México. 2006, recuperado de: www.acosomoral.org/pdf/comas2.PDF