



ORGANIZACIONES ACOSADORAS. HACIA LA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES ORGANIZACIONALES DEL MOBBING

Dra. Adriana Fassio - Esp. Ángel Héctor de Mendonça

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo dar cuenta de los hallazgos de una investigación que indagó de modo exploratorio características de organizaciones acosadoras, desde la mirada de la administración y el análisis organizacional.

Se define como acoso moral (AM) en el trabajo a toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo. Desde nuestro abordaje el individuo acosador pasa a un segundo plano ya que el protagonismo se adjudica a la organización. Ésta se convierte entonces en la responsable del acoso y debe enfrentar los costos emergentes de la judicialización del acoso, el desprestigio externo y el deterioro del ambiente interno consecuentes.

El diseño de la investigación es exploratorio, descriptivo, no experimental. Se trabajó a partir de 49 entrevistas semiestructuradas de personal de 49 organizaciones indagando sobre la percepción de estas personas sobre las características organizacionales y la existencia de situaciones de acoso moral en el trabajo, a partir de una muestra accesible en el marco de la estrategia de bola de nieve (un caso referencia a otros).

Palabras claves: Acoso moral- Trabajo- Cultura organizacional

Abstract

This work aims is to show the findings of an exploratory research that investigated characteristics of harasser organizations, from the perspective of management and organizational analysis.

It is defined as harassment at work all abusive behavior (gesture, speech, attitude) that threatens, by its repetition or systematization, dignity or psychological or physical integrity of a person, endangering the job and degrading the work environment. In our approach the harasser individual goes to the background and the main character is awarded to the organization. The organization becomes responsible for the harassment and must affront the emerging costs of prosecution of harassment, external prestige and consequent deterioration of the internal environment.

The research design is exploratory, descriptive, not experimental. We made 49 semi-structured interviews of staff from 49 organizations asking about the perception of these people on the organizational characteristics and the existence of situations of harassment at work, from an accessible sample as part of the strategy ball snow (one case refers to other).

Key words: Harassment- Work-Organizational Culture

Dra. Adriana Fassio

Facultad de Filosofía y Letras
(orientación Antropología
Social). Universidad Nacional de
Buenos Aires.

adrianafassio@yahoo.com

Esp. Ángel Héctor de Mendonça

Especialista en Constructivismo
y Educación (FLACSO).
Universidad Nacional de la
Matanza.

demendonca@gmail.com

Introducción

Se define como acoso moral (AM) en el trabajo a toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo (Ferrari, Filippi, Peralta Gómez y Cebey, 2008; Filippi, De la Poza, Ferrari, Berrios y Cebey, 2009; Hirigoyen, 2008). El AM no se establece en una relación simétrica como el conflicto, sino en una relación dominante/dominado, en la que el que controla el juego intenta someter al otro y hacerle perder su identidad. Cuando esto ocurre dentro de un marco de relación de subordinación es un abuso de poder jerárquico y la autoridad legítima sobre el subordinado se convierte en dominio sobre una persona.

Lo que se plantea en esta investigación va más allá de las consecuencias individuales de estas formas de maltrato y de las consideraciones éticas, puesto que lo que se observa es que, al haber fallos judiciales condenando situaciones de acoso y leyes provinciales vigentes, el acoso moral se centra en un nuevo actor: el individuo acosador pasa a un segundo plano, el protagonismo se adjudica a la organización. Ésta se convierte entonces en la responsable del acoso y debe enfrentar los costos emergentes del fallo judicial, el desprestigio externo y el deterioro del ambiente interno consecuentes.

Reflexionar en términos de estrategia obliga a buscar en la propia organización la racionalidad y las vivencias de los actores (Crozier y Friedberg, 1990). Desde esta orientación las preguntas que guían nuestro trabajo inquieren sobre ¿Qué responsabilidad tiene la conducción de la organización con la construcción de este tipo de formas de relacionarse en su interior? ¿Qué caracteriza a las organizaciones acosadoras?

Afirma Etkin (2005) que hay organizaciones en las que los conductores sólo se preocupan por las situaciones conflictivas cuando afectan los indicadores económico financieros y lo hacen utilizando los mecanismos de poder; y que asimismo existen otras organizaciones que procuran construirse siguiendo y acordando principios e ideologías compartidas, resultando menos propensas al conflicto. En esta dirección ¿Cómo restringe la estructura la libertad de acción de los integrantes de la organización para prevenir, controlar, limitar o castigar este tipo de conductas?

La problemática del acoso moral (AM) en el trabajo como eje de análisis organizacional

El AM siempre va precedido de una dominación psicológica del agresor y una sumisión forzada de la víctima. Bajo terminologías distintas y formas variables según las culturas, el acoso constituye un verdadero fenómeno social en muchos países, que se expresa en distintas formas y genera distintas reflexiones e hipótesis (Hirigoyen, 2008):

a) *Mobbing*: procede del verbo inglés *to mob*, que se traduce como regañar, atacar, maltratar, asediar. En cuanto al sustantivo, *mob* significa muchedumbre, jauría. Consiste en actitudes hostiles frecuentes y repetidas en el lugar de trabajo que tienen siempre a la misma persona en el punto de mira. Surge de un conflicto que ha degenerado, y se analiza como una forma particularmente grave del estrés psicosocial.

b) *Bullying*: procede del inglés, *to bully*, que significa ofender brutalmente, maltratar. Y una persona *bully* es brutal y tiránica y se ceba con los más débiles. En principio el *bullying* no tiene que ver con el mundo del trabajo.

c) *Harassment*: hostigamiento, significa ataques repetidos e inopinados de una persona a otra para atormentarla, minarla, frustrarla y provocarla, teniendo efectos destructivos para la salud.

d) *Los whistleblowers*: literalmente es el que hace sonar la campana o alarma o habla más de lo conveniente. Por eso se convierten en víctimas de represalias por parte de las organizaciones denunciadas, en la medida en que estas personas consideran que su deber es alertar a la opinión pública, denunciando las disfunciones de un sistema.

e) *El ijime*: significa acoso en japonés, se utiliza para describir las humillaciones que sufren los niños en la escuela; y en las empresas niponas, las presiones de un grupo cuando pretende formar a los jóvenes reclutados o someter a los elementos perturbadores. Como los japoneses no son partidarios del individualismo, el objeto del *ijime*, consiste en integrar a los individuos en el grupo y en acomodarlos a las reglas.

Las organizaciones requieren para sus logros de la coherencia de las acciones colectivas, por lo que ha de haber un mínimo de estructuración de los campos de acción social; estructura de la acción social que se constituye como un sistema de poder. Es decir

que las características estructurales delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros de la organización (Crozier y Friedberg, 1990).

Gareth Morgan (1990) describe la organización como un lugar a través del cual individuos o grupos imponen su voluntad. Según Morgan, la combinación de logros y explotación es una característica de la organización de todos los tiempos. Y si bien ha habido importantes cambios a lo largo de los siglos, lo que parece mantenerse constante es la persecución de los objetivos de unos pocos sobre la base del trabajo de muchos. Es decir que la organización, según este enfoque, se comprende mejor como un proceso de dominación. Morgan plantea que la aplicación de las metáforas que él ha desarrollado, ha tenido como resultado una comprensión limitada y parcial de un fenómeno complejo y paradójico. Las organizaciones son muchas cosas a la vez y el error más habitual es tratar de simplificarlas. Cualquier situación organizacional involucra significados diferentes y paradójicos, por lo que se hace imprescindible interrelacionarlos e integrarlos en lugar de fragmentarlos. Cuando Morgan habla de 'cultura organizativa' se refiere a la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra, así como a la idea de que las percepciones compartidas de las prácticas constituyen el núcleo de dicha cultura. Asimismo, concluye que las culturas corporativas no se caracterizan por poseer valores compartidos, sino que su raíz está en los valores de los fundadores y los líderes, transformados en prácticas para todas las demás personas de la organización. Destaca que los empleados son socializados en la organización a través de símbolos rituales. Hay que señalar que en este proceso, además de la integración a determinada cultura organizativa, puede llegar a producirse el fenómeno de depredación.

Este enfoque se vincula con el fenómeno de la depredación y de la voracidad organizacional en tanto que las metáforas operan en forma explícita e implícita y promueven racionalidades (Coser, 1975; Melamed, 2006). Algunos autores sostienen que el AM surge con mayor facilidad en los contextos particularmente sometidos al estrés. Es decir que lo que favorece el surgimiento del AM es un ambiente de trabajo en el que no hay regulación interna, ni en los comportamientos ni en los métodos, todo parece permitido, el poder de los jefes es ilimitado, igual que todo lo que se les exige a los empleados (Hirigoyen, 2008).

Las decisiones sobre el diseño de la organización, sus organigramas y reglamentaciones restringen la libertad de acción de individuos y grupos (Crozier y Friedberg, 1990), con lo que las decisiones de la conducción tienen potencia para desalentar (o tolerar, incluso fomentar) la existencia del acoso moral. Tomar una decisión no es sólo cuestión económica, es también adoptar una posición respecto de las condiciones socio emocionales de la organización; lo que pone en juego la idoneidad del directivo y su capacidad de hacer un diagnóstico inteligente de los problemas, reconociendo simultáneamente que la organización se constituye por la interacción no pensada de factores que hacen a la vida cotidiana.

Existe una relación entre el comportamiento de las personas que intimidan y factores organizativos que lo permiten, se han señalado las asociaciones entre la intimidación y el lugar de trabajo tales como: deficiencia en puestos de trabajo o medio ambiente; una cultura que permite la intimidación o recompensas; la percepción de la autonomía de trabajo, el uso incorrecto de los procedimientos de organización; la reestructuración y reducción de la organización; y el cambio organizacional (Foro Ecueménico Social, 2009; Hutchinson, Vickers, Jackson y Wilkes 2006).

Hay coincidencia entre autores sobre la existencia de una relación entre los modelos de organización, sus estrategias y la influencia que tienen para la presencia del acoso moral con carácter de problema organizacional, en particular cuando no es un evento aislado (Bowling y Beerh, 2006). Así como sobre la incidencia positiva de las políticas expresas de la organización para desalentar el acoso moral (Fleming y Harvey, 2002; Hodson, 2008; O'Moore y Linch, 2007; Vega y Comer, 2005).

Existiría la posibilidad de relacionar el acoso moral en el trabajo con los cambios de paradigmas organizativos, como la empresa frugal, el *empowerment*, la búsqueda de la excelencia, la responsabilización técnica y económica de los empleados, cuando esta modificación de paradigma no es acompañada con un claro contenido ético (Lee, 1999; Vandekerckhove y Commers, 2003).

Las teorías sobre circuitos de poder -redes informales- explicarían la violencia horizontal (entre pares), dando lugar a pervertir los procesos de la organización. Esta teoría del poder en las organizaciones se orienta hacia la explicación de cómo se produce la obediencia organizacional. El poder fluye a través de un

campo de fuerza, en el cual los arreglos de poder son fijados y constituidos, y dentro del campo de fuerza existen puntos privilegiados. La violencia horizontal brinda el enfoque macro, y el acercamiento mediante los circuitos de poder busca entender el funcionamiento micro, el flujo de poder dentro de cada organización, y así brindar entendimiento de las reglas y prácticas disciplinarias que funcionan para hacer a los individuos más calculables, definir su realidad y dar forma a su comportamiento en el trabajo. De ese modo se revelan las maneras en que las relaciones establecidas en las redes informales de la organización permiten a los acosadores formas de intimidación (Hutchinson et al., 2006). Asimismo cabe aclarar que el acoso moral presenta casos originados en superiores jerárquicos, entre pares, y/o desde inferiores jerárquicos (Branch, Ramsay y Barkers, 2007; Hirigoyen, 2008).

Otros autores plantean la relación existente entre el ambiente organizacional, las características de quiénes acosan y las de quiénes son acosados (Harvey, Heames, Rickey y Leonard, 2006). Las organizaciones pueden combatir el acoso reduciendo el grado de stress e identificando aquellos empleados agresivos que podrían ser acosadores. Cuando hay muchas víctimas de acoso y muchos acosadores, la culpable es la organización. En cambio, si hay varias víctimas pero un solo acosador el culpable está identificado; y también puede pasar que haya una sola víctima y esta vea muchos acosadores, en este caso la víctima se puede estar culpando a sí misma (Bowling y Beehr, 2006).

Aunque la estrategia para lidiar con la violencia tiene que ser al nivel de la sociedad en su conjunto, las propuestas de cada ambiente laboral logran contribuciones importantes a las medidas de control en su contra cuando las organizaciones promueven el *empowerment* en todos los niveles, tanto individual como organizacional y de la comunidad. En esta dirección se explicita un marco para lidiar con cuestiones de violencia laboral que cuenta con los siguientes componentes: a) diagnóstico (buscar evidencia para conocer la naturaleza y alcance del problema), b) políticas (que ayuden a identificar y prevenir); c) mecanismos de apoyo (desarrollar estrategias de acercamiento al problema), d) educación y entrenamiento (en todos los niveles de las organizaciones; y e) comunicación (interna y externa) (Fleming y Harvey, 2002).

Una dimensión de relevancia es la distancia

del poder, o sea, la manera en que las personas con distintos niveles de poder se relacionan con otras personas de status desigual, en esta dirección cualquier organización que realmente desee desalentar al acoso necesita definir políticas que explícitamente declaren que dicha práctica no será tolerada (Vega y Comer, 2005). El hincapié en el perfil sociológico y su análisis se centra en el contexto organizacional, la incidencia de un nuevo administrador y la estrecha relación entre compañeros (Hoel y Belae, 2006). En síntesis, el clima organizacional, el cambio organizacional y el poder pueden estar actuando como factores que contribuyen al acoso (Branch et al., 2007).

Hodson et al. (2006) sostienen que la inseguridad laboral provoca un mal clima que lleva al acoso, así como las diferencias de poder entre trabajadores, donde los menos poderosos son los más agredidos (Hodson, 2008). Distinguen tres principios organizacionales preventivos: transparencia donde el mal comportamiento está a la vista de todos; rendición de cuentas donde el mal comportamiento es denunciado; y capacidad en la cual las organizaciones tienen que motivar y controlar a los empleados. Estos principios pueden ponerse en juego a través de un buen líder, objetivos claros y de una burocracia que resalte la transparencia. En su estudio sostuvieron tres hipótesis, a) son vulnerables los que tienen menos poder, b) en las organizaciones coherentes el acoso no es necesario y c) la existencia de una relación entre poder y el contexto organizacional.

El proceso de *mobbing* tiene tres fases: a) fase de conflicto que es donde comienzan las interferencias (que podrían resolverse en forma positiva a través del diálogo); b) fase de *mobbing* donde ya hay asedio, y c) la fase de la intervención de la organización (donde se puede tomar a la víctima como la causa del problema, o puede resolverse realizando una investigación exhaustiva y analizando las causas complejas del problema) y por último la exclusión de la vida laboral. Podrían ponerse en juego medidas para prevenir el *mobbing*: establecer una cultura organizacional que lo minimice, controlar una serie de indicadores que muestran la situación de la organización y dar a las potenciales víctimas elementos formales de comunicación (Guimaraes y Rimoli, 2006).

El acoso laboral puede ser precedido durante muchos años por una lucha de poder, esta lucha de poder surgiría de conflictos de los valores originados por las condiciones de organización y los estilos de dirección. En estos

casos, si los conflictos de los valores fueron solucionados, la lucha de poder cae. Cuando existen conflictos sin resolver se abre la brecha entre el individuo acosado y los opositores de esa persona (Strandmark y Hallberg, 2007).

El acoso moral puede estar asociado a razones éticas como el fracaso de la autoridad, entendida ésta como poder legítimo. La preocupación ética sobre los aspectos del acoso laboral se encuentra en la naturaleza del poder organizacional, que se manifiesta en actos como la falta de respeto a un subordinado o los obstáculos para ofrecer a un subordinado la merecida recompensa. Así, la baja moral de trabajo es perjudicial (dignidad) y disfuncional (rendimiento / recompensas).

Asimismo se evalúa el acoso laboral como patología dentro de las organizaciones contemporáneas. El comportamiento moral aparece como una reacción extrema al stress. El control es otra de las variables en juego, si las personas creen que pueden tener mayor control sobre el stress, el impacto del acoso es menor. La falta de comunicación es responsable de aumento de la presión de trabajo (Vandekerckhove y Commers, 2003). Las consecuencias del acoso moral en el lugar de trabajo (acoso hacia abajo) para las personas se identifican con la pérdida de ingresos debido a los despidos, las renunciadas, los riesgos graves para la salud como, ansiedad, incapacidad de concentrarse, insomnio y depresión. Desde el punto de vista organizacional se identifican los motivos empíricos y las razones éticas como el fracaso de la autoridad, entendida ésta como poder legítimo.

La mayoría de los problemas entre trabajadores y jefes se deben al acoso. El acoso está relacionado con la necesidad de un individuo o grupo de controlar a otros, y puede darse en condiciones laborales que le permitan ejercitar esa necesidad. El problema se agrava cuando el acoso es tolerado y aceptado por las organizaciones (Harvey, Heames Richey y Leonard, 2006). Las organizaciones juegan un papel activo en la prevalencia del acoso y confirman la observación de que los trabajadores reaccionan a los problemas ambientales. La mala dirección y un medio ambiente de trabajo negativo están asociados con el acoso. Sin embargo, las autoridades de control y gestión tienen un papel decisivo en la prevalencia del acoso y, por lo tanto, es necesario que reciban formación y adquieran habilidades para ayudar a resolver los conflictos y el acoso. Estos efectos no son solo perjudiciales para la salud de los

empleados, sino que también lo son para las organizaciones cuyos beneficios, servicios al cliente, e imagen corporativa, se ven afectados negativamente por las condiciones que permitan comportamientos que facilitan la intimidación en el lugar de trabajo (O'Moore y Lynch, 2007).

Simpson y Cohen (2004) sostienen que el maltrato no puede separarse del género, y que tal comportamiento necesita ser analizado en ese contexto. También advierten que, sin distinción de género, los abusadores pueden capturar y subvertir estructuras organizacionales y procedimientos para profundizar en su abuso o para ocultarlo.

Existe una relación entre la percepción de la injusticia y el apoyo a la agresión laboral. Kennedy, Homant y Homant (2004) plantean diversos tipos de justicia/injusticia: a) distributiva: recibir una porción justa de las recompensas de acuerdo a la contribución propia; b) procedural: el nivel de justicia del proceso que se utiliza para dividir los beneficios (considerado como el más injusto y el mayor apoyo a la agresión); c) interpersonal: la cortesía y consideración que se le brinda al individuo.

Se llega al maltrato de la mano de la sensación de que la inconsistencia es insalvable, es decir, cuando la diferencia percibida con el grupo involucra factores que no podrán modificarse o adaptarse. Por ejemplo, la religión de un individuo, su color de piel, etc. Se plantean tres hipótesis (Heames, Harvey y Treadway, 2006): 1) el nivel de inconsistencia de estado está inversamente relacionado con la satisfacción del individuo para con el grupo y su subsecuente nivel de stress; 2) el acoso está positivamente relacionado con el alto nivel de percepción y los sentimientos de inconsistencia de estado de un individuo y 3) el acoso está inversamente relacionado con el desempeño grupal positivo.

Variables organizacionales seleccionadas para el estudio

En función del marco teórico explicitado se seleccionaron las siguientes variables organizacionales para el amado de la guía de entrevista:

Variable I: Política general de la organización

Dimensiones:

- Dirección
- Ética y Transparencia
- Derechos Humanos

- Tipo de estructura

Variable II: Gestión empresarial

Dimensiones:

- Visión de la organización
- Sistema de recompensas y castigos
- Forma de contratación de personal más dada
 - Sistemas de información y control
 - Existencia de criterios ante no cumplimiento de las metas
 - Desarrollo Laboral: Relaciones Empleados-Dirección
 - Desarrollo Laboral: Política de Salud, Seguridad y Beneficios Sociales
 - Desarrollo Laboral: Política de Entrenamiento y Educación
 - Desarrollo Laboral: Política de Diversidad, Oportunidad y No Discriminación
 - Desarrollo Laboral: Política de Jubilación y Despidos

Variable III: Factores situacionales

Dimensiones:

- Sector de pertenencia de la organización
- Tamaño de la organización
- Propiedad de la organización
- Rama o sector
- Localización
- Origen del capital

Variable IV: Cultura organizacional

Dimensiones:

- Fuente de poder (espacios de incertidumbre) en la organización
 - Fuente de poder (espacios de incertidumbre) en el sector estudiado

- Características del lenguaje común / categorías conceptuales
 - Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión
 - Límites de la Intimidad, amistad y amor
 - Miedo al desempleo
 - Criterios de exclusión en relación a ideología y religión

Variable V: Percepciones del entrevistado respecto de la situación de acoso moral en el trabajo

Dimensiones:

- Hostilidad en la conducta
- Agentes acosadores
- Tiempo de duración del maltrato sistemático

Hallazgos y discusión sobre organizaciones acosadoras

Las personas entrevistadas fueron 22 mujeres (45%) y 27 varones (55%). El 19% tenía menos de 26 años, el 73% entre 25 y 55 años y el 8% mayor de 55 años. La antigüedad supone un conocimiento de la organización y su cultura. Sólo el 8% de los entrevistados pertenecía por menos de un año a la organización en la que trabajaba; el 56% tenía entre 1 y 5 años de antigüedad; el 10% de 6 a 10 años y el 25% más de 10 años. Once de los entrevistados ocupaban puestos de conducción en la estructura organizacional y cinco eran mandos medios.

La muestra estuvo conformada por 49 organizaciones que presentan las siguientes características (Tabla 1): la gran mayoría son

Tabla 1 - Caracterización de las organizaciones entrevistadas

(Fuente: Relevamiento propio, 2010-2011)

Tipo de organización	Pública estatal	Empresa privada	Organizaciones sin fines de lucro		Total
	6 12%	40 82%	13 6%		49 100%
Tamaño de la organización	Hasta 10 miembros	De 11 a 49	De 50 a 200	Más de 200	
	8 16%	17 35%	11 22%	13 27%	49 100%
Propiedad	Familiar	No familiar			
	17 35%	32 65%			49 100%
Capital	Nacional	Internacional			
	38 79%	10 21%			49 100%

empresas privadas (82%), una tercera parte tienen entre 11 a 49 miembros y casi otro tanto más de 200 miembros, dos terceras partes son empresas no familiares y casi ocho de cada diez son de capital nacional.

Del total de organizaciones analizadas 9 (18%) no responden a las características de acosadoras (los entrevistados no reconocieron la existencia de conductas acosadoras) y 40 (82%) si lo hacen. Se define como organización acosadora a aquella en la que por los menos se diera de modo sistemático alguna de las siguientes conductas hostiles detalladas por los entrevistados que son características del *mobbing* y que se pueden dar de forma única o combinada. El 57% de los entrevistados hizo mención a las críticas injustas; el 53% a las críticas exageradas; el 45% a la asignación de tareas superiores a los recursos destinados a ellas; el 33% a ser ignorado por el otro; el 33% a no pedirle opinión sobre temas laborales que lo atañen; el 28% identificó el acoso como consignas imposibles de cumplir; el 24% de los entrevistados mencionó la denegación de propuestas y afirmaciones; y el 18% la asignación de tareas superiores a sus competencias.

Respecto de los *actores acosadores* (que pueden ser más de uno), del total de respuestas obtenidas el 65% identificó como acosador al superior jerárquico; el 31% fue acosado por compañeros y el 4% por subordinados. En el 33% de los casos se identificó más de un acosador.

Desde nuestro marco conceptual el maltrato laboral, a fin de considerar a las organizaciones como acosadoras debe darse de forma sistemática y prolongada en el tiempo. Estas conductas en el 33% de las organizaciones analizadas se prolongaron por más de un año, en el 27% de los casos entre un mes y seis meses, en el 22% de los casos tuvieron menos de un mes, y en el 18% de los casos entre seis meses y un año.

Finalmente, la *intensidad del acoso moral* en el trabajo fue alta en las organizaciones acosadoras, es decir que las modalidades de acoso moral no se dio en general aislada sino en forma combinada: en cuatro organizaciones se dio solo una (11%); en diez organizaciones se combinaron dos modalidades (26%); en nueve organizaciones tres modalidades (20%); en siete organizaciones (19%) cuatro modalidades; y en nueve organizaciones cinco o más modalidades (24%).

Dado la limitada cantidad de organizaciones estudiadas (a modo exploratorio), se toman los resultados como tendencias

a considerar en futuras investigaciones con muestras que permitan generalizar los resultados.

Respecto de las *características generales organizacionales* (Tabla 2), la condición de ser empresa familiar (que también está relacionada con el tamaño, puesto que son en general más pequeñas) parecería una condición limitante del acoso. Los casos de acoso se presentaron en mayor medida en las organizaciones grandes, así entre las organizaciones acosadoras el 55% tenía más de 50 miembros.

Respecto de la *política general de la organización* (Tabla 2), más que el tipo de estructura organizacional (mecanismo coordinador predominante) que parecería no significativa, la participación en la toma de las decisiones sería una alternativa que disuade el acoso moral en el trabajo. En el 50% de los casos de organizaciones acosadoras las decisiones fueron tomadas desde la conducción. En el 28% de los casos se tomaron a partir de las normas vigentes (lo que presupone objetividad) y sólo en el 12% de los casos a partir de estrategias participativas. La existencia de normas de conducta y/o códigos de conducta explícitos, así como la de acciones explícitas relacionadas a la promoción del respeto de los derechos de las personas parecería no ser una condición relevante a la hora de generar condiciones organizacionales que prevengan el maltrato sistemático de los trabajadores.

Respecto de las *características de la gestión empresarial* (Tabla 2), la visión de la organización como unitaria (en la que no se reconocen la diversidad de intereses y de fuentes de poder y los conflictos que se desarrollan en la organización a partir de ello) implicaría mayor probabilidad de ocurrencia del maltrato laboral. Asimismo la existencia de sistemas de información y control a partir de instrumentos formales, la no existencia de criterios ante el no cumplimiento de metas serían factores relevantes en las organizaciones acosadoras.

La existencia de reglamentación y uso de un instrumento formal a fin de establecer un sistema institucionalizado de recompensas y castigos, la forma de contratación del personal; la existencia de estrategias que se orienten a compatibilizar los intereses de los empleados con los de la dirección; de programas destinados a la protección de los trabajadores; de programas de educación y/o entrenamiento; de medidas tendientes a evitar la discriminación; de líneas de acción relacionadas con la jubilación y el retiro laboral, parecerían no ser relevantes en

Tabla 2 - Características organizacionales que limitan (+) o facilitan (-) el abuso

(Fuente: Relevamiento propio, 2010-2011)

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES	Características organizacionales que limitan (+) / facilitan (-) el abuso
FACTORES SITUACIONALES	
Tamaño	-
Organización no familiar	-
POLÍTICA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	
Participación en la toma de decisiones	+
Características de la gestión	
Visión de la organización como unitaria	-
Existencia de sistemas de información y control formales	-
No existencia de reglamentación para recompensas y castigos en función del cumplimiento de metas	-
CULTURA ORGANIZACIONAL	
La fuentes de poder son las reglas generales de la organización o el control de una competencia particular y de la especialización	-
La fuentes de poder es el control de la comunicación y de la información	+
Existencia de categorías conceptuales, formas de lenguaje, formas de comunicación que legitiman el acoso moral	-
Existencia de límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión	-
Existencia del miedo al desempleo como amenaza	-
No existencia de reglas claras con relación a las relaciones entre pares y de género	-

la conformación de climas organizacionales que favorezcan/delimiten el acoso.

Respecto de las *características de la cultura organizacional* (Tabla 2), la fuente principal del poder de la cúpula organizacional deviene como asociada a la condición de ocurrencia de situaciones de abuso y maltrato: cuando la fuentes de poder son las reglas organizativas generales o el control de una competencia particular habría un medio organizacional que favorecería el abuso, mientras que cuando la fuente de poder es el control de la comunicación y de la información el clima organizacional sería disuasor de estas prácticas.

La existencia de categorías conceptuales, formas del lenguaje, formas de comunicación organizacionales que legitimen el maltrato, de límites grupales y criterios establecidos para la inclusión de miembros en la organización, la utilización del miedo al desempleo como amenaza y la no existencia de reglas de juego claras respecto de las relaciones entre iguales y de género se presentan como relevantes al momento de caracterizar la cultura de las

organizaciones acosadoras.

A modo de cierre

Los entrevistados dieron cuenta de características organizacionales que facilitan u obstaculizan la aparición de prácticas de mobbing. La participación en la toma de decisiones de los miembros de distintos niveles de la organización así como la existencia en la organización de fuentes de poder a partir del control de la comunicación y la información aparecen como disuasores del acoso moral en el trabajo. Estos indicios que exponemos a modo exploratorio pueden servir de base tanto para orientar estrategias organizacionales preventivas como para futuras indagaciones en nuestro medio.

Referencias Bibliográficas

Bowling, N.y Beehr, T. (2006). Workplace

- Harassment From the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.
- Branch, S., Ramsay, S. y Barker, M (2007). Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff – an interview study. *Journal of Management & Organization* 13, 264–281.
- Coser, L (1975). *Instituciones voraces*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza.
- Etkin, J. R. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Ferrari, L.; Filippi, G.; Peralta Gómez, M. y Cebe, M. (2008). Riesgos psicosociales de los trabajadores. Aproximación a los efectos subjetivos e intersubjetivos de la precarización laboral". En Trimboli E. (Comp.), *Modernidad, tecnología y síntomas contemporáneos. Perspectivas clínicas, políticas y filosóficas* (pp.25-27). Buenos Aires: Asociación Argentina de Salud Mental.
- Filippi, G.; De la Poza, J.; Ferrari, L.; Berrios, P.; Cebe, M. (2008.) *Riesgos psicosociales de los trabajadores: violencias en el ámbito de trabajo*.
- En Facultad de Psicología, *Crítica de la cultura organizacional* (pp.444-450). Montevideo: Udelar y Psicolibros Universitarios-Conytrium.
- Fleming, P.; Harvey, H.D. (2002). Strategy development in dealing with violence against employees in the workplace. *The Journal of the Royal Society for the Promotion of Health* 122 (4), 226–232.
- Foro Ecuménico Social (2009) *Criterios orientadores de evaluación para empresas Premio Latinoamericano a la Responsabilidad de Empresas y ONG*. Buenos Aires: CENARSECS.
- Guimaraes, L. y Rimoli, A. (2006). *Mobbing, Assedio Psicológico no Trabalho: Uma Síndrome Psicossocial Multidimensional*. Psicología: Teoría e Pesquisa 22 (2), 183-192.
- Harvey, M.G.; Heames, J.T., Richey, R.G. y Leonard, N. (2006). Bullying: From the Playground to the Boardroom. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12 (4), 1–11.
- Heames, J.T.; Harvey, M.G. y Treadway, D. (2006). Status inconsistency: an antecedent to bullying behaviour in groups. *The International Journal of Human Resource Management* 17 (2), 348–361.
- Hirigoyen, M. F. (2008). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Buenos Aires: Paidós.
- Hodson, R. (2008). The Ethnographic Contribution to Understanding Co-worker Relations. *British Journal of Industrial Relations* 46 (1), 169-192.
- Hodson, R., Roscigno, V., López, S. (2006). Chaos and Abuse of Power: Workplace Bullying in Organizational and International Context. *Work and Occupations* 33 (4), 382-416.
- Hoel, H., Belae, D. (2006). Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach. *British Journal of Industrial Relations* 44 (2), 239-262.
- Hutchinson, M.; Vickers, M.; Jackson, D. y Wilkes, L. (2006). Workplace bullying in nursing: towards a more critical organizational perspective. *Journal Nursing Inquiry* 13 (2), 118–126.
- Kennedy, D.B.; Homant, R.J. y Homant, M.R. (2004). Perception of injustice as a predictor of support for workplace aggression. *Journal of Business and Psychology* 18(3), 323–336.
- Lee, M. (1999). The Lie of Power: Empowerment as Impotence. *Human Relations* 52 (2), 225-259.
- Melamed, A. (2006). *Empresas depredadoras - Recursos Humanos no tan humanos*. Buenos Aires: Paidós.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*.

México: Alfaomega.

- O'Moore, M. y Lynch, J. (2007). Leadership, working environment and workplace bullying. *International Journal of Organization Theory and Behavior* 10 (1), 95-117.
- Simpson, R. y Cohen, C. (2004). Dangerous Work: The Gendered Nature of Bullying in the Context of Higher Education. *Gender, Work and Organization* 11 (2), 163-186.
- Strandmark, K.M. y Hallberg, L.R. M. (2007). The origin of workplace bullying experiences from the perspective of bully victims en the public service sector. *Journal of Nursing Management* 15, 332-341.
- Vandekerckhove, W, M. S. y Commers, R. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times? *Journal of Bussines Ethics* 45, 2-34.
- Vega, G. y Comer, D. (2005). Sticks and Stones may Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace. *Journal of Business Ethics* 58, 101-1