

Estrategia metodológica para implementar en las organizaciones y disminuir el acoso laboral

Methodological strategy to implement in organizations and decrease work harassment

Gustavo Sánchez Ramos.

Gerente de ventas empresariales en CATAN Enlace Industrial, San Luis Potosí, México. Doctorante en Administración.

Recibido: Octubre /2018
Aceptado: Diciembre/2018

Resumen

En este artículo se presenta una propuesta metodológica para disminuir el acoso laboral que tanta importancia y pérdidas cobra actualmente para las organizaciones, las víctimas y sus familias. La finalidad es que se generen leyes y regulaciones gubernamentales para contrarrestar los efectos del acoso en los colaboradores y la sociedad, y así reducir las pérdidas del talento humano, y monetarias en las empresas; esto contribuirá a mejorar el comportamiento y el ambiente organizacional.

Palabras clave: Gestión, organización, *mobbing*, acoso, hostigamiento, trabajo, colaborador.

Abstract

This article presents a methodological proposal to reduce workplace harassment, which is so important and lost today for organizations, victims and their families. The purpose is to generate laws and government regulations to counteract the effects of such harassment on employees and society, and thus reduce human and monetary talent losses in companies; this will contribute to improving behavior and the organizational environment.

Keywords: Management, organization, *mobbing*, harassment, harassment, work, collaborator.

Introducción

De acuerdo con las estadísticas, seis de cada diez empleados en México sufren algún tipo de discriminación laboral: por edad, discapacidad, género, condición social, económica, poder, etc.

Al respecto, el *mobbing* o acoso laboral es un tema recurrente desde hace mucho tiempo. Konrad (1973) acuñó el concepto con un giro importante: los más débiles atacan al más fuerte.

La palabra *mobbing* es un término anglosajón y significa acoso físico o psicológico de forma sistemática y recurrente.

Al interior de las organizaciones actualmente es muy común que exista el acoso laboral. En este sentido, el acosador pretende bajar la autoestima, minimizar a la otra persona y lograr que el colaborador abandone el trabajo; también suele presentarse el acoso laboral sexual.

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, este fenómeno ocurre cuando existe hostigamiento y abuso de poder por parte de los altos mandos o líderes hacia los subordinados, principalmente mujeres, dejando en estado de indefensión a las víctimas. Sucede en tres formas: moral vertical (de jefes a subordinados), moral horizontal (entre pares jerárquicos) y moral mixto (involucra los dos casos anteriores) (Rivera, 2017).

Para otros autores se clasifica en: incidente físico original y estigmatización donde la víctima abandona o renuncia al trabajo y busca ayuda psicológica y/o médica.

Es importante mencionar que las repercusiones o consecuencias del acoso, psicológicas o físicas, no recaen sólo en el colaborador sino en su familia, que en algunos casos requieren ayuda profesional.

Involucrar a la organización para reducir o erradicar el acoso es vital ya sea con programas o reglamentos con reglas y sanciones para los colaboradores. Sobre todo, es necesario contar con mecanismos que garanticen que estos actos no se presenten en la organización.

Desarrollo

Parece que en el ámbito laboral los jóvenes excluyen a los viejos, los débiles son relegados y se les dificulta sobrevivir; y los más hábiles sobreviven y logran mejores oportunidades en las organizaciones (Once, 2015).

Por ejemplo, Konrad (1973) detectó la similitud entre los comportamientos de ataque de los animales con los humanos. En éste último caso se presentan rechazos a miembros ajenos al clan o grupo por razones físicas, de género, profesionales o sociales (Once, 2015).

De acuerdo con Montesinos (2017): el *mobbing* se aplica al acoso psicológico laboral y proviene del vocablo *mob* (turba, muchedumbre). Puede implicar: agolparse, asediar, acosar masivamente.

Para Leymann (1996) implica un comportamiento hostil hacia uno o varios individuos dentro de una organización para afectar la autoestima o la reputación, provocando que el colaborador se aisle y renuncie a su trabajo. Este acoso, si es sistemático, puede provocar problemas psicológicos y laborales, violencia psicológica, baja autoestima o denigración (Vite Rivera, 2017).

Este comportamiento, como un ejercicio abusivo o de poder de jefes hacia subordinados (especialmente mujeres) deja en estado de indefensión a la víctima sin importar la frecuencia de los actos (Ley Federal del Trabajo, 2019).

El acoso laboral sólo se considera como tal si es premeditado, doloso, repetitivo y atenta contra la dignidad e integridad del colaborador, por lo que se cataloga como una violación a los derechos humanos y requiere la intervención de las autoridades competentes (Milenio, 2016).

Según Leymann (1990) y Montesinos (2017) el acoso se divide en cuatro fases: 1) incidente físico original (en poco tiempo); 2) acoso y estigmatización (el acosador daña a la víctima); 3) administración

del personal (los administrativos culpan a la víctima y la acusan de mala actitud o falta de cualidades en el trabajo); 4) abandono o renuncia laboral y busca de ayuda psicológica y/o médica. Leymann (2010) también advierte que el poder de los mandos altos o medios sobre los subordinados ocasiona una relación asimétrica que deriva en el acoso.

Para Sepúlveda, Mota, Fajardo y Reyes (2016) el acoso laboral se manifiesta más en organizaciones cerradas, donde su filosofía se rige mediante el poder como único medio para alcanzar los objetivos de la empresa, sin importar el estado de ánimo o las condiciones de trabajo de los subordinados (Peralta, 2004).

Para Silver (1982), el abuso se divide en: verbal, sexual, físico, académico y de género; pero en la actualidad se ha desarrollado también el cibernético o *ciberbullying* (Peralta, 2004), el cual implica el acoso a través de medios electrónicos (correos, redes sociales, etc.) (Sepúlveda *et al.*, 2016).

Aunque no existe un perfil específico de víctimas del acoso (Verona y Santana, 2012), en general, son individuos agradables con un buen núcleo familiar, sobresalen por su ética y liderazgo, son populares o carismáticos y provocan celos o envidia (Ávila, Bernal y Alzate, 2016) entre sus jefes o superiores. Por el contrario, los acosadores tienen conflictos emocionales, resentimiento, frustración, falta de empatía, son egoístas y narcisistas que requieren toda la atención y el protagonismo en la empresa (Montesinos, 2017).

El conflicto en las organizaciones es un tema importante de abordar, se clasifica así: de relación entre dos personas por malos entendidos, estereotipos o conducta negativa; de información sin sustento alguno, falsa o por falta de la misma; de intereses ocasionando competencia entre necesidades como dinero, recursos o tiempo; estructurales por desigualdad en el poder, autoridad, recursos o posición geográfica; y de valores cuando se quiere imponer una creencia y ésta no se admite (León, 2016).

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo (art. 3º y 3º Bis) (2019): el trabajo es un derecho y debe de realizarse con respeto y dignidad hacia el colaborador, con condiciones y garantías dignas para el trabajador y su familia, incluyendo la no discriminación por género, discapacidad, preferencias sexuales, entre otras.

Dado que la Cámara de Diputados ha fortalecido la Comisión de Derechos Humanos, esto ha resultado en un contrapeso hacia el acoso laboral, generando figuras jurídicas que resuelvan mejor estos actos (Milenio, 2016). Pues no olvidemos que, según la Comisión Nacional de Derechos Humanos, 74% del acoso laboral lo ejercen los jefes; y en México 18,000 personas renuncian por ello (Hernández, 2019). Como ha indicado Gloria Careaga Pérez, de dicha comisión, 80% de los trabajadores han observado el acoso hacia un compañero (Altamirano, 2018).

Otros factores generadores del acoso laboral son las condiciones, el espacio de trabajo, el embarazo o el origen étnico (Haas Paciuc, Conapred).

Según De La Serna (2019), para disminuir el acoso laboral es necesario:

1. Un programa de incorporación de nuevos empleados: determinar las habilidades del nuevo integrante para ser mejor aceptado en el grupo de trabajo, resaltando sus cualidades en favor del equipo.
2. Trabajo en equipo: fomentar la colaboración para alcanzar los objetivos grupales, reduciendo la rivalidad y el acoso laboral, que de presentarse debe sancionarse inmediatamente.
3. Intervención: la organización debe contar con un responsable (mando superior, líder sindical o encargado del personal) para mediar y evitar que el problema crezca por una atención no oportuna.
4. Buena comunicación: un buen canal de comunicación en toda la organización permitirá detectar oportunamente al acosador y aplicar las acciones correctivas necesarias.
5. Ambiente agradable: reducir o eliminar el estrés es la mejor forma de evitar o contrarrestar el acoso.

Respecto de las condiciones de trabajo, Herzberg (1968) indica que si bien el colaborador puede estar satisfecho por el trabajo y los logros, también puede sentir frustración por factores higiénicos de la organización: ambiente, seguridad, el trato o los sistemas de supervisión, su relación con otros compañeros. En las empresas, el acoso reduce la productividad, genera problemas de comunicación, ausentismo y dificulta el trabajo en equipo (Jiménez, 2014; Montecinos, 2017).

Las consecuencias del acoso laboral son: ansiedad, resentimiento, fracaso, frustración, baja autoestima, estrés, dolores físicos, aislamiento e inadaptación social (Jiménez, 2014). En la familia causa gastos por terapias, violencia familiar, divorcios o adicciones, poniendo en riesgo la estabilidad económica, familiar y psicológica (Montecinos, 2017).

Por otro lado, para Covey (1989) las organizaciones se dividen en tóxicas y liberadoras; en las primeras se considera reemplazables a los colaboradores, sin valor, y donde los directivos son la esencia de la empresa; esto genera alta rotación, mala calidad al cliente, estrés laboral, un deficiente clima laboral y falta de compromiso. En las segundas, por su parte, se fomenta la aportación de los colaboradores y están enfocadas en la motivación, propician la innovación, promueven la carrera laboral interna y logran: mayor calidad hacia el cliente, participación, excelente ambiente de trabajo, desarrollo profesional e incrementan la rentabilidad de la organización (Peña, 2015).

En México, en 2017, 18,061 empleados dejaron su trabajo (17,185 en 2016) por discriminación o acoso. Según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo: 10,410 hombres (57.7%) y 7,643 mujeres (42.3%) dejaron su trabajo por maltrato físico o psicológico, discriminación por edad o apariencia; cerca de 100,000 trabajadores en los últimos cinco años (Altamirano, 2018).

Por otro lado, según cifras de OCC Mundial, una de las principales empresas internacionales de bolsa de trabajo, 52% de los trabajadores que abandonan sus puestos lo hacen por la edad, 52% por apariencia física, 53% por su aspecto personal o forma de vestir, orientación sexual y género. Este estudio revela que en 2017, 117,045 colaboradores dejaron su trabajo por embarazo, matrimonio y responsabilidades familiares; 114,801 por condiciones deplorables o de riesgo para su integridad personal; y 57,671 por conflictos con los superiores (Altamirano, 2018).

Por su parte, Deming (1982) plantea un esquema de mejora o calidad total a partir de planear, ejecutar, verificar y estandarizar procesos, logrando la productividad esperada, considerando todos los factores que interfieren en el buen desempeño del colaborador (Tamayo, Del Río, García, 2014). Un ejemplo de esto ocurre en la empresa Toyota, en la que el ser humano es lo esencial y su filosofía y sistema de producción lo enfatizan (Liker, 2011).

Por otra parte, la motivación laboral, según Robbins (2004), es la suma de voluntades y esfuerzos para lograr la satisfacción individual de los colaboradores, lo que es de suma importancia para la gestión de la empresa (Peiró, 1990).

Desde hace varias décadas han surgido teorías motivacionales como la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954), el modelo E-R-C de Alderfer (1969), la teoría bifactorial de Herzberg (1959), la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961) o la teoría X y Y de McGregor (1960), entre otras. La finalidad de estas propuestas era incrementar la satisfacción del colaborador y con ello la productividad al estudiar cada elemento: condiciones laborales, higiénicas, personales, equidad, igualdad, etc. (Peña, 2015).

De acuerdo con Klaric (2017) existen líderes con la creencia de que al gritar o humillar a los colaboradores los motivan y esto incrementa la productividad, este fenómeno se presenta más en países latinos donde el miedo es un elemento de sometimiento. Dado que al colaborador se le deben dar opciones de crecimiento, mediante metas y logros, aumentarlas conforme va creciendo su autoestima genera mayor confianza y más productividad, y esto, finalmente, reducirá la rotación del personal y generará lealtad hacia la compañía.

Un buen modelo de gestión repercutirá en la productividad y eficiencia en los procesos de la empresa; estos indicadores deben ser medidos periódicamente para evaluar el cumplimiento de las metas (Serna, 2000). La importancia de la implementación de un modelo adecuado impactará en la aplicación y la ejecución de proyectos y el seguimiento de la administración, lo que es un conocimiento incalculable para la compañía (Victore, 2011).

Según Bellenger (2004), un modelo de gestión incluye cuatro elementos: *datos, información, conocimiento y sabiduría*. Para Ackoff (1989) consta también de *comprensión*. Los datos son el elemento más básico, por sí solos no generan resultados; la información da significado a los datos; el conocimiento es la forma como la información se recopila adecuadamente; la comprensión es cómo se aprende al sintetizar los nuevos conocimientos, y cómo se utilizarán para realizar actividades o funciones; y la sabiduría involucra todo lo anterior mediante códigos morales y éticos al poder discernir y determinar lo bueno y lo malo, lo correcto o lo incorrecto (Bellenger, 2004; Ackoff, 1989).

Para Castorena (2014): “cultura del aprendizaje organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional” son las cuatro variables para el aprendizaje y la generación del conocimiento mediante un modelo de gestión en las empresas.

Las competencias son comportamientos, acciones o tareas que algunos realizan mejor que otros, independientemente de la actividad que se realice, y se aporan los conocimientos, aptitudes o personalidad. Éstas son individuales y dependen de la educación, el entorno social, la profesional y el trabajo (Ocampo,

2017). Según el modelo de gestión de competencias de Sanghi (2007), las competencias son una combinación de características, habilidades y conocimientos para realizar la actividad productiva en la organización, y una herramienta para optimizar el desempeño de los colaboradores, con el fin de alinear los objetivos de la empresa con las personas que lo integran (Allen, 2010; Ocampo, 2017).

Conclusiones

El acoso laboral es muy relevante actualmente, lo que ha permitido que se generen leyes y regulaciones gubernamentales para contrarrestar los efectos en los colaboradores y la sociedad, pues genera pérdidas de talento humano y monetarias, de salud mental en las víctimas y mal clima general en el comportamiento organizacional. Por ello se presenta la siguiente propuesta.

Estrategia metodológica a implementar en las organizaciones privadas para disminuir el acoso laboral en los niveles: directivos, mandos medios y subordinados

Como aporte a la investigación, la siguiente metodología es una propuesta para ser implementada en las organizaciones privadas y reducir o eliminar el acoso laboral que hoy afecta a un número importante de trabajadores a nivel mundial. La propuesta se sustenta en tres pilares: mejora del clima laboral, de higiene y de mejora continua; está destinado a empresas latinoamericanas.

Estrategia metodológica

1. Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de iniciación • Diagnóstico de habilidades • Junta de integración • Trabajo en equipo
2. Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Metas flexibles • Retroalimentación a los noveles • Seguimiento diario • <i>Coaching</i> individual
3. Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Premiación de acuerdo a niveles • Incentivos no monetarios • Conferencia motivacional en la premiación

El primer pilar es la *motivación*. Incluye un programa de iniciación de los nuevos colaboradores en la empresa y en el área donde van a laborar; un diagnóstico de habilidades de los integrantes del equipo para lograr una mejor integración y combinación de aptitudes; juntas de integración periódicas en las que se enfatice la importancia del trabajo en equipo para el logro de los objetivos individuales y grupales.

El pilar dos es el *seguimiento*. Incluye determinar metas por antigüedad, habilidad y conocimiento de los integrantes del área, no se le pueden pedir metas iguales a todos pues los novatos o inexpertos se

sentirán frustrados y podrían desertar en la primera revisión de resultados, a ellos se les pedirán metas pequeñas que irán creciendo con sus habilidades; seguimiento diario al iniciar y finalizar el día laboral, esto permitirá detectar oportunidades de mejora para corregir cualquier eventualidad; que el colaborador se involucre en la solución de problemas y no dependa siempre del jefe.

El tercer pilar es el *reconocimiento*. Incluye reconocimiento para el desarrollo dentro de la organización, las premiaciones por categoría o nivel, dependiendo de la antigüedad o experiencia; los incentivos no necesariamente deben ser monetarios, pueden ser instrumentales y el efecto emocional en los colaboradores será mayor. Es importante que en la premiación se ofrezca una plática motivacional de un experto en el tema o un empleado exitoso de la organización.

Estos tres pilares lograrán su mayor efectividad con un liderazgo enfocado en el factor humano, a diferencia del que se fija únicamente en las metas o logros.

El factor humano es el principal protagonista de esta metodología y su resultado dependerá del involucramiento de los directivos, el departamento de recursos humanos y los sindicatos, todos trabajando en un mismo sentido y con igual objetivo: la satisfacción del colaborador.

Bibliografía y referencias

- Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, (16):3-9
- Alles, M. P. (2010). *Diccionario de preguntas. La trilogía: las preguntas más utilizadas sobre evaluación*. Buenos Aires: Granica.
- Altamirano, J. L. (2018). *18 mil dejan trabajo por discriminación y acoso*. El universal. Disponible en: www.eluniversal.com.mx/cartera/economia/inegi-18-mil-dejan-trabajo-por-acoso-y-discriminacion
- Asencio, L. R., Burgos, R. M. y Campello, E. M. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Revista Espacios*, 40(1).
- Ávila, A., Bernal, V. y Alzate, L. (2016). ¿Cuáles son las causas y consecuencias del acoso laboral o mobbing? *Psyconex*, 8(3):1-10.
- Bellinger, G., Castro, D. y Mills, A. (2004). *Data, Information, Knowledge and Wisdom*. Disponible en: www.Systems-thinking.Org/dikw/dikw.htm
- Ley Federal del Trabajo. (2019). *Artículo 3º Bis*. Cámara de Diputados. H. Congreso de la Unión.
- Carmona, C. (2014). *Trabajo femenino y violencia laboral. Estudio de caso en una tienda de autoservicio*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz.

- Carvajal, J. G. y Dávila, C. A. (2013). Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia. *Universidad del Valle*, 29(49):95-106.
- Castañeda, I. (2014). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134):62-67.
- Covey, S. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press.
- Hernández, G. (2019). *El 74% del acoso laboral es ejercido por los jefes*. El Economista. Disponible en: www.economista.com.mx/gestion/El-74-del-acoso-laboral-es-ejercido-por-los-jefes-CNDH-20190723-0114.html
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, September-October, Reprint 87507 (entire).
- Jiménez, Z. F. (2014). *El acoso laboral o mobbing en el área comercial de las empresas*. (Tesis inédita de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Klaric, J. (2017). *Véndele a la mente, no a la gente*. México: Ediciones Culturales Paridos.
- Konrad, L. (1973). *Sobre la agresión*. Madrid: Siglo XXI.
- León Garrido, C. (2016). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. Disponible en: https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Liker, J. K. (2011). *Toyota: cómo el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito*. México: Norma.
- Linares, J. (2014). *La prevención del acoso laboral*. Disponible en: www.aporrea.org/actualidad/a199479.html
- Liu, J. y Graves, N. (2011). Childhood bullying: A review of constructs, concepts, and nursing implications. *Public health nursing*, 28(6):556-568.
- Montesinos Ibáñez, M. (2017). *Mobbing, el bullying laboral que impacta a las organizaciones*. Disponible en: www.gestiopolis.com/mobbing-bullying-laboral-impacta-las-organizaciones
- Ocampo Palacio, J. G. (2017). *La gestión por competencias en las organizaciones*. Disponible en: <https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/presentaci%C3%B3n-webinar-la-gesti%C3%B3n-por-competencias-en-las-organizaciones-1.pdf>.
- Once Yanza, P. F. (2015). *Mobbing laboral desde un punto de vista penal y laboral en la legislación del Ecuador*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Cuenca, Ecuador.
- Peña Estrada, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. (Tesis inédita). Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

- Peralta, M. C. (2004). El acoso laboral-mobbing-perspectiva psicológica. *Revista de estudios sociales*, (18):111-122.
- Pérez, A. (2015). *La dinámica relacional del acoso en el contexto laboral*. (Tesis inédita). Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. EUA: San Diego State University/Pearson.
- Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations* (2nd ed.). New Delhi: Response Books.
- Sepúlveda Vildósola, A. C., Mota Nova, A. R., Fajardo Dolcil, G. E. y Reyes Lagunes, I. (2016). *Acoso laboral durante la formación como especialista en un hospital de pediatría en México: un fenómeno poco percibido*. Disponible en: www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2017/ims171n.pdf
- Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica*. Caracas: Ediciones Global.
- Tamayo Salamanca, Y., De los Ríos Cortina, A. y Ríos, D. G. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de negocios*, 5(11):70-77.
- Verona, M. C. y Santana, R. (2012). El mobbing: ¿el crimen perfecto? No, qué más quisieran algunos. *Criterio Libre*, 10(17):147-176.
- Victore, D. I. (2011). Modelo de gestión del conocimiento organizacional para empresas que trabajan por proyectos. *Revista de arquitectura e ingeniería*, 5(1).
- Vite Rivera, J. M. (2017). *El acoso laboral*. Disponible en: www.i-parkman.com/es/articulos/arbitraje-y-mediacion/2330-el-acoso-laboral