



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Estudios Superiores Iztacala**

**UNAM IZTACALA**

**El bullying dentro de las empresas: ¿De qué forma afecta en la estructura organizacional?**

T E S I S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A ( N )  
**Leticia Hernández Monroy**

Director: Lic. **Cesar Roberto Avendaño Amador**  
Dictaminadores: Lic. **Jaime Molina Correa**  
Lic. **Carlos Olivier Toledo**



Los Reyes Iztacala, Edo. de México

Enero 2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Dedicatoria

Este proyecto esta dedicado especialmente a mis padres:

Gloria Monroy Hernández y Roberto Hernández López

Quienes me apoyaron tanto económicamente como emocionalmente, son personas que amo. Gracias por todo su cariño y por su apoyo en cuanto a mi carrera, me siento con una gran satisfacción el cumplir con un sueño que tanto era mío, como de ustedes el que terminara mi carrera, y seguir con lo siguiente que es mi desarrollo laboral.

Los Amo mucho y espero siempre estén hay como la gran familia que hemos sido, espero siempre estemos juntos en todo momento. Gracias a mi hermana Karina por ser una gran persona, por apoyarme y demostrarme su cariño.

Una de las personitas que siempre ha estado conmigo apoyándome y dándome consejos es mi amiga Gabriela Retana García a quien de igual forma le dedico este proyecto por que en el transcurso de mi carrera estuvimos juntas y echándole ganas para ser una grandes Psicólogas, aparte como amiga es una gran personita que quiero y que es parte de mi familia.

A todos muchas gracias por estar conmigo en todo momento los quiero y les dedico este proyecto que es un gran esfuerzo y espero concluya adecuadamente.

Como alguien especial y que sin él este proyecto quizás no hubiera existido y que finalmente se concluye es a mi profesor Cesar Roberto Avendaño, quien le agradezco enormemente que me haya apoyado y que en especial es una persona que aprecio, le deseo lo mejor en su vida profesional y personal. Es uno de los mejores profesores que conocí en el transcurso de mi carrera, estoy muy agradecida por el apoyo y el tiempo que le ha dedicado a este proyecto de ambos..... Por todo esto muchas GRACIAS CESAR!!!!!!

Pero tampoco me olvido de las personas que me rodean y apoyaron o estuvieron conmigo en este proyecto: Profesores.. Amigos... Familia.... a TODOS muchas gracias por estar conmigo...!!!

# I N D I C E

INTRODUCCION	1
1. BULLYING Y LAS CONDICIONES DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.	
1.1 ¿Qué es la organización y los problemas con el bullying?	3
1.2 Practicas laborales dentro de las organizaciones	6
1.3 Cultura organizacional	12
1.4 Tipos de cultura organizacional	18
1.5 Bullying laboral	21
Conclusiones	25
2. LIDERAZGO EN EL AREA LABORAL Y SUS CONSECUENCIAS DEL BULLYING.	
Introducción	
2.1 Liderazgo y bullying en las organizaciones	28
2.2 Rasgos de liderazgo	40
2.3 Comunicación: factor importante en la problemática del bullying laboral	46
Conclusiones	52
3. EL BULLYING LABORAL	
Introducción	
3.1 ¿Qué es el bullying?	54
3.2 Hallazgos del bullying en las empresas	61
3.3 Personalidad: características del acosado y acosador	63
Conclusiones	68
Referencias Bibliográficas	73

## **El bullying dentro de las empresas: ¿De qué forma afecta en la estructura organizacional?**

### **RESUMEN**

El propósito de este proyecto es acerca del factor bullying el cual hace referente al tipo de maltrato ya sea psicológico o físico, existen múltiples factores como el contexto escolar y el organizacional, su significado se puede relacionar con las conductas como lo es la intimidación, las amenazas, los insultos, las humillaciones en publico, el rechazo social etc.. La organización aparte de ser un factor de producción, también se preocupa por las relaciones interpersonales de sus empleados, de sus comportamientos y de las diferentes culturas existentes, si se tiene un manejo adecuado en cuanto a su estructura, diseño y buenas relaciones interpersonales con empleados, podríamos hablar de una organización que no se expone a los efectos del problema "bullying". Problemas como el liderazgo o mala comunicación son factores que pueden afectar, como sociedad este tema es de gran relevancia para que no afecte condiciones personales de los trabajadores, así como para la organización, el estar pendiente de factores que pongan en riesgo tanto la producción como el estado emocional del personal.

**Palabras clave:** bullying-mobbing, acoso moral, liderazgo, ambiente organizacional, comunicación

## **Introducción.**

Lo interesante de este proyecto es hacerse la pregunta acerca de la existencia del bullying laboral, como psicólogos notamos que el laborar en una empresa, nos estamos refiriendo a que las personas establecen una relación laboral adecuado, que son personas que conviven todos los días y la mayoría de las horas, que no solo es una problemática para el empleado que pueda pasar por esta situación de bullying, sino también afectar a la empresa a nivel producción. Como psicólogos debemos involucrarnos en este campo ya que en la actualidad, no se mezcla los asuntos personales con los laborales, y el ayudar a estas personas las cuales representan un tipo de maltrato en su área laboral, podrá satisfacer necesidades a nivel personal como de producción.

En México, el bullying no esta constituido como una problemática social, pero notemos en este proyecto que se realizo acerca del bullying laboral, fue con el afán de promover un bienestar en la organizacional, para generar personas que a partir del bienestar personal generen aspectos de importancia para la producción organizacional.

## **CAPÍTULO 1. Bullying y las condiciones del ambiente organizacional**

En nuestro primer capítulo hablaremos del fenómeno bullying y sus efectos dentro de la organización, empezaremos por determinar su significado, como tema actual es interesante, aunque no es muy activo en nuestra sociedad, no debemos olvidar que este fenómeno puede estar implicado en diferentes organizaciones.

Nuestro proyecto comienza con la descripción de lo que son las condiciones del ambiente organizacional para poder analizar su comportamiento, su producción y su ambiente organizacional, esto en base a la relación que tienen empleados y jefes o viceversa, también el poder plantearse la situación de lo que pasa en nuestra organización, ya que es posible analizar el comportamiento que los individuos tienen o generan en ella, y como un aspecto tan importante pero alejado de nuestro tema principal, la producción se lleva a cabo en las organizaciones. Los administrativos deben estar de acuerdo y saber manejar este tipo de conflictos que pueden presentarse, para ello deben conocer temas actuales como lo es el bullying, sus consecuencias y como desarrollar estrategias que sean útiles para eliminar esta problemática. La relación existente entre los empleados, puede ocasionar conflictos entre ellos mismos, el acoso puede surgir en cualquier empresa, algunas veces porque la organización del trabajo tiene una deficiente planificación y en otras porque forma parte integrante del hacer empresarial. Con esto notamos que la organización aparte de ser un factor de producción, también se preocupa por las relaciones interpersonales de sus empleados, de sus comportamientos y de las diferentes personalidades y culturas existentes en su organización, teniendo un manejo adecuado en cuanto a su estructura, diseño y buenas relaciones interpersonales con empleados, podríamos hablar de una organización que no se expone a los efectos del problema del bullying. Cuando en un empleo o en una organización tienen esta diferencia de culturas por parte de los empleados, puede desarrollarse diversidad aunque también acuerdos y esto beneficiara a la organización, en producción y en su ambiente.

## **1.1 Qué es la organización y los problemas con el bullying**

Se propone un análisis sobre las organizaciones y el bullying, donde se apunta su efecto sobre el ambiente del personal y sobre los avances o limitaciones en la producción, así mismo se señala los modos en los que ayuda en el desarrollo de los empleados o mejor dicho a que los administradores de dicha empresa manejen un buen diseño, se trata de pensar cómo mejorar las condiciones productivas de sus organizaciones.

El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones, ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas. También puede ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante. Con este tipo de ambiente el manejo tanto personal como productivo mejora y el éxito en el nuevo lugar de trabajo requiere un conjunto de habilidades para trabajar eficientemente con una amplia gama de personas con diferentes antecedentes demográficos y culturales, es muy difícil que este tipo de personas con sus diferencias personales puedan establecer una buena relación, lo que se pretende es tener un diseño de trabajo que ayude tanto a organizar a nivel de producción como en el ámbito personal de cada trabajador.

En el clima organizacional, se puede identificar un sustancial y creciente deterioro en las condiciones del entorno laboral que se materializa en el incremento de la violencia psicológica. La violencia forma parte de un triste fenómeno macro social que explica realidades como el maltrato doméstico, el mobbing escolar, el bullying vecinal e inmobiliario. Las asociaciones empresariales deberían invertir preferentemente sus recursos formativos en desarrollar protocolos de prevención contra el bullying, entendiendo que la lucha contra él, es algo propio por perjudicar no sólo la imagen interna y externa de la empresa sino también el clima laboral que se requiere para la productividad y la competitividad. Esto puede afectar propósitos u objetivos que la empresa tiene a fin, es por eso que en este momento

es importante el análisis de este tipo de conflictos para valorar su efecto dentro de la organización.

Un país socialmente avanzado es aquél que no permite que sus ciudadanos pasen a convertirse en súbditos laborales de unos jefes psicosocialmente tóxicos por el mero hecho de que trabajar les haga mucha falta y que debido a ello tengan que aguantar un comportamiento sistemáticamente abusivo y despótico como es el bullying. El soportar o aguantar este tipo de abuso implica cuestiones como la autoestima del empleado, hasta la productividad de la empresa u organización, es importante el análisis de la estructura de la organización, ya que debido a esto es como el empleado puede o no desarrollarse dentro de la institución, así mismo tenemos que tener en cuenta que las diferentes estructuras y diseños, nos ayudara a un mejor análisis de qué situación o motivo puede estar afectando el bullying en el clima organizacional y de igual manera en la productividad (Daft, 2005)

Las organizaciones son entidades sociales dirigidas a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo (Smith, 1986). Están formadas por personas y comprenden las relaciones que tienen unas con otras, una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas, sin embargo esta relación que las personas tienen dentro de la organización, puede establecer un clima organizacional que es manejado y controlado por ellos mismos, estar en un mismo ambiente de trabajo nos lleva a relacionarnos y tener acuerdos con estas personas, llevándonos al cumplimiento de metas tanto laborales como personales. Si estas metas se logran, los encargados del diseño organizacional seguirán empleando el mismo sistema que les ayude al mejoramiento, la producción y la imagen empresarial.

La mayor parte de las organizaciones actuales luchan por alcanzar una mayor coordinación horizontal de las actividades de trabajo, con frecuencia empleando equipos de personas de diferentes áreas funcionales para que trabajen juntas en proyectos. Aunque podría ser difícil el manejo de la variedad de personas de

diferentes aéreas, el administrador debe hacer que esto funcione, que hagan equipo y desarrollen las diferentes actividades que puedan realizarse, una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y con otros elementos del ambiente externo (Spector, 2002), la estructura nos ayuda a que el manejo de estos elementos tanto externos como internos, hagan y lleven a una mejor organización e incluso competitiva, ya que los encargados de dicha institución lo desean. La relación que existe en este tipo de departamentos por parte de los empleados, puede ocasionar los conflictos entre ellos mismos, el acoso puede surgir en cualquier empresa, algunas veces porque la organización del trabajo tiene una deficiente planificación y en otras porque forma parte integrante del hacer empresarial. Tanto si se trata de una estrategia empresarial consciente, como inconsciente no debemos olvidar que reposa sobre el sufrimiento moral y físico del trabajador.

La variedad de estructuras organizacionales se puede emplear basándose en cuanto a lo que la constituyen, algunas organizaciones son grandes corporaciones multinacionales, otras son pequeñas propiedades de tipo familiar, algunas producen manufacturas, a finales del siglo XIX, había organizaciones de diferentes tamaños e importancia, no había sindicatos, ni asociaciones de importación y exportación, (Daft, 2005), en la actualidad se manejan sindicatos y asociaciones lo cual hace o crea un mejoramiento a nivel empresarial, en la medida que crecen se ven obligadas a emplear diversos diseños o estructuras para enriquecer y mejorar su funcionamiento. El manejo de la diversidad de empresas que existe nos lleva al análisis, ya que pueden ser diferentes pero también tienen objetivos afines, el ambiente es un factor que para cualquier diseño o estructura es importante, abona para que las personas que laboren en ella sientan satisfacción ya que el entorno laboral será lo que determine la resolución rápida del acoso o bien su implantación permanente. Los ambientes suelen ser un elemento significativo vinculados a la irrupción de algún daño en la salud del acosado, por tanto, el entorno es un elemento básico en el desarrollo o en la resolución del acoso laboral, y debido a esto tenemos que conocer los factores que pueden afectar a las organizaciones para prevenir o controlar la aparición del bullying.

## **1.2 Practicas laborales dentro de las organizaciones**

Algunos comportamientos de agresión y acoso en el lugar de trabajo característicos del bullying pueden realizarse de acuerdo con una amplia variedad de normas, generalmente informales, aceptadas en un determinado contexto, de modo que los que se comportan de acuerdo con las mismas es posible que no tengan intención de herir. Esto sucede, por ejemplo, en algunos casos de supervisión abusiva, o en casos de exclusión y acoso de determinadas personas por presentar alguna característica distintiva respecto del grupo, por ejemplo, ser mujer en un contexto donde las mujeres no son aceptadas. El concepto de "agresión en el trabajo" implica que la conducta debe tener un componente intencional por parte de agresor y específicamente la intención de hacer daño; de otro modo el daño producido por conducta agresiva no podría distinguirse del daño accidental infringido a otros, como el debido por ejemplo a un accidente de trabajo. Sin embargo, el bullying no implica necesariamente la intención de hacer daño físicamente, aunque puede estar presente en la mayoría de los casos de bullying, no es imprescindible para establecer la existencia del mismo.

El bullying en una organización se puede generar por situaciones de tipo productivo, por ejemplo, debido a la estructura organizativa, si tenemos en cuenta que varios de los empleados están a cargo de gente, lo que establece una relación de autoridad como lo son jefes u otros cargos, aunque no olvidemos que también puede ser viceversa teniendo en cuenta la personalidad de la víctima de bullying, en este clima organizacional lo que afecta es el reconocimiento e incluso coraje a personas que puedan lograr cosas que otros desean. En un ambiente organizacional las personas también establecen lo que son las necesidades de las organizaciones como lo comenta (Rocanin, 2002), al señalar que existen cinco necesidades: fisiológica, de seguridad, de relación afectiva, de posición y de autorrealización, a diferencia de las fisiológicas, esto hace que pueda perjudicar algunas emociones o aspectos laborales en las personas, como en la necesidad de relación afectiva, donde se refieren a la necesidad de que nos acepte la gente y de tener buenas relaciones con los demás, nosotros tenemos la necesidad de

tener una aceptación por parte de los demás, cuando esto llega a pasar es posible que nosotros como personas necesitadas de este factor importante, estamos dispuestos a que los demás puedan hacer cosas que nos desagraden e incluso hablemos de un maltrato físico y mental, aquí está implementado lo que es el bullying, donde no vemos que tanto daño nos pueden hacer los demás, ya que estamos dispuestos, debido a que queremos la aceptación afectiva de los demás a cambio de tantos maltratos. Los rasgos heredados del hombre, su larga dependencia de sus padres, y sus experiencias en la vida le hacen saber que la satisfacción de muchas de sus necesidades le llegan a través de los demás: familia, amigos, compañeros de trabajo y jefes. Esto hace que el trabajador sienta una fuerte necesidad de que se le aprecie y acepte en su grupo, teme al rechazo. Cuando el empleado teme al rechazo o desea algún afecto emocional con personas dentro de su trabajo, él hace cosas tanto laborales como personales para que pueda ser tratado de una forma similar a las demás personas, pero no se da cuenta lo que puede generar este tipo de situación, entra a un círculo de maltrato tanto físico como psicológico, que le perjudica a nivel personal no solo en lo laboral sino con el tiempo, ya que lo puede llevar a una baja autoestima e incluso a una depresión.

A veces la organización lo que pretende es formar dentro de su lugar de trabajo un grupo psicológico, definido como un número de personas que interactúan recíprocamente, se perciben psicológicamente una a la otra y se ven a sí mismas como grupo, y esto es muy parecido a un grupo de trabajo, es lo que pretende la organización que se pueda implantar este tipo de clima organizacional, muchas veces no depende de la organización sino del grupo de personas que laboran en dicha institución, teniendo un poco de lo que es un grupo psicológico y un grupo de trabajo se deduce que este último es un sistema social compuesto por dos o más miembros que desempeñan diferentes funciones y que psicológicamente se perciben uno al otro, que se ven como grupo y que interactúan entre sí en forma tal que los miembros pueden entrar y salir pese a que el sistema sigue siendo el mismo (Smith, 1986) cuando la organización pretende este tipo de clima organizacional tienen que llevar a cabo muchas funciones, ya que el manejar a

diversas personas con diferente ideología es difícil. Estas ideologías tiene que llevar a un equilibrio de otro modo es probable un conflicto derivado de las creencias, cuando no existe este equilibrio por parte de las personas que laboran, puede llevarnos al conflicto del bullying por parte de una persona que labore en dicha organización y así afectar su salud psíquica que se define como adaptación activa a la realidad, y como movimiento de apropiación del acto.

Para la primera, el sujeto es modificado por la realidad y es capaz de modificar la realidad a la organización en la que actúa, según la segunda puede y quiere apropiarse del acto voluntario y consciente que allí realiza (Schvarstein, 2005), cuando la persona es capaz de poder llevar o de modificar su realidad esté tendrá una estabilidad, que lo lleva a un equilibrio dentro de la organización y de esta manera no afectarse a si mismo, cuando no logra este equilibrio el empleado afectado por bullying sufrirá consecuencias a corto y a largo plazo: como lo son la salud física. Esto implica desajustes en el sistema nervioso, debilidad, fatiga crónica, dificultad en concentrarse e incluso trastornos de sueño, también implica efectos psicológicos: cambios de personalidad, obsesiones, depresión, aislamiento social, síndrome de estrés y de fatiga crónica. al igual que efectos en las relaciones interpersonales y vida social de las víctimas: relación con amigos o compañeros de trabajo, con la pareja, aislamiento social y familiar, efectos económicos e incluso desempleo (Jurado, 2008), varias aspectos de nuestra vida cambian cuando sufrimos de bullying, esto se puede generar desde muchos años después e incluso se tiene la relación de que desde la escuela pueda generarse este tipo de problemas y así el seguimiento hasta que la persona es adulta y afecta su entorno laboral, en esta etapa le cuesta mucho trabajo el soportar este tipo de maltrato físico y psicológico, es por eso que puede llegar hasta una depresión y desempleo.

Uno de los aspectos que es importante resaltar en este capítulo, se refiere a la personalidad individual en el estudio del comportamiento organizacional, pues no puede ignorarse el vínculo entre personalidad y comportamiento. Muchas de las relaciones entre los cinco grandes factores de la personalidad y el desempeño en

el trabajo han sido indagadas, los hallazgos indican que los empleados responsables, confiables, persistentes y orientados a los logros, tienen un mejor desempeño que los que carecen de estas cualidades. Aunque cada factor de la personalidad representa un conjunto de características relacionadas, el vínculo entre la personalidad y los comportamientos específicos con frecuencia se perciben con más claridad, cuando se centra la atención en una sola característica, que cuando lo hacemos basándonos en los cinco factores a la vez (Katz, 2001).

Cuando tenemos en cuenta la personalidad y el comportamiento de las personas, se establecen una diversidad de factores que pueden o no afectar la relación interpersonal dentro de la organización, las posibles relaciones entre la satisfacción en el trabajo y los diversos comportamientos que se dan en él y otros resultados en el lugar donde se lleva a cabo, son de interés particular para los gerentes u otros cargos. El sentido común indica que la satisfacción en el trabajo conduce de manera directa a un desempeño eficaz de las tareas, sin embargo numerosos estudios han demostrado que con frecuencia no existe un vínculo sencillo, directo, entre las actitudes y el desempeño en el trabajo, cuando no existe este vínculo trae consigo problemas que bien pueden ser generados por la misma personalidad del empleado, pero también debido a las diferencias culturales de todo el grupo con el que se trabaja, el desarrollo del bullying se genera en base a esta diversidad de cultura, los comportamientos y las personalidades, ya que estos factores tienen un gran interés de manejo por parte de las organizaciones, pero se complica en el momento que se manifiestan estas diferencias, hay que saber guiarlas y así tener una buena actitud ante nos trabajadores para que pueda generar intereses a nivel laboral y productivo.

La satisfacción en el puesto es importante ya que la satisfacción representa un resultado de la experiencia de trabajo, altos niveles de insatisfacción ayudan a identificar problemas organizacionales que necesitan atención, uno de ellos es el bullying. Además la insatisfacción en el puesto esta ligada en gran medida con el ausentismo, la rotación y problemas de salud mental y física (Hellriegel & Slocum,

2004). Los psicólogos dedicados a la psicología aplicada al trabajo han empleado la medida de las actitudes como instrumento para obtener conclusiones sobre las motivaciones y para predecir el comportamiento del individuo. Es importante que se maneje este tipo de instrumentos, con ellos nos daremos cuenta de la importancia de los empleados para la organización, cuando notamos esta insatisfacción por parte de algún trabajador notaremos que su comportamiento no es el adecuado, que quizás hay cosas que dentro de la organización le estén afectado, los psicólogos que trabajan en esto deben descartar muchos factores que puedan afectar al empleado, uno de ellos es el problema actual del bullying, quizás cuando surja este problema se de la insatisfacción laboral, como ya mencionamos afecta demasiado a la persona y la insatisfacción podría ser un factor importante.

Entre los principales avances en el terreno de las relaciones industriales en los países desarrollados durante los últimos 40 años, se encuentran el del reconocimiento por parte de los directivos de industrias, empresas e instituciones, de que los canales normales de comunicación existentes en las organizaciones no dan la imagen clara ni exacta de lo que piensa el trabajador, por lo que un número cada vez mayor de directivos se ha vuelto hacia las encuestas sobre actitudes de los trabajadores, para complementar los restantes canales de comunicación y descubrir los pensamientos de los mismos. Con esto notamos que la organización aparte de ser un factor de producción, también se preocupa por las relaciones interpersonales de sus empleados, de sus comportamientos y de las diferentes personalidades y culturas existentes en su organización, teniendo un manejo en cuanto a su estructura, diseño y buenas relaciones interpersonales con empleados podríamos hablar de una organización que no se expone a los efectos del problema del bullying (Rojo, 2005)

El hecho de que las actitudes, las motivaciones y la conducta estén íntimamente interrelacionadas, indica la posibilidad de que un cambio en las actitudes pueda originar un cambio en el comportamiento, ya sea influyendo sobre la orientación de la motivación o mediante la auténtica modificación de la estructura de

motivaciones. Cuando esto ocurre, implica la frecuencia de uso de los diversos tipos de comportamiento que se encuentran implicados en el bullying, pueden ser diferentes para distintos tipos. Por ejemplo, se han observado diferencias en los comportamientos agresivos según que el tipo de agresor sea el superior jerárquico o los mismos compañeros. Los agresores que están en una posición superior suelen utilizar más frecuentemente estrategias relacionadas con el trabajo, mientras que los compañeros del mismo nivel utilizan el aislamiento social y el ataque de las vidas privadas.

La relación entre los cambios de actitudes y de comportamiento no debe ser interpretada como la indicación de que la modificación de las actitudes en el sentido deseado sea siempre, ni generalmente, acompañada de cambio en el comportamiento en ese sentido, las observaciones generadas por las actitudes proporcionan información sobre los problemas de productividad, la satisfacción y la moral laborales que interesan en relación con las necesidades inmediatas de la organización. Cuando estas necesidades de la organización cambia en base a comportamiento de empleados tenemos que el bullying implica acciones o practicas repetidas que son dirigidas contra uno o mas empleaos, que son no deseados por la victima, que pueden ser realizados deliberadamente o de modo no consciente, pero que causan humillación, ofensa o aflicción y que pueden interferir con el desempeño del trabajo y causar un ambiente de trabajo agradable.

La buena adaptación o moral implica dos factores, la existencia de una meta común entre los miembros del grupo y la aceptación de resoluciones socialmente reconocidas para la consecución de la meta. Desde el punto de vista de la dirección, el problema de la moral del empleado consiste en promover el sentimiento de colectividad y de identificación junto con el interés por los elementos de su propio empleo, por las condiciones de trabajo, por los compañeros, por los superiores, por los directivos y por la empresa (Gibson, 2003), Cuando se promueve este tipo de afecto dentro de la organización causa tanto una satisfacción laboral como personal y se llega a suponer que los grupos con alta moral o buena adaptación realizan el trabajo con un mínimo de altercados

y que lo hacen porque quieren hacerlo y no porque temen no hacerlo. Al descubrir grupos con baja moral o adaptación inadecuada, se pueden usar términos como: apatía, altercados, celos, esfuerzos desunidos o también pesimismo, estas características nos llevan a una relación con el problema de bullying y volvemos a los cambios de comportamientos dentro de los empleados. Cuando los hombres trabajan juntos en grupos o equipos relativamente pequeños, es conveniente que en lo posible sean similares en aptitud, si un hombre se considera inferior a causa de su menor habilidad o debido a las críticas de los demás, cree que estorba, el ausentismo y la insatisfacción se dan con más frecuencia en los hombres que sufren de este sentimiento de inferioridad, las excusas que dan de su conducta se caracterizan porque intentan encubrir su actitud de inferioridad, admitir la inferioridad representa moral aún más baja, puesto que indica pérdida del respeto propio. Cuando los hombres trabajan en grupos pequeños es conveniente colocar juntos a los que congenian, debe alentarse el espíritu de equipo y el entendimiento armonioso entre sus componentes, porque hay muchas clases de trabajo en los que la conversación no impide el rendimiento (Pérez, 1980). Cuando este ambiente es diferente debemos tener en cuenta lo que el bullying puede ocasionar ya que implica acciones o prácticas repetidas que son dirigidas contra uno o más empleados, que son no deseados por la víctima, que pueden ser realizados deliberadamente o de modo no consciente, pero que causan humillación, ofensa o aflicción y que pueden interferir con el desempeño del trabajo y causar un ambiente de trabajo desagradable. Por esto es necesario que los que estructuran el ambiente organizacional noten que existen diferentes personas con diferentes ideologías, teniendo en cuenta la diferencia de personalidades podemos deducir que el clima será el adecuado, en cuestión que cada uno de los grupos que se integran tengan las mismas características tanto personales como laborales.

### **1.3 Cultura Organizacional**

Analizaremos acerca de la cultura organizacional, cómo los estilos de vida de cada empleado puede o no afectar el ambiente organizacional, punto importante si

consideramos la estructura o el diseño organizacional así como la valoración entre su funcionamiento en base a un diseño, pero por el momento, nos centraremos en la relación con los empleados, su relación en la organización con los demás, ya sean con jefes o con sus mismos compañeros de área o viceversa. Alguno de los puntos en cuestión de cultura, puede afectar lo que es el desempeño laboral del empleado, es por este motivo que en cuestión del problema del bullying y de las diferentes culturas, proviene situaciones o problemas que conlleva a un conflicto y no tanto es cuestión del sistema organizacional sino los modos personales de relación, esto es, que el empleado pueda no ser capaz de soportar una situación en la cual surja un grave conflicto y no pueda resolverlo e incluso podemos hablar de un fracaso total para el, no solo la situación o problema puede provenir de un compañero incluso de un jefe o viceversa.

La organización cultural como perspectiva, que comprende el comportamiento de los individuos y de los grupos dentro de las organizaciones tiene sus limitaciones, la cultura organizacional es lo que los empleados perciben, cómo aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz solo cuando existen valores compartidos entre los empleados, los valores son deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas y que guían su comportamiento, los valores personales de un individuo guían su comportamiento dentro y fuera del ámbito laboral.

Los valores son las ideas de una sociedad respecto a lo que es correcto o incorrecto, como la creencia de que herir a alguien físicamente es inmoral, se transmiten de generación en generación y se comunican a través de los sistemas de educación, las religiones, las familias, las comunidades y las organizaciones. Los valores de organizaciones, debido a la naturaleza interactiva del trabajo, incluyen el tiempo libre, la familia y la comunidad (Gibson, 2003). Cuando no existen estos valores compartidos por los demás compañeros, podría existir el conflicto, pero con el diseño lo que se trata es que a partir de cada una de las funciones que se les provee a cada empleado trabajen en conjunto con otras

personas, para la colocación de cada uno de los departamentos en este caso, para poder armar lo que es el organigrama, se trata que la gente de cada uno de los departamentos pueda tener varios aspectos similares entre si como lo son, la forma de pensar, la forma de organizarse, sus valores entre otros factores, esto ayudara a proveer tanto para la organización como para la vida personal de cada uno de los empleados (Hellriegel & Slocum, 2004).

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, calores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo, la cultura organizacional incluye: Formas rutinarias de comunicarse, como rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común, las normas que comparten individuos y equipos de toda la organización, los valores dominantes que mantiene la organización, como la calidad del producto o el liderazgo en precios, la filosofía que guía las políticas y la toma de decisiones de la organización, las reglas del juego para llevarse bien en la organización o los trucos que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado y el sentimiento o clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con clientes, proveedores y otras instancias externas.

Si observamos en estos puntos podemos concluir que son varias formas en las que puede funcionar la organización, el ambiente en sus empleados es uno de ellos, tanto las normas como las reglas seria una de las funciones importantes, el respeto a estas seria de mayor funcionalidad, así como para los empleados o jefes, en concreto para cada uno de los que conforma esta organización. La aceptabilidad y la relación con personas tanto externas o internas de la empresa, es otro factor importante, a partir de este se respetaría muchas de las funciones que los nuevos integrantes o los ya presentes pueda hacer en la organización.

La cultura organizacional tiene diversos niveles: los supuestos compartidos, valores culturales, conductas compartidas y símbolos culturales, que difieren en términos de visibilidad y resistencia al cambio, como el de los supuestos y la filosofía compartidos, que representa creencias básicas sobre la realidad, la

naturaleza humana y la forma en que las cosas se deben hacer. Cuando en un empleo o en una organización tienen esta diferencia de culturas por parte de los empleados, puede desarrollarse diversidad aunque también acuerdos y esto beneficiara a la organización, en producción y en su ambiente. (Davis, 1983) El nivel de cultura es el de los valores culturales, que representa las creencias suposiciones y sentimientos colectivos sobre que cosas son buenas, normales, racionales y valiosas, son muy diferentes en compañías distintas, en algunas, los empleados estarán muy interesados en el dinero, en otras, en la innovación tecnológica o en el bienestar del empleado, estos valores tienden a persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización. Cuando existe esta diferencia es probable que el Bullying afecte a las personas que constituyen la organización, debido a la diversidad de opiniones es posible que a partir de este supuesto, los empleados respondan con agresión representando el acoso, es complicado que en las organizaciones se maneje esta diversidad de cultura pero lo que se tiene que lograr con ello es tener un equilibrio respecto a los conocimientos y sentimientos de cada uno de los empleados, para que esto no genere conflictos y dañar aspectos como la producción en la organización.

El nivel de la conducta compartida, incluye normas, que son más visibles y en cierta forma, más fáciles de cambiar que los valores, el programa de liderazgo por servicio para todo el nuevo personal se enfoca en la enseñanza y en compartir las expectativas de las conductas que la organización espera. El nivel más superficial de cultura organizacional esta integrado por símbolos, son palabras, ademanes de imágenes u otros objetivos físicos con un significado particular dentro de una cultura, tanto el interior como el exterior transmiten los símbolos culturales de predictibilidad, eficiencia, velocidad, cortesía, amabilidad y limpieza. Cuando esta cultura predomina es fácil llevar a cabo la convivencia por parte de los empleados, no debe surgir ningún tipo de rechazo por parte de ningún empleado sea subordinado o jefes, debe existir lo que es el respeto, la buena relación todo esto los llevara al éxito y no a la mala relación ni a ningún tipo de maltrato psicológico y físico.

Es importante describir como se forma una cultura ya que responde a dos grandes retos que toda organización enfrenta: primero es la adaptación externa y la supervivencia, se relaciona con el modo en que la organización encontrara un nicho y como hará frente a su ambiente externo en cambio constante, la adaptación externa y la supervivencia incluye resolver los siguientes temas: misión y estrategia: identificar la misión principal de la organización y seleccionar estrategias para alcanzarla, metas: establecer metas específicas, medios: determinar la forma de lograr las metas: los medios incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de premiación y medición: establecer criterios para medir cuan bien logar las metas las personas, equipos y departamentos. Segundo: La integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización, la organización interna incluye resolver los siguientes temas: lenguaje y conceptos, idéntica métodos de comunicación y desarrollar un significado común para conceptos importantes, limites de grupos y equipos, establece criterios para la membrecía a grupos y equipos, poder y estatus, determina las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición y premios y castigos, desarrollar sistemas para estimular las conductas deseables y desanimar las indeseables (Ausfelder, 2002) los puntos anteriores son importantes para poder establecer un ambiente organizacional adecuado, están relacionados entre si, ya que existirá un buen manejo de organización tanto a nivel de producción como afectividad entre los empleados. Aunque podemos notar que es complicado implementar este tipo de cultura o esta formación en la organización, pero está debe tratar que sea adecuada y que se implemente, el generar este tipo de ambiente hará que los trabajadores sean responsables y lleven a cabo sus tareas con responsabilidad. Cuando la empresa lleva a cabo la formación de cultura implica un tipo de diseño, por eso tanto los administradores de dicha institución como los empleados tienen que estar de acuerdo que se genere este ambiente organizacional para beneficio de ambos.

Con la formación de cultura se pretende mejorar la organización y así el desarrollo tanto laboral como personal del trabajador, una cultura organizacional surge

cuando los integrantes comparten conocimientos y supuestos conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna, cuando se logra este factor, entonces generamos un ambiente organizacional adecuado, cuando no se logra este objetivo, entonces hablaríamos de problemas que están surgiendo dentro de la organización y así poder generar conflictos entre los empleados de todos los rangos, es decir bullying organizacional, generando una buena formación organizacional tendremos una mejor producción, afectividad entre los grupos formados en dicha institución y una formación cultural entre ellos. La cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad del país donde se ubica la empresa también modelan la cultura de las organizaciones que operan en el, los valores dominantes de una cultura nacional se pueden ver reflejados en las restricciones que terceros imponen a las organizaciones. Hay quienes cuestionan el hecho de que los valores muy arraigados, fundamentales, de la cultura organizacional sean susceptibles de cambio, concentrar los esfuerzos de los administradores en la modificación de conductas y procedimientos ineficaces, tiene más sentido que tratar de cambiar la cultura organizacional. Segundo, la evaluación correcta de la cultura organizacional es difícil en si misma, la mayoría de las organizaciones grandes y complejas en realidad cuentan con mas de una cultura, estas culturas múltiples también se conocen como subculturas, toda empresa puede tener por lo menos tres culturas: una de operación , una de ingeniería(personal técnico y profesional) y una ejecutiva (la administración superior), al enfrentarse a subculturas diversas, la administración puede tener dificultades para, evaluarlas correctamente y llevar a cabo los cambios necesarios, (Piñuel y Zabala, 2001) estos cambios que genera la organización es para el mejoramiento tanto de la subcultura ejecutiva como de ingeniería, estas subculturas también nos lleva a conflictos internos que pueden llegar a tener, pero no olvidemos que el bullying puede ser factor importante, aquí no importa tanto la subcultura sino los tipos de personalidad que pueden manejar cada uno de los empleados sea ejecutivo, ingeniería o de operación. La importancia de una cultura esta, en el hecho de las relaciones que cada

organización presenta en su diseño, esta relación que tiene que ser de afecto, de comunicación y entendimiento.

#### **1.4 Tipos de cultura organizacional**

Los elementos culturales y sus relaciones crean un patrón que es único para la organización, las culturas organizacionales si tienen algunas características comunes, existe lo que es la cultura burocrática, de clan, emprendedora y de mercado.

\*Cultura burocrática: una organización que valora la formalidad, reglas, procedimientos de operación establecidos como norma tiene una cultura burocrática, las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad, las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados, las reglas y procesos de la organización están contenidos en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducirse.

\*Cultura de clan: la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, el auto administración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Puesto que las personas creen que la organización les dará un trato justo en materia de incrementos salariales, ascensos y otras formas de reconocimiento, se sienten responsables ante la organización de sus actos.

Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización, los miembros mas viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los mas nuevos, el clan esta consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos, los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. En esta cultura los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía, sentimiento de identificación y reconocen su destino común en

la organización, las metas, percepciones y tendencias de conducta fomentan la comunicación, la coordinación e integración, la cultura puede generar un comportamiento que toma riesgos y acepta innovaciones.

\*Cultura emprendedora: altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad, caracterizan la cultura emprendedora, existe compromiso con la experimentación, la innovación y el estar en la vanguardia, esta cultura no solo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio, la efectividad significa ofrecer productos nuevos y exclusivos y un rápido crecimiento, la iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento y se les estimula y premia bien.

\*Cultura de mercado: se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado, en esta cultura las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales, la orientación de control es formal y muy estable, el individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y de control es formal y muy estable.

El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa, en lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros.

Una cultura de mercado no ejerce mucha presión sobre los miembros de la organización pero cuando lo hace, se espera que los miembros se ajusten a ella, las interacciones de las superiores con los subordinados consisten en gran parte en negociar acuerdos para la remuneración del desempeño o evaluar las solicitudes de asignación de recursos, esta vinculada a las metas mensuales, trimestrales y anuales de desempeño con base en las utilidades (Daft, 2005).

El significado general del termino socialización es el proceso mediante el cual los miembros mas leños de una organización transmiten a los miembros mas jóvenes las habilidades y el conocimiento sociales necesarios para desempeñarse con

eficacia en esa sociedad, la socialización organizacional es el proceso sistemático por el cual una organización incorpora a los nuevos empleados a su cultura, en otras palabras se refiere a la transmisión de la cultura organizacional de los administradores y empleados superiores a los nuevos empleados a su cultura, proporcionándoles el conocimiento y las habilidades sociales necesarios para desarrollar las funciones y tareas organizacionales con éxito. Esta formación que se da de empleados ya sea jóvenes o que han tenido tiempo, habla de una buena funcionalidad por parte de los integrantes de la institución, si este diseño acerca de la formación cultural funcionara en todas las organizaciones, no seríamos capaz de hablar del bullying, a veces estas personas no se dan cuenta de lo que pueda ocasionar, algunos de los empleados no están dispuestos a incorporar a nuevos integrantes a su equipo e incluso los que están dentro de él, siente presión y creen que su puesto ya sea superior o de nivel medio puede estar en peligro y así deciden afectar a otro u otros por bienestar propio.

La socialización brinda los medios por los que las personas aprenden los aspectos internos de una organización al unirse a ella, esto incluye aprender los valores, reglas, procedimientos y normas del grupo de trabajo, de los departamentos y de la organización: fomentar las relaciones sociales y de trabajo, desarrollar las competencias necesarias para realizar los deberes de un puesto (Hellriegel & Slocum, 2004) toda esta explicación acerca de la cultura organizacional es para darnos cuenta de que existe un diseño por parte de los administradores para que el clima organizacional funcione, lo que se pretende con ello es una buena relación personal y laboral, cualquier conflicto entre personas en el mundo laboral, no se desarrolla entre iguales sino que la víctima ocupa una posición de inferioridad, bien ya sea jerárquica o de hecho, respecto del agresor, esto lleva a una situación estresante para la víctima.

## 1.5 Bullying Laboral

Los capítulos anteriores explican como el clima organizacional, su diseño, cultura y estructura puede afectar las relaciones interpersonales y laborales por parte de los empleados. Para esto describiremos acerca del bullying, para el autor Leymann (1996), lo define como un problema muy antiguo y existe en diferentes culturas y civilizaciones aunque se ha agudizado con las nuevas formas de organización del trabajo. Las investigaciones llevadas a cabo por Leymann a partir de la década de los 80, lo han hecho más transparente y accesible y han llevado a su inclusión como riesgo psicosocial.

La palabra “bullying” deriva del término inglés “mob” cuyo significado en castellano sería el de una multitud que rodea o asedia a alguien (una persona) o a algo (un edificio, un objeto) bien sea de forma amistosa o bien de forma hostil. El sustantivo “mob” es el gentío, el vulgo, la plebe o “populacho”, mientras que el verbo “to mob” describe la acción de ese gentío de agolparse o atestarse en torno a algo o bien la de asediar o atacar en masa a alguien. El origen de la palabra describe, por tanto, una acción colectiva de un grupo de personas frente a algo o alguien, y curiosamente no siempre de modo negativo, tal y como ahora está siendo tratada en el ámbito de las condiciones de trabajo. Es en dicho ámbito en el que el concepto de “mobbing” o “bullying” o acoso moral ha sido desarrollado históricamente por diversos científicos y psicólogos, principalmente por el Profesor Heinz Leymann cuya definición se recoge en la Nota Técnica Preventiva (NTP) 476 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) como una situación en la que una persona (o en raras ocasiones un grupo de personas) ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente que esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo, en otras palabras, se suele describir la relación entre el agredido y el agresor como “asimétrica”.. El concepto legal de mobbing, recientemente el término ha

sido descrito por un grupo de expertos de la Unión Europea como “un comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataques sistemáticos y durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo o el efecto de hacerle el vacío”

Se entiende por acoso u hostigamiento psicológico en el trabajo:

\*Comportamiento hostil que atenta, ofende, humilla, atemoriza, de forma sistemática la integridad física y / o psíquica llevada a cabo por una o varias empresas. Cuando hablamos de una asimetría nos referimos a lo siguiente:

#### Asimetría de las partes:

La parte hostigadora tiene más recursos al tener más apoyos, o una posición superior a la del trabajador acosado.

#### Intención de dañar:

El acoso es siempre una situación provocada intencionadamente y premeditada. El autor del acoso quiere dañar y la víctima lo sabe y esta percepción acentúa los efectos del acoso, convirtiéndolo una situación altamente estresante. En ocasiones puede ser absolutamente sutil, pero no por ello menos intenso o dañino para la víctima

Producción del daño: Se centra en la esfera de los derechos de la personalidad más esenciales: la propia salud, la integridad moral, la dignidad, la intimidad, el honor, etc. Se pretende desequilibrar y erosionar psíquicamente a la víctima.

A veces el acoso es meramente instrumental y la intención última es de índole laboral: conseguir una dimisión voluntaria, pero también en estos casos se lesionan los derechos personales de la víctima. Es una sucesión de actos encaminados a un fin, la intencionalidad no se evidencia en ninguno de los actos integrantes de la conducta y sólo es detectable mediante el análisis global de la misma.

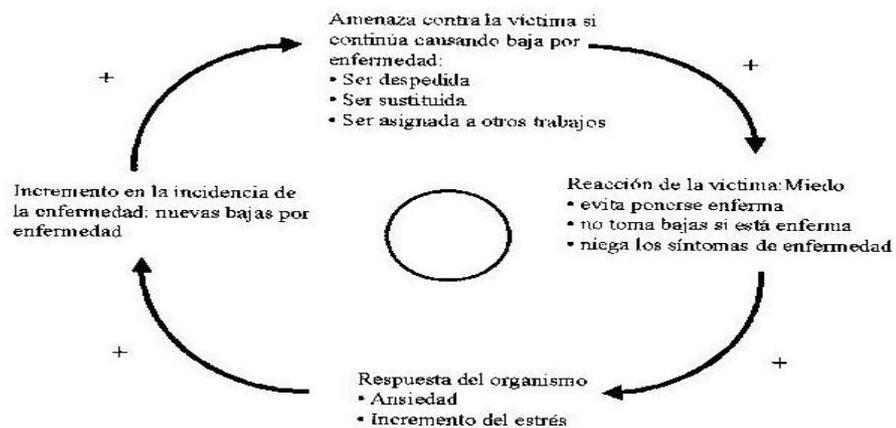
El comportamiento de estas personas trata deliberadamente y de forma constante de destruir a la víctima acabando con su resistencia psicológica, además de los ataques se hacen de una forma creciente. Algunos de estas conductas que las personas hacen son por ejemplo: Ataques verbales: insultos, burlas, amenazas, críticas injustificadas, ridiculización, Desacreditación profesional: sobrecargar de trabajo, encomendar tareas rutinarias por debajo o por encima de sus posibilidades, asignar objetivos o proyectos inalcanzables, retener o manipular información crucial, presiones para inducir al error, bloqueo de iniciativas, impedir utilización de medios adecuados, infravalorar, no reconocer el trabajo, Aislamiento social: limitar el movimiento en el entorno de trabajo, no escuchar, hacer el vacío, aislamiento físico, dificultar comunicación, Ataques personales: descalificaciones, burlas, menosprecio, falsos rumores, calumnias, rechazo, humillaciones, Violencia física: gritos, empujones, amenazas físicas, invasión de la vida privada, acoso sexual, no tener en cuenta problemas físicos o de salud, en el siguiente cuadro nos explica las incidencias al acoso psicológico en el trabajo y sus efectos:



El acosado y la baja laboral:

Aunque las personas que suelen ser seleccionadas como víctimas a menudo presentan un historial de desempeño laboral sin una sola baja por enfermedad durante largos periodos de tiempo, la víctima de reiterados ataques, al resultar dañada su esfera psíquica y física, comienza a caer enferma y a estar frecuentemente de baja laboral. El acosador aprovecha esta circunstancia de

manera oportunista para continuar su labor de acoso y derribo, amenazando a la víctima con que, si vuelve a tomar la baja laboral, será a su vuelta despedida o sustituida por otra persona, o se le asignará un trabajo peor. Convirtiéndose en un infernal círculo vicioso.



Si el hostigado es persona con carácter y criterio personal fuerte, normalmente, el hostigador (persona insegura y cobarde) pensará como hacerle la vida imposible, lo meditará y tal vez, le tenga miedo y respeto e incluso finalice por dejarlo en paz. Si bien, siempre estará contemplando la posible ocasión de arremeter contra la persona hostigada. Requiere, por tanto, por parte de ésta última, una permanente guardia y vigilancia hacia su hostigador, lo cual, no es nada agradable de soportar días y días. También es cierto que una buena defensa puede ser un decisivo y determinante ataque contra el hostigador para derribarle. Es decir, el hostigado en defensa propia se vuelve hostigador. La situación, para la empresa, no es nada recomendable, en ningún caso, es una situación de guerra larvada. Pero si el hostigado es persona con carácter y criterio personal débil, entonces, el hostigador ve campo abierto para arremeter contra ella porque sabe que no va a tener réplica alguna y finalizará derribándolo moral y psicológicamente, le habrá, “marcado, para siempre, toda su vida”. Por ello, pensamos que el auténtico empresario, no consiente ni permite que en su empresa se den estos casos e implanta la conocida técnica empresarial de la que tanto hablamos: LA CALIDAD TOTAL.

El empresario mediocre, fracasado, frustrado, que no es tal empresario, si no, rémora de la sociedad, no duda en acudir a todas estas argucias para poder así, presentar y justificar los fracasos de su empresa, que jamás serán culpa suya, si no de los demás. Cuando la persona es hostigada por personas que a veces no se dan cuenta del daño que puede ocasionar, pasa por un nivel de estrés lo cual no ayuda mucho a la empresa ya que puede afectar su producción laboral.

Cuando las personas externas a este problema, se dan cuenta de esta situación a veces por temor o por complicidad, cuando existe este temor es imposible que puedan hacer algo para que la situación mejore, las personas piensan que si intervienen en esto podrían ser victimas de la misma situación por la que pasa la victima, cuando se trata de complicidad, podemos decir que estas personas tienen relación con el que hostiga al empleado, a veces suelen hacerlo debido a que deseen involucrarse con este tipo de problemas o por que el involucrarse conlleva a no poder ser la victima de bullying.

## **Conclusiones**

En México nos damos cuenta de que la problemática de bullying es ocasional, pero es un problema que conlleva a situaciones estresantes, en la actualidad ya se nota como una problemática social, en este capitulo hacemos referencia a algunos detalles, los cuales lleva al análisis de una revisión de nuestras organizaciones, que es lo que pasa tanto con jefes como subordinados, analizando el área de personal. El clima organizacional es un factor importante, de aquí se desprende lo que son las culturas organizacionales, para el tema de bullying era necesario abordarlo debido a que la diferencia de culturas de las personas que laboran en la institución ya sea su diversidad de pensamientos y actitudes, puede ocasionar o generar el problema bullying, en situaciones donde la gente de un nivel superior en la empresa, puede no estar de acuerdo o simplemente no establecer relaciones personales con las que laboran en la misma área, nos damos cuenta que a partir de esto el bullying esta presente, la detección

de esta problemática es importante, ya que se puede intervenir de acuerdo a su estructura organizacional. Damos una breve explicación de las características del acosador, del acosado y personas externas, esto se analizara un poco mas en nuestro tercer capitulo, a continuación hablaremos del papel del líder, cuando no se maneja adecuadamente y esto afecta nuestro desarrollo personal y laboral en la organización. El manejo de la diversidad de personas es importante, esto lo debe controlar la organización, no olvidemos que hay personas que no soportan que un líder este a su cargo, derivando u ocasionando que la relación este en problemas, otros lideres buscan solamente aspectos de reconocimiento y usan a personas que puedan lograr lo que él no puede, esto incluye el problema bullying.

## **CAPÍTULO 2. Liderazgo en el área laboral y sus consecuencias del bullying**

En el capítulo anterior hablamos de la definición de bullying y sus consecuencias en la organización, su ambiente y que lo genera, así como de la cultura organizacional por la que puede estar manejada la institución y características del acosado y acosador, observamos que estos temas son un factor por el cual el empleado pueda tener inseguridad al desarrollar su trabajo y que su mismo clima o ambiente organizacional lo afecte. Cuando afecta el bullying en las personas que laboran en una institución, estamos refiriéndonos también a personas que hacen o cometen conflictos para dañar a los que se están desarrollando laboralmente o simplemente a personas con un perfil débil. Este problema que se ha convertido en un problema social, se ve afectado en la mayoría de los casos por la situación en la que los líderes se ve afectada en él, como lo es la intervención del líder con los empleados o mejor dicho con todos los que laboran en dicha institución, los conflictos en toda organización se presentan frecuentemente, esto es normal ya que donde hay personas que interactúan e intercambian ideas siempre van a haber discrepancias, todos somos diferentes y complejos, mas cuando estamos a cargo de algún líder y no estamos de acuerdo con su manejo empresarial, el proceso de liderazgo o de influencia se da recíprocamente entre líderes y seguidores, y no solo es unilateral, de líder a su subordinado sino también viceversa. Lo que se tiene que tener en cuenta de las organizaciones es el crecimiento laboral, todas las personas que laboran en ella deben tener la oportunidad de crecer laboral y personalmente, esto no incluye hacer lo que las demás personas quieren, en este caso algunos líderes solo quieren crecimiento para ellos mismos, sin tomar en cuenta a las demás personas las cuales formaron parte de ese crecimiento. Recordemos que un buen manejo del ambiente laboral ayudara mucho para poder establecer relaciones personales y laborales.

## **2.1 Liderazgo y bullying en las organizaciones**

En las organizaciones se trabaja con un conjunto de personas con diversidad de pensamientos y actitudes, esto conlleva a situaciones donde las personas se relacionan positiva o negativamente en la organización, condición que puede afectar su situación laboral y emocional. A continuación hablaremos del liderazgo punto importante en este trabajo, se comentará que a partir de la relación que jefes o mejor dicho personas que tengan un mejor puesto que los subordinados y ellos mismos, establecen relaciones afectivas o buenos tratos hacia cada persona que labora, cotidianamente se busca trabajar adecuadamente con el liderazgo como herramienta importante, en el entendido que es posible la generación de conflictos llevándolos al problema del bullying, y recordemos que este tema como problema social es importante en el aspecto laboral ya que se relaciona con el liderazgo.

No existe una definición universalmente aceptada de lo que es un líder, sin embargo los líderes son personas que tienen seguidores, si bien no todos los líderes son seguidos por multitudes presas del entusiasmo, en el interior de las organizaciones se espera que quienes las dirigen actúen como verdaderos dirigentes, pero a veces, el alto directivo o el funcionario es por ese simple hecho un líder, puesto que tienen seguidores que acatan sus disposiciones, esto es debido a que son motivados por el temor o el interés de obtener algún beneficio personal que por el logro de una visión o un objetivo común (Longman, 1999). Cuando estas personas son seguidas por este tipo de personas (dirigentes), es precisamente por que son sus seguidores, pero a veces ocasionan que nunca se puedan expresarse como ellos lo desean, sino que este seguimiento hacia ellos es debido a algo, diríamos, obligatorio en el sentido que tienen que realizar tareas y seguir objetivos que ya se tienen contemplados. Cuando surge esta predisposición, uno como empleado (subordinado), debe responder tanto para no tener problemas laborales en la organización, manifestándose aspectos del bullying, como aspectos de producción y crecimiento laboral.

En la definición de liderazgo, el proceso de influencia se da recíprocamente entre líderes y seguidores, y no solo es unilateral, de líder a su subordinado, las organizaciones clasifican a sus empleados en dos categorías: administradores (directores, gerentes o jefes), que cuentan con subordinados y con autoridad, los administradores desempeñan cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control. Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder, y puede ser administrador o subordinado, la función de líder es desempeñar las labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente en la organización, por tanto, la función de líder domina todo comportamiento administrativo (Lussier, 2002). Teniendo en cuenta los cargos que cada uno realice dentro de la organización, debemos observar que la relación de este tipo de cargos no implica que las cosas o problemas como el bullying se den en los puestos mas grandes, sino que también está la posibilidad que un subordinado pueda ocasionar acoso laboral en sus jefes, debido a esto se tiene que implementar un buen manejo de objetivos y estructuras laborales así como el conocimiento de un buen líder que sepa guiar este tipo de puestos organizacionales, para no ocasionar ningún conflicto laboral y/o personal.

Los lideres formales e informales de la organización son los que crean o restringen los espacios en los que el personal de la misma, encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y con personas, asimismo son ellos quienes permiten el avance del grupo en la línea inclusión control y apertura, son quienes planean e impulsan el retorno que permite cerrar los ciclos y completar la madurez de los equipos de trabajo.

Los lideres existen en todos los ámbitos y tienen características mas o menos distintas, no solamente los directivos pueden ser lideres, también se espera que personas de niveles distintos tengan la capacidad de obtener seguidores en sus planes, propuestas y acciones. Cuando llegan a existir este tipo de líderes es posible que los encontremos en cada una de las estructuras o puestos de las organizaciones, debido a lo anterior nos damos cuenta que hay personas que no

soportan que un líder este a su cargo, derivando u ocasionando que la relación este en problema. Existe una gran variedad de personas con propósitos y objetivos diferentes, debido a esta diferencia es posible el desacuerdo y esto conlleva a una serie de conflictos y procesos, uno de ellos el bullying, que pueda generar un mal desarrollo tanto de actividades laborales como personales. La diversidad de liderazgo tenemos que contemplarla, porque no podemos deducir que solo existe un tipo sino que hay varios que podemos explicar, a continuación abordaremos algunos, esto nos auxilia en el manejo del problema de liderazgo y el bullying.

El líder autocrático se caracteriza por ser él quien toma las decisiones, especialmente las importantes, algunas características mas comunes son su punto de vista siempre debe prevalecer por encima del las demás personas, mantiene claramente definidos los niveles jerárquicos, debe tomar personalmente todas las decisiones importantes, aparenta poseer fortaleza moral y no permite que sus seguidores conozcan sus debilidades y errores. Para estos lideres, las personas que colaboran con ellos son únicamente un medio para conseguir sus fines personales, a veces disfrazados de fines organizacionales. El ser un líder autocrático es importante para una organización ya que tiene sus objetivos muy definidos y un puesto en la que no debe dudar de cómo se deben realizar las actividades, pero también tiene un aspecto negativo, puede ocasionar diversos conflictos, aunque las personas que laboran en la institución están de acuerdo en que habrá una persona que los guíe, aparece en el horizonte el problema de los modos que puede adquirir la guía, el modo autocrático minimiza la diversidad de opiniones y limita el logro de objetivos de sus subordinados. Se entenderá que este tipo de liderazgo alienta el problema de bullying, debido a que este líder si no soluciona los problemas existentes, hace que las personas dificulten su puesto, entonces habrá una disputa de conocimiento y puesto a cargo. Aquí el líder lo que tendría que implementar es una forma de ideas para poder conjuntar a todo su equipo y no ser solo él quien sobresalga en todos los aspectos, este es otro de los puntos en desacuerdo debido a que solo lo que le interesa a este tipo de líder es el premio que se le pueda dar a él.

Tenemos lo opuesto al líder autocrático, un líder carismático es aquel que atrae emocionalmente a sus seguidores, busca ser admirado, obtener el afecto y el reconocimiento de sus seguidores, sin embargo, cuando esto no sucede sus propios temores de resultar desagradable a quienes lo deberían seguir lo lleva a actuar en forma autoritaria, a veces chantajea, como una forma de mantener el control del grupo, el culto a su personalidad puede llegar a ocupar un sitio preponderante en la relación con sus colaboradores, por lo que en algunas ocasiones compra lealtades de su gente. Igualmente es una persona poco abierta, a expensas de lo que algunos psicólogos denominan la máscara es decir, el fingimiento. El líder carismático tiene algunas ventajas, es decir, ayuda la forma en que pueda expresarse con su personal, aunque a veces pueda ser pasivo también se da cuenta del control que debe tener.

Los seguidores en el caso de los dos tipos de líderes mencionados arriba, son un factor importante ya que tienen que relacionarse y aceptar las cosas que cada líder le propone, esto es para no generar ningún conflicto con las personas, cuando esto no ocurre lo que se genera es un conflicto dentro de la organización, a veces las personas sean líderes o seguidores, se truncan en algunos de sus objetivos laborales y personales, esto puede ser generado por las personas a cargo, cuando estas personas pasan por este proceso, lo que hacen es enfrentar la situación pero desde otro punto de vista ocasionando algún conflicto y no tanto de agresión física o verbal sino que pueden ser acciones que contribuya al mal manejo de tareas laborales, esto con el fin de truncar proyectos que como en el caso del líder autocrático es solo para su propio beneficio siendo que otras personas contribuyeron a su éxito.

Una organización requiere definir cual es el estilo de liderazgo que mejor se adaptara a la visión y a la misión que se han formulado. En la medida que una organización busca la congruencia con lo que se ha denominado estilo de gestión, se establecen las bases para una apropiación adecuada de la filosofía, por parte de todos los integrantes de la empresa. Cuando los líderes, por su estilo se alejan de los principios y los valores institucionales, surge la posibilidad de que

aparezcan excusas buenas y aparentemente fundamentales para que el personal, pierda credibilidad en lo que se le propone e incluso en lo que ellos en conjunto definieron. No todos los estilos de liderazgo son igualmente impulsores de la formación de equipos de trabajo, aunque ambos elementos están íntimamente relacionados, cuando una organización se plantea la intención de trabajar en la formación de equipos, es indispensable, al mismo tiempo, diseñar y formar el estilo que deberán manejar los dirigentes de la organización. Tenemos que tener en cuenta que las organizaciones manejan y estructuran las formas de liderazgo que su empresa debe tener, esto para el buen manejo laboral, cuando se hace esto, es posible que los equipos formados funcionen, en caso de que esto no sea así llegamos al conflicto existente entre ellos y es normal que pueda ocurrir este tipo de casos, debido a la diferencia de personalidades que a veces no se puede manejar en su totalidad. El diseño y su estructura ayudaran para que los problemas que surjan no afecten la productividad de la organización y la estabilidad emocional del trabajador.

El clima organizacional es otro de los puntos importantes, los factores ambientales que gerentes y empleados necesitan evaluar son, las características de los ambientes presentes y posiblemente futuros y la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para funcionar con eficacia. Tal vez la mejor forma de entender el impacto del ambiente sobre el diseño organizacional es observar los diversos factores que comprende el ambiente. Toda organización existe en un ambiente, y aunque los factores ambientales específicos varían de industria a industria, unos pocos factores amplios tienen un pacto en las estrategias de la mayoría de las organizaciones.

Este ambiente donde se desempeña las personas que laboran en la organización, son de mayor satisfacción para ellos que sea un ambiente sano sin malas intenciones por parte de cada uno de los que laboran en ella, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización y así alcanzar una buena producción.

En ocasiones lo que puede obstaculizar esta situación son los líderes, ya que son personas con características como el ser estricta y firme en sus decisiones, tienen temores, es decir, aspectos que producen duda sobre su liderazgo, ante su equipo de trabajo, alguno de los temores en la actuación de los líderes son: temor de no tener presencia e importancia suficientes ante sus seguidores, temor de perder poder si permite mucha participación de sus seguidores, temor de que los demás descubran que no es el más competente en alguna rama, temor de enfrentarse a algún problema ante el cual no sepa qué hacer, temor de que al desarrollarse los miembros que conforman su personal llegue el momento en que estos no lo necesiten (Longman, 1999), estos temores no tienen que ser vistos por las demás personas. Cuando se socializa el temor, surge otro tipo de problema como el influir en situaciones en las que el líder no tenía por qué hacerlo, y ahora los seguidores serán un factor importante aunque no cambian su papel en algunas ocasiones.

Dentro de la organización, los líderes suelen asociarse con puestos de supervisión, ocupar un puesto de este tipo no garantiza que se influirá en los actos de los demás, en las organizaciones hay muchos líderes que no ocupan un puesto organizacional formal, a menudo, los líderes informales surgen de los grupos de trabajo y pueden ejercer una influencia mayor sobre la conducta del grupo que los supervisores reales. Cuando esto surge, el bullying se desarrolla debido a que los líderes informales puedan subir de puesto, viene el resentimiento de los supervisores, ellos se sienten frustrados y pueden truncar el trabajo de los líderes informales para que estos no suban de puesto ocupando el que ellos tendrían que ocupar. Al final, deriva en una lucha de puestos pero los conflictos llegan si no se controla y si la estructura de la organización decae y no funciona, por ello debe tenerse el control de esta situación, ya que el tener líderes informales es debido a que la organización asigna el rol de líder a una persona: el rol de líder informal se desarrolla mediante la interacción con los colegas, una persona con habilidades destacadas puede descubrir que otros recurren a ella en busca de orientación, quizá en mayor medida que a sus propios supervisores. La magnitud de la influencia que ejerce una persona sobre los demás está determinada por varios factores personales y organizacionales, los cuales se exponen a continuación.

La influencia o el poder que una persona ejerce sobre otra, como el de un supervisor sobre un subordinado, se fundamenta en cinco factores, comprenden tanto características individuales como condiciones organizacionales, y se vinculan con la relación entre líder y seguidor o supervisor y subordinado. El supervisor se esfuerza por influir, pero es la conducta del subordinado la que determina si los esfuerzos de aquel surten o no el efecto deseado.

El poder de experto se basa en el conocimiento y la destreza que posee el supervisor, es probable que el subordinado siga las instrucciones de una persona que desde su perspectiva posee conocimientos o experiencia en torno a un problema. Lo importante aquí es la experiencia o la destreza que desde el punto de vista del subordinado posee el supervisor no tanto los conocimientos o las habilidades que este posea en realidad. Aunque las habilidades reales tienen efecto en lo que otros perciben, algunas personas son más hábiles que otras para parecer expertas., el poder experto puede resultar particularmente efectivo ya que el subordinado se convence de que la instrucción o la orden del supervisor es la correcta y se le debe seguir. Cuando existen estos tipos de poderes en la organización se puede reflejar un aspecto de conflicto en caso de que esto no se maneje adecuadamente, los que tienen el poder dentro de la organización suelen tener conflictos con el demás personal, cuando el personal se siente ofendido y a veces no se considera su trabajo realizado con éxito esto les ocasiona conflicto con las personas y recae en la persona que en este caso tiene el poder en la organización. El poder experto, es efectivo en cuestión de la experiencia y habilidades que desarrolla el personal, pero algunas ocasiones el poder de referencia es quien forma empatía con el que en este caso tiene el poder (supervisor), y es como puede o no influir en el subordinado al realizar con éxito las actividades.

El poder de referencia, es el grado al que el subordinado acepta y se identifica con el supervisor, es más probable que alguien reciba la influencia de una persona que se admira o agrada, puede desarrollarse a través de las relaciones personales con otras personas. También tenemos lo que es uno de los más estrictos poderes que

la organización pueda manejar como lo es el poder legitimo, es el poder inherente al nombre del puesto que detenta el supervisor, se deriva de la creencia del subordinado en el sentido de que el supervisor tiene el derecho o la autoridad legítima para ocupar el puesto, parte importante de la fuerza de este poder se debe a los valores del subordinado respecto de los derechos de los supervisores, si el subordinado se niega a reconocer la autoridad del supervisor, no habrá poder en el cargo que pueda ejercerse(Davis, 1983), cuando el supervisor se hace cargo y toma todo los papeles que se le otorgan, los subordinados deben aceptar este poder, ya que en caso de estar en desacuerdo puede ocasionar un tipo de conflicto con el supervisor, pero quien tienen la oportunidad del manejo de toda situación de poder es el líder, en este caso es él a quien le pertenece el poder legitimo, en algunas ocasiones puede ser implementado por otro tipo de persona laborando para ellos, pero todo trabajador debe estar consiente que el que tiene el poder legitimo, es quien ordena sobre lo que se hará en la institución.

El poder coercitivo, es la facultad del supervisor para castigar a los subordinados con medidas disciplinarias, multas, despidos o reducciones salariales, las organizaciones difieren en el grado en el que los supervisores pueden aplicar castigos y recompensas, en las compañías privadas es común que el supervisor pueda conceder aumentos y ascensos al subordinado. Estos tipos de poder pueden surtir efectos positivos si se les utiliza adecuadamente, cuando es así las diversas formas de poder pueden representa herramientas excelentes para mejorar el funcionamiento de las organizaciones, también se les puede emplear para ayudar a las personas a forjarse percepciones positivas respecto del trabajo y cumplir adecuadamente con sus responsabilidades. Recordemos que el bullying es un tipo de conflicto que se da en el personal que labora en una organización, este puede ser físico o psicológico, cuando los tipos de poderes que explique no funcionan puede generar bullying entre los supervisores y subordinados, debido a que existen aspectos tales como que algunos laboran mas dentro de la organización o que a veces no se les premie las tareas que llegaron hacer con éxito y que solo se premie a supervisores que en ocasiones no genera nada en la organización

Algunos supervisores utilizan su poder para maltratar a los subordinados, pues creen en la necesidad de medidas punitivas para que las personas se desempeñen satisfactoriamente, los supervisores que gozan maltratando a los demás pueden hacerlo de diferentes formas, el hostigamiento a los empleados ocurre cuando los supervisores tienen libertad para exigirles que hagan exactamente lo que se les ordena, sin importar que dichas exigencias sean apropiadas o no, los supervisores pueden emplear un estilo áspero y punitivo, llegando al extremo de humillar a los subordinados por el error mas insignificante, lo que produce un ambiente de trabajo íntimo e incomodo para estos últimos (Rojo, 2005), la incomodidad que produce este tipo de casos es debido a la relación que los empleados tienen con su supervisores, el ambiente en que se tienen que desarrollar debe ser agradable y la simpatía que debe existir entre los supervisores y los subordinados, esto para no ocasionar ningún tipo de conflicto, no ocasionar el desarrollo de bullying debido a que esto no es solo por el papel desarrollo a nivel laboral sino es importante el desarrollo a nivel personal, factor importante para que pueda manejarse con éxito la organización. Un empleado, en este caso el subordinado quien sufre un poco mas de abuso, debe tenerse en cuenta su estado de salud tanto física como mental y el ambiente en el que se desenvuelve.

La perspectiva más antigua para el estudio del liderazgo es el enfoque de los rasgos, el cual se basa en el supuesto de que algunas personas son mejores líderes que otras, y que es posible determinar las características de los buenos líderes. Algunos defensores de este enfoque señalan que el buen liderazgo es una función de la persona, y que el individuo que se destaca como líder en una situación puede serlo en cualquier otra si hablamos de liderazgo no implica que pueda o no tener poder en la empresa sino que este poder se va desarrollando, los lideres pueden ayudar a su equipo de trabajo aunque estos ya tiene características que los pueda determinar, es importante el conocimiento de estas características debido a que las organizaciones deben manejar este tipo de personas que puedan ser lideres, esto para un excelente manejo de la organización que incluye su personal que labora en ella.

Factores de liderazgo y prácticas de dirección como los tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros, hace un mejor desarrollo de ambiente organizacional todo esto ayudara tanto a administradores como subordinados para laborar y hacer una mejor producción. Los malos comportamientos pueden tener consecuencias del comportamiento en el trabajo como sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros.

El estilo de liderazgo es un conjunto de conductas relacionadas que representan un enfoque para controlar a los subordinados, por ejemplo algunos supervisores prefieren permitir a los subordinados participar en las decisiones que les afecta, tal estilo de solicitar asesoría y organizar discusiones acerca de los problemas se denomina participativo, otros no incluyen la participación de los subordinados en las decisiones y mas bien, prefieren tomar la decisión ellos mismos y comunicarla al grupo, este estilo en que los subordinados carecen de participación se denomina autocrático. Esta carencia de participación puede ocasionar conflictos para la persona misma, es decir, aspectos personales en los que los líderes puedan estar afectado a los subordinados, una de las principales situaciones es no poder incluirlos en decisiones que requiere de su ayuda o que simplemente participaron. Cuando a los subordinados no se les da la atención necesaria es fácil que pueda decaer muchas veces haciendo notorio en cosas laborales. A veces se tiene que tener en cuenta que la consideración hacia los subordinados debe ser vista como algo interesante para resaltar lo laboral en ellos, teniendo un ambiente sano donde se desarrollen satisfactoriamente, la consideración es el grado de interés que manifiestan los supervisores por la felicidad y el bienestar de sus subordinados, y comprende las conductas amistosas y diferentes que hacen del lugar de trabajo un sitio agradable para estos últimos. La estructura inicial es el nivel al que el supervisor define su propio rol y deja en claro lo que espera de los subordinados, comprende la asignación de tareas y la programación del trabajo.

El enfoque de los rasgos supone que ciertas características de las personas las hacen buenas líderes. El enfoque conductual supone, por su parte, que ciertas conductas del líder resultaran efectivas, independientemente de las situaciones.

La teoría de Fiedler de las contingencias establece que el liderazgo es una función tanto de la persona como de la situación, una característica del líder y tres de la situación son las que determinan la efectividad del liderazgo.

La teoría de Fiedler también se ocupa de la variable del control situacional que ejerce el líder, el control situacional se refiere a la cantidad de poder e influencia que ejerce el líder sobre los subordinados, se trata del grado en el que las acciones del supervisor condicionan, de manera predecible, las conductas del subordinado. Son tres las características de la situación de liderazgo que comprende el control situacional. La relación líder-miembro representa el nivel al que los subordinados simpatizan y apoyan a sus supervisores. La estructura de tareas denota la medida en que las tareas del subordinado se definen de manera clara y específica. El poder de posición se refiere al nivel de poder e influencia que ejerce el supervisor, incluyendo la facultad de otorgar recompensas e imponer castigos.

La teoría del intercambio líder-miembro se concentra en la diada subordinado-supervisor y no en el subordinado y el grupo de trabajo, una de las limitaciones más notables sobre liderazgo es el supuesto implícito de que cada grupo de subordinados del supervisor posee la suficiente homogeneidad para justificar su estudio como si se tratara de una unidad y que cada supervisor adopta el mismo estilo con todos los subordinados, lo que se propone es que los supervisores consideren a cada subordinado de manera individual y que, con el tiempo, las relaciones entre supervisores y subordinados experimenten una evolución. Dansereau (1975) cit. Por Spector (2002), conciben dos tipos de relaciones que se desarrollan entre supervisores y subordinados, el cuadro o grupo interno se compone de subordinados que se destacan como miembros confiables e influyentes del grupo de trabajo. El supervisor los trata con consideración y adopta un estilo participativo con ellos. Los jornaleros o grupo externo, en contraste, son subordinados supervisados mediante un estilo instructivo y casi no gozan de participación en las decisiones, estas relaciones evolucionan a lo largo del tiempo,

con las características de los subordinados afectando la categoría en la que se encuentran.

Los casos de empleados iracundos que disparan contra sus compañeros o contra si mismos han atraído la atención hacia el problema de la agresión entre los empleados, aunque estos casos, relativamente raros pero no por ello menos trágicos, el problema de las conductas de los empleados cuyos efectos resultan dañinos para las organizaciones es una de las áreas de estudio mas importantes de la psicología.

Los puntos tratados en este capitulo se basa en el liderazgo y el poder que se puede obtener en la organización, aunque tampoco olvidemos que son factores importantes para el desarrollo del bullying, debido a que la insatisfacción laboral de los empleados puede perjudicar tanto a las personas que conforman su equipo como la producción de la organización. Cuando el trato es manejado adecuadamente y cada uno hace la tarea correspondiente podremos hablar de un ambiente sano, pero cuando las personas que llegan a tener un poder dentro de la organización o simplemente tener conductas o actitudes de lideres, esto es lo que afecta el ambiente, la organización debe desarrollar y tener una estructura que les ayude para el mejoramiento y evitar todo tipo de conflicto, las personas o en este caso los subordinados deben tener en cuenta las condiciones en que se trabaja pero no por eso evitara crecer como persona y como trabajador en la organización. A veces tratamos de cambiar las situaciones y decir que los subordinados solo quieren implantar sus sueños, sus proyectos, los lideres en esta ocasión los administradores tienen que estar de acuerdo con este crecimiento laboral, eso ayudara tanto a las personas que quieran laborar como a la productividad de la organización.

La satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleados en general, así como diversos aspectos de estos, es el grado en que las personas gustan de sus empleados, mientras que la insatisfacción laboral se define como la medida en que sus trabajos les desagradan (Spector, 2002).

Así que el componente de liderazgo y lo que nos refleja su ambiente es de ayuda para los empleados que laboran en ella, llamémoslo de cualquier puesto, esto al final se reflejara en cuestiones de producción y lo que es la satisfacción laboral, una organización que esta desarrollando el conflicto de bullying entre sus empleados es difícil ya que la producción baja y otras cuestiones estresantes a nivel personal. Entre la persona y su medio ambiente de trabajo material y psicológico hay una interacción reciproca permanente: el medio de trabajo puede influir positiva o negativamente en la salud de la persona, y el estado de bienestar físico y mental del trabajador influye a su vez en su productividad. El trabajo cuando esta bien adaptado a la persona y es productivo, puede ser un factor importante para la satisfacción personal del trabajador, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Nos damos cuenta que el clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

## **2.2 Rasgos de liderazgo**

Existen cuatro principales clasificaciones de la teoría del liderazgo, también llamadas métodos de investigación para explicar el liderazgo: las teorías de rasgos, de comportamiento, de contingencias e integral. Se pretende identificar el conjunto de características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores, o a los buenos lideres de los ineficientes.

Las teorías de rasgos del liderazgo intentan determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo, se pretende identificar un conjunto de

rasgos comunes a todos los líderes exitosos, se han analizado rasgos físicos y psicológicos o cualidades, como altos niveles de energía, cierta apariencia, agresividad, independencia, poder de persuasión y dominio. Todas estas características hacen a la persona líder, y entonces hablamos de una personalidad que, en función de sus acciones puede imponer al personal un ritmo de relación que beneficia o afecta.

Las investigaciones sobre liderazgo: pasaron de concentrarse en la teoría de rasgos a las acciones concretas (comportamientos), que desempeña el líder en el trabajo, otra sub categoría del liderazgo basado en el comportamiento se concentra en la naturaleza del trabajo administrativo, por tanto, las teorías del comportamiento del liderazgo tratan de explicar ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces, o bien, de definir la naturaleza de su labor. Cuando se invade este terreno particular los liderazgos deben ser dimensionados en función de esos factores que van más allá de la relación laboral pues la eficacia de sus acciones se encuentra determinada por el trabajo de otros administradores, aquí vale la pena considerar también el aspecto personal o el cómo la gente que labora en la organización se siente para elaborar una posible respuesta a su vinculación con la producción.

Las teorías de liderazgo por contingencia tratan de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación. Destaca la importancia de factores situacionales, como la índole del trabajo realizado, el ambiente externo y las características de los seguidores. Las teorías integrales del liderazgo tratan de combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y de contingencias para explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre líder y seguidores, las teorías permiten identificar conductas y rasgos que facilitan la efectividad del líder y saber porque un mismo proceder del líder puede tener efectos distintos en los seguidores según las circunstancias. (Hirigoyen, 2002)

El comportamiento y la personalidad de los empleados es lo que afecta o beneficia a las personas que laboran en la organización, a veces tanto sus actitudes como lo que pueden hacer en la institución es una forma de plantear las situaciones y la forma de ser líder o no en su equipo de trabajo perteneciente, cuando el comportamiento de los líderes son los adecuados y va acompañado de una buena relación interpersonal con su equipo beneficiara tanto a la organización como a todo el conjunto de colaboradores. Entonces aquí estaremos detectando lo de un buen clima organizacional donde el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción esta determinada por la percepción.

Los rasgos son características que distinguen a las personas, la personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo, entender la personalidad de alguien es importante, pues esta influye en su comportamiento, lo mismo que las percepciones y las actitudes, conocer las diferentes personalidades ayuda a explicar y predecir la conducta y el desempeño del trabajo de los demás. La personalidad tiene bases genéticas, pero también la determinan factores ambientales, los genes que heredo influyen en su personalidad pero también en la familia, los amigos, la escuela y el trabajo.

Cuando influye esta personalidad en su círculo social, es el punto mas importante ya que también está es generada a través de todos los espacios, situaciones o comportamientos de la gente con la que socializamos, este factor importante ayuda a ubicar y dimensionar el papel del líder como una persona mas del equipo, esta unión será a través de la especial relación que el líder tenga con su equipo de trabajo.

El modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad explica los rasgos que se clasifican dentro de alguna de las dimensiones de emocionalidad que abarca:

a) Los rasgos de liderazgo y extroversión, quiere hacerse cargo de la situación, su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir y competir e influir en quienes no poseen una acentuada emocionalidad, prefieren ser seguidores y no rivalizar o ejercer su influjo en nadie.

b) Empatía, se encuentran los rasgos de armonía interpersonal, el ajuste comprende rasgos de estabilidad emocional y con esto nos referimos al autocontrol, la tranquilidad, resistir la presión, estar tranquilo, seguro y ser positivo y la tendencia a elogiar a los demás.

c) Con la palabra inestable, aludimos a quien no tiene control, no resiste la presión, la escrupulosidad es un rasgo vinculado con el logro, se sitúa entre ser responsable y digno de confianza e irresponsable e informal, la gente que posee este rasgo se caracteriza por estar dispuesta a trabajar arduamente y conceder tiempo y esfuerzo adicionales para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados

d) Apertura a la experiencia, rasgo relacionado con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas, busca el cambio y probar nuevas cosas, mientras que quienes tienen una disposición baja a la apertura evitan toda modificación y novedad.

Así, las actitudes son sentimientos positivos o negativos hacia la gente, las cosas y las situaciones, todos mostramos actitudes favorables o desfavorables y positivas o negativas hacia la vida, el liderazgo, el trabajo, la escuela y todo lo demás. Quienes demuestran actitudes positivas y son optimistas tienen un perfil de personalidad bien adaptado y los líderes triunfadores manifiestan actitudes positivas y optimistas, a continuación presentaremos algunas características y tendencias de las víctimas de bullying laboral. Así mismo la comunicación organizacional, también nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, esto hará un mejor ambiente y el desvanecimiento de bullying, la comunicación nos llevara a un mejor funcionamiento con las personas que laboran en ella es un medio que permite el desarrollo de sus integrantes para

enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad y de la sociedad organizacional. Por eso es necesario que las organizaciones, usen mecanismos de comunicación ya que deben estar debidamente estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna. En el siguiente cuadro se describe las características y tendencias del bullying laboral.

Todos estos rasgos de personalidad son mostrados por las personas desde pequeños, los mostramos hacia la demás persona que nos rodean, si tenemos en cuenta que el bullying tienen algunos rasgos que se incluyen en los que he descrito, podemos deducir que la personalidad del acosado es baja, debido a situaciones que probablemente ocurran en su persona, lo señalo debido a que generan inestabilidad personal y laboral. Existen situaciones que nos ayuda a entender la disposición que algunos lideres pueden tener en relación con sus empleados, esto les ayudara de mucho para tener o establecer buenas relaciones en la organización. Recordemos que un buen manejo del ambiente laboral ayudara mucho para poder establecer relaciones personales y laborales, la personalidad de las personas que laboran en la organización llámese supervisores o subordinados, define su estructura, es aquí cuando la gente de altos puestos observa quienes podrían ser lideres y estos formaran su equipo de trabajo, para no existir ningún tipo de conflicto. Entre las características que describen la personalidad del acosador, se encuentra la incapacidad para ponerse en el lugar del otro, carece de la necesaria empatía que permite asimilar los sentimientos del oponente; lo cual significa que el que es capaz de acosar o maltratar psicológicamente a otro, no tiene la capacidad de empatizar, porque para él, el otro es un objeto, una cosa inanimada a la que puede manipular, destruir y, en casos como el acoso laboral o las ideas genocidas, quitar de en medio lo antes posible. La víctima pasa a ser "una cosa que estorba", cuya proximidad molesta y hay que eliminar. No forma parte del grupo "nosotros", sino de "ellos", los que nada tienen que ver con "nosotros", los que no merecen consideración ni respeto.

En la actualidad la Teoría X y la Teoría Y tratan de explicar y predecir el comportamiento y el desempeño en el liderazgo con base en la actitud del líder hacia los seguidores, las actitudes correspondientes a la teoría X, sostienen que a los empleados les disgusta el trabajo y que hay que supervisarlos en forma estrecha para que hagan su labor, los administradores que tienen actitudes similares a esta teoría suelen tener puntos de vista negativos y pesimistas respecto de los empleados y sus estilos de liderazgo, son más coactivos y autocráticos, recurren a medios externos de control, como amenazas y castigos. La Teoría Y sostiene que a los empleados les gusta trabajar y que no hay que supervisarlos muy de cerca para que lleven a cabo su labor, los administradores que concuerdan con esta teoría suelen tener una opinión positiva y optimista de los empleados y su estilo de liderazgo es más participativo y utiliza la motivación y la recompensa, los administradores con actitudes correspondientes a la Teoría Y son mejores para concretar los objetivos organizacionales y aprovechar el potencial de los subordinados, los administradores con marcadas actitudes descritas en la Teoría X tenían más probabilidades de estar en el grupo de menores logros. Debido a que tienen muchos factores negativos en su labor como líderes en la organización, lo que pretende la organización es buena relación que no se trate mal a la gente que laboran para ellos, el implementar castigos o amenazas al personal es insatisfactoria tanto para la producción como personalmente, los subordinados a quienes se le implementan estos castigos no laboran adecuadamente e incluso perjudican en lo laboral la productividad, el bullying desarrollado en base a la teoría X, explica muchas de las situaciones de por qué los empleados laboran de alguna manera y por qué el tipo de liderazgo interviene mucho en estas situaciones, por eso, se debe desarrollar una buena estructura y diseño organizacional.

Si bien los teóricos conductistas se centran en el comportamiento, la conducta de los líderes se funda en sus rasgos y destrezas, el mejor indicador de conservación de empleados es la relación entre jefe y subordinado, los empleados que sostienen una mala relación con su superior suelen renunciar con mayor frecuencia, este lazo se finca en los rasgos de personalidad y las actitudes de

liderazgo de los jefes que influyen en forma directa en su comportamiento con el empleado. Y en algunas ocasiones cuando los empleados siguen a pesar del maltrato por parte de jefes, puede generarse el bullying, es decir, maltratos tanto físicos como psicológicos, esto a veces se extiende hasta que el empleado se sienta sin ganas de trabajar, es por eso que tanto el diseño y la estructura debe contener una buena comunicación por parte de jefes a subordinados y viceversa.

### **2.3 Comunicación: factor importante en la problemática del bullying laboral**

La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes, pues forma parte del estilo de liderazgo, las habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación son el motor de todo buen liderazgo, el coaching consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño, la idea que subyace en este modelo es maximizar las fortalezas del empleado y reducir al mínimo sus puntos débiles, lo que ayuda a que los líderes se concentren en los objetivos, desarrollen su capacidad de comprensión interpersonal y su sentido común. Los administradores que adoptan el paradigma de la administración no contemplan el coaching en su descripción de labores, los líderes que pertenecen al paradigma del liderazgo consideran que contar con seguidores eficaces es una parte clave de su trabajo. La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio, entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

Cuando los administradores no entiende lo que es comunicación, puede tener consecuencias negativas para sus empleados, esto ocasiona que a veces las tareas correspondientes para los subordinados pueda ocasionar conflictos en los

jefes o que en ocasiones los subordinados no entiendan las tareas de los jefes, por eso tiene que ser de gran importancia la comunicación que puedan tener cada uno de los miembros del equipo de la organización.

Casi todos los administradores suelen avergonzarse, remarcar lo negativo y criticar a la persona que se está desempeñando por debajo de los estándares, un conflicto se da siempre que alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona, en las organizaciones (trabajo) el conflicto es inevitable porque la gente no ve las cosas exactamente de la misma manera, muchos líderes están expuestos constantemente al conflicto, los administradores dedican alrededor de una quinta parte de su tiempo al manejo de conflictos y el manejarlos de manera constructiva es una de las cualidades de un buen liderazgo (Lussier, 2002).

Cuando el conflicto no se resuelve en forma eficaz, repercute en forma negativa y cuando impide la consecución de los objetivos organizacionales se convierte en algo negativo o en un conflicto disfuncional. Cuando se convierte en disfuncional obtenemos beneficios negativos para la organización, esto no le conviene porque puede bajar su producción y ocasionar diversos conflictos con varios integrantes de la institución. También no tenemos que perder de vista que a veces el bullying no solo es de jefe a subordinado sino puede ser viceversa, la situación afecta tanto de un lado como de otro, lo importante es implementar lo que es un buen diseño organizacional, y el manejo de una mejor comunicación para todas las tareas que se tengan que establecer en dicha institución. Dado que los líderes son más visibles que los seguidores, un seguidor es una persona que recibe la influencia de un líder aun cuando el administrador tenga autoridad para influir en los empleados, los seguidores (subordinados), también reciben influencia de otros empleados, los buenos seguidores que hacen aportaciones que influyen en los administradores son vitales para el éxito de cualquier organización.

En el entorno laboral de nuestros días, los seguidores pueden y deben contar con mayores grados de influencia, tanto en otros seguidores como en los líderes, los líderes deben darse cuenta de que ya no son los poseedores absolutos del poder y los únicos que influyen en sus unidades de trabajo. Los líderes no pueden

permitirse ignorar a seguidores con un poder y una influencia significativos, puesto que en última instancia, estos facilitan o dificultan el desempeño de los líderes. Hellriegel & Slocum (2004), comentan que los líderes y administradores usan muchas fuentes de poder para influir en sus seguidores apelando a una o más de sus necesidades, el liderazgo efectivo depende tanto de la aceptación de la influencia por el seguidor, como que el líder realmente lo sea. El poder y la influencia son esenciales para la función de líder o administrador, si el poder está influenciado por los líderes, esto ocasionará dos puntos importantes, como el que sea cargo de las situaciones que pasa y esto lo conlleve a una situación poco estresante, claro teniendo una buena comunicación con sus subordinados para que esto no influya en el bullying laboral. La otra opción es que se genere el bullying y los subordinados sean maltratados tanto físicamente como psicológicamente, aparte de lastimar de esta manera afectará la producción de la organización.

Se puede afirmar que el hostigamiento psicológico laboral se ejerce especialmente de cuatro mecanismos incluyendo el más importante que es acerca de la comunicación entre los empleados de la organización:

### **1º. Manipulación de la comunicación del hostigado:**

- Negación de la información concerniente al puesto de trabajo, como las funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo: la cantidad, calidad y plazos del trabajo a realizar.
- Comunicación hostil explícita, con críticas y amenazas públicas.
- Comunicación hostil implícita, como la negación de la palabra, el saludo y la renuencia a evacuar dudas, consultas o directrices solicitadas por el hostigado.

### **2º. Manipulación de la reputación del hostigado:**

- Realización de comentarios injuriosos, con ridiculizaciones públicas, relativas al aspecto físico o las ideas o convicciones políticas o religiosas.

- Realización de críticas sobre la profesionalidad del hostigado.
- Acoso sexual del hostigado.

### **3º. Manipulación del trabajo del hostigado:**

- Asignación de sobrecarga de trabajo- Asignación de trabajos innecesarios, monótonos o rutinarios.
- Asignación de tareas de cualificación inferior a la de la víctima.
- Asignación de demandas contradictorias o excluyentes
- Asignación de demandas contrarias a la moralidad del hostigado.
- Negación de la asignación de tareas.
- Negación de medios de trabajo

### **4º. Manipulación de las contraprestaciones laborales:**

- Discriminación en el salario, en los turnos, jornada y en otros derechos.
- Discriminación en el respeto, el rango y el protocolo.

De acuerdo a lo anterior es evidente que en muchas ocasiones el acosador no solo ridiculiza su trabajo sino al mismo acosado; su forma de vestir, estilo de vida, su voz, gestos. Cuando el acosador tiene un rol en el trabajo superior al acosado, éste le asigna tareas demasiado complejas para su titulación, o bien demasiado simples y repetitivas, ocultándole información importante e incluso variando la información sin criterio y de manera continua, diciéndole un día una cosa, y otro otra, con lo cual el acosador reciben un "input" o "impresión" negativa del trabajo y la capacidad que en realidad tiene el acosado. El acosador esconde información relevante al acosado, y favorece a otros empleados en presencia de la "víctima" fomentando en su inferior un sentimiento de injusticia y desigualdad, que muy probablemente le traerá repercusiones en su vida personal (ansiedad, depresión, irritabilidad, frustración, ira, enojo).

Asimismo en el desarrollo del bullying podemos apreciar la presentación de cuatro fases diferenciadas, cuyo desarrollo y duración puede variar en función de la reacción del individuo hostigado.

1º. Fase de seducción, en esta fase el acosador aún no ha manifestado su gran potencial violento. Normalmente la seducción, va dirigida a la víctima, pero en ocasiones la seducción está destinada al entorno próximo de la víctima, y esta fase puede quedar enmascarada.

2º. Fase de conflicto, en la que las partes del bullying entran en contradicción y comienzan las agresiones, que pueden seguirse de denuncias o de reclamos; la mayoría de los expertos definen el bullying a partir de esta fase.

3º. Fase de bullying o de estigmatización del hostigado, que suele durar un promedio de 1 a 3 años, en la que comienzan a desarrollarse las actitudes manipuladoras de la comunicación, de la reputación y del trabajo del afectado.

4º. Fase de actuación del entorno, la respuesta del entorno laboral será la que determinará la resolución rápida del acoso o bien su implantación permanente, con el consiguiente daño en la salud del acosado. Por tanto, el entorno es un elemento en el desarrollo o en la resolución del acoso laboral.

5º. Fase de intervención de la empresa. El acoso puede ocurrir en cualquier empresa, algunas veces porque la organización del trabajo tiene una deficiente planificación y en otras porque el acoso forma parte integrante del "hacer" empresarial. Por tanto en esta fase podemos observar medidas positivas o negativas hacia el hostigado, en función de la cultura y el consentimiento de la dirección de la empresa sobre este fenómeno, que no acabarán siendo resolutivas, y que pueden ser acompañadas de algunos períodos de Incapacidad Temporal o Transitoria. Tanto si se trata de una estrategia empresarial consciente, como inconsciente no debemos olvidar que reposa sobre el sufrimiento moral y físico del trabajador.

6º. Fase de marginación o de exclusión de la vida laboral del hostigado, en la que el trabajador compatibiliza su trabajo con largos períodos de Incapacidad Temporal o Transitoria y que puede derivar en situaciones enquistadas, que acaban con despidos, expedientes disciplinarios o, en el mejor de los casos, en jubilaciones anticipadas, invalidez, pérdida de la razón y a veces, en el peor de los casos con pérdida de la vida (suicidio, accidentes laborales mortales).

7º. Fase de recuperación, debido al mayor conocimiento y difusión de este proceso destructivo, existen personas en la empresa (jefes y compañeros) que se niegan a agredir y también existen personas fuera de la empresa que ayudan a la reparación del daño recibido.

El acosador, aunque sea quien tiene el poder sobre la víctima del acoso; bajo una apariencia externa de seguridad y firmeza, suele ser una persona insegura, temerosa de perder su puesto de trabajo y capaz de hostigar sutilmente al acosado a lo largo del tiempo (Mendoza, 2004). El acosador construye un orden social subjetivo en función de sus propios valores, objetivos y experiencias, eso significa que percibe las cosas de manera diferente a como las perciben los demás y hace todo lo posible para adecuar el comportamiento de su víctima al orden social construido por sí mismo. Si, según sus valores y sus objetivos, la víctima es indigna de disfrutar de un bien o de ostentar un lugar en la sociedad, el acosador organiza toda una estrategia para privarle de ese bien del que le considera indigno. A esta acción corresponde un beneficio, que es eliminar el obstáculo que la víctima supone para él. Si resulta que su estrategia y sus actos no son bien vistos por el entorno en los que lo lleva a cabo, en lugar de cambiar de conducta intenta cambiar la del entorno, convenciendo a los otros de que su acción es la correcta y de que está haciendo lo que hay que hacer, es decir, castigar a la víctima por uno u otro motivo.

Todas estas situaciones por las que se genera el bullying, hacen que la organización debe fomentar un ambiente positivo para sus trabajadores, ya que esto ayudara en la producción y también a nivel personal. Otro aspecto importante es tener un control sobre lo que es el liderazgo, estas personas lideres deben

tener una personalidad que pueda ayudarles a relacionarse con el demás personal satisfactoriamente, la organización cuando detecta a personas líderes debe manejar esto positivamente, por que si no lo lleva a cabo puede fracasar y ocasionar diversos conflictos y esto afectarles a nivel de producción. Existen personas que solo quieren que otras fracasen, sienten que tienen poder, a veces, el tener el consentimiento de personas de alto nivel como lo son administradores, les genera fuerza dentro de la empresa, estas personas se les considera como negativas, hacen daño a personas que en otras situaciones suelen tener una personalidad débil y pueden ser manejadas por los acosadores, pero como personal de la organización deben estar conscientes de los problemas que pueden ocasionar y detectarlo a tiempo para poder superarlo.

## **Conclusiones**

En nuestro desarrollo social hacemos referencia a los aspectos como líderes y poder, esto lo llevamos a cabo también en nuestra fase laboral, recordemos que es uno de los lugares donde se desarrolla esto de liderazgo y que a veces o por una mala estructura organizacional no funciona adecuadamente, sino que afecta a los empleados de dicha organización ya sea personal o laboralmente.

En este capítulo hacemos referencia a lo que es el factor de líder, el ambiente organizacional, el poder, la comunicación y las fases del hostigamiento, teniendo en cuenta la estrecha relación entre estos temas, como vimos si un buen líder no sabe o implementa mal sus ideas, como la comunicación con sus empleados y el mal funcionamiento de su poder, a pesar de afectar a nivel personal a las personas que colaboran para el, afecta la producción de la organización, consecuencias que para un líder le podrían afectar dentro de la organización.

Para entender este capítulo y el tema de bullying es necesario establecer buenas relaciones afectivas en toda la institución, así lograremos el funcionamiento de la empresa a nivel producción y a nivel personal. En nuestro país la relación de líder con las demás personas, no es agradable siempre existen problemas que se ven

afectados por esta situación, el bullying lo que pretende rehacer es tener una buena comunicación con las personas, tanto de subordinados con administradores y viceversa.

Como líder tenemos que implementar que nuestros empleados sean capaces de su desarrollo y crecimiento laboral, de hacerlos participes de todas las tareas que se laboran en la organización, de mantenerlos comunicados, tanto de problemas respecto a la producción como de problemas que puedan generarse a nivel personal con empleados de la institución.

En nuestro siguiente capítulo hablaremos de las definiciones de bullying laboral esto se hará para que nuestro tema principal este mas explicito, también de que manera se puede ir generando, comentar sobre las personas que pueden estar involucradas y del perfil tanto del acosador como el acosado. Esto nos llevara a un mejor análisis de esta problemática, que no debemos de incluir que pueda estar pasando en nuestro país e incluso en nuestra organización para la que laboramos.

## **CAPÍTULO 3. El Bullying Laboral**

Como observamos el termino bullying, lo utilizamos para referirnos al maltrato tanto físico como psicológico en las personas que laboran en la organización, en el desarrollo de estos tres capítulos analizamos tanto la descripción de una organización de su estructura, de las culturas organizacionales, del liderazgo, de algunos rasgos que estos individuos que genera bullying tienen, también se analizo los factores en que puede afectar, como lo es la comunicación entre las personas que laboran, el mal desempeño de un crecimiento laboral y a nivel personal, se podría sufrir de estrés, de ansiedad, de depresión y inadecuadas habilidades sociales.

A continuación abordaremos con mayor profundidad la problemática de bullying, los hallazgos encontrados, describir un poco mas sobre las características de personas que viven con bullying y las que lo desarrollan.

### **3.1 ¿Qué es el bullying?**

El bullying es un tipo de maltrato ya sea psicólogo o físico, existen múltiples factores como el contexto escolar y el organizacional o empresarial (López, 2003), su significado se puede relacionar con las conductas como lo es la intimidación, las amenazas, los insultos, las humillaciones en publico, el rechazo social entre otras. Cuando en una empresa se genera todo este tipos de conductas es por que podemos notar que el poder puede incluirse en las personas las cuales manejen un nivel bajo de autoestima, desequilibrio o abuso de poder en la relación. Este tipo de situaciones hace que la victima sienta inferioridad, permite que el rechazo o el abuso que la agresora influya en ella, un ejemplo seria en una situación de debilidad ya sea física o alguna discapacidad, alguna característica personal (minoría étnica u orientación sexual), o por una situación contextual concreta como las personas recién llegadas a un centro o problemas de relación con compañeros incluso gasta el nivel que pueda desarrollarse dentro de la empresa.

Cuando el maltrato es continuo repetitivo, intenso, intencionado y se da en un contexto del cual es difícil escapar, se llama acoso moral o psicológico, aunque existen términos como los anteriores o mobbing y bullying, sin embargo son pequeñas las diferencias entre ellos. Pero no olvidemos que es importante establecer el significado de cada uno de ellos.

Un acoso psicológico es el mantenimiento persistente e intencional de pautas de maltrato psicológico, concretadas en algunas de las siguientes acciones: amenazar, criticar, ridiculizar, acechar, perseguir a una persona, inducir en ella sentimientos negativos, como miedo, desánimo, preocupación, confusión, inseguridad, interferir en sus dinámicas mentales, dificultar la realización de sus actividades y tareas, sobrecargarle con exigencias y expectativas que no puede cumplir.

Acoso moral es el proceso activo por el cual una persona infringe daño psicológico a otra de manera intencional, persistente y deliberada, mediante comentarios, actitudes y manipulaciones ambientales y psicosociales, sin recurrir a medios de agresión física. Los primeros efectos suelen ser de tipo psicológico como inseguridad, inquietud, ansiedad, depresión y pérdida de autoestima, siguen efectos sociales, como aislamiento, disminución del rendimiento laboral, irritabilidad e intolerancia de la gente, pueden progresar hasta la aparición de enfermedades orgánicas, como hipertensión, otros trastornos cardiovasculares, trastornos digestivos y respiratorios, alergias etc.(James, 2009).

El mobbing o bullying consiste en comunicación hostil y sin ética dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, activamente manteniendo en ella. Estas actividades tienen lugar de manera frecuente y durante largo tiempo, existe una diferenciación entre lo que el mobbing y bullying, el primer término a pesar de su neta apariencia anglosajona es mucho más conocida en el continente europeo que en los países de habla inglesa, donde prefieren seguir utilizando el término bullying, ya que con el cual designan las actuaciones de los abusones o “bullies” en las escuelas, para distinguirlo de los diferentes aspectos de la persecución y

maltrato escolar es frecuente que, en el contexto laboral, se refieran como “adult bullying” a lo que nosotros llamamos mobbing.

El poder definir el bullying es en base a las clasificaciones diferentes, debido a que existen dos direcciones una es a través del acoso y otro en función de los objetivos que persigue, que según el agresor obtendrá esto es para un beneficio (Pares, 2005) Este tipo de direcciones que persigue el agresor conlleva a un acoso de tipo vertical y horizontal que a su vez puede ser ascendente y descendente, es decir, cuando se trata de el acoso vertical descendente es el que es realizado del jefe al subordinado, lo cual es cuando se trata de la presión ejercida por un superior sobre uno o mas subordinados.

Cuando se trata del acoso vertical ascendente, va del subordinado al jefe, es la presión ejercida por un grupo de trabajadores sobre un superior jerárquico, en cambio cuando es acoso horizontal, es el que se da entre iguales, de compañero a compañero, donde puede generarse la presión por parte de un grupo de trabajadores sobre uno de sus compañeros, podemos observar que este aspecto se encuentra lo que es que un grupo de compañeros daña al inferior o en su caso solo un integrante.

El bullying tiene como objetivo eliminar a un trabajador poco sumiso o forzar situaciones de esclavismo laboral, las situaciones por las que se genera este tipo de acoso es por que la victima no entra en el circulo, no genera aspectos adecuados a su demás grupo, está victima es por que ha escalado posiciones y se ha situado en un cargo con un cierto poder dentro de la empresa , es decir la victima del acoso será aquel trabajador que tiene genio el que tiene una excesiva brillantez en sus tareas o aquel que es representante del personal sin estar sometido al manejo del patrono o aquel cuyo lugar se quiere para dar a un amigo.(Hernández, 2004).

(Gonzales de Rivera, 2003) comenta que el acoso psicológico en el trabajo persigue la destrucción moral de un trabajador que por distintas razones, se ha hecho indeseable. Para que esta actividad altamente repugnante pueda prosperar

y mantenerse son necesarias, además de la participación activa de uno o varios acosadores, ciertas condiciones grupales que favorezcan o al menos permitan la complicidad pasiva del resto de los miembros de la organización. Los criterios operativos que definen la situación del mobbing son:

- Maltrato psicológico o presión injusta y desmedida.
- Que tiene lugar de manera frecuente, repetida y persistente.
- Sin posibilidad de escape ni defensa.
- Favorecido o al menos tolerado por el entorno en el que tienen lugar.
- La finalidad es eliminar al acosado o destruir su salud y sus capacidades.

Existe lo que se llama círculos del bullying que distribuyen a cada individuo en función de su implicación en el proceso de hostigamiento laboral (Pares, 2005), así tenemos como primero al instigador del acoso actúa como acosador que es el que lleva la iniciativa el que empieza con todo este daño así su víctima, rodeado por sus aliados que actúan como acosadores estos aliados ayudan al agresor a cumplir su objetivo de poder herir a su víctima, algunos intervienen en cuestión de tomar también el papel de agresor, cerca están los colaboradores tácitos del acoso estos se encargan de herir a la víctima pero no de forma cercana sino que lo hacen un poco alejado de esto ya que solo se encargan de los daños verbales en este caso en la empresa son quienes se encargan de los rumores este círculo de personas es un poco más grande ya que se puede incluir a todas las personas que trabajan en la empresa, les siguen los cómplices que actúan como testigos mudos son personas que se dan cuenta de todo o que está pasando con la víctima, observa y oyen, están conscientes de todo lo que pasa pero no dicen nada solo ven y callan, podemos concluir que algunas personas hacen esto debido a que no quiere ser parte de este maltrato que se le está dando a la víctima o simplemente no quiere ser la siguiente víctima o parte de lo que se está haciendo y para finalizar hay los amigos incondicionales de la víctima, esta persona ayuda mucho a la víctima ya que ayuda y descubre ante los demás lo que pasa, se da cuenta de que se está tratando mal a la víctima.

El autor (González de Rivera, 2005), comenta que el bullying puede ser una conducta ofensiva a través de acciones humillantes, vengativas y maliciosas para subestimar o denigrar un individuo o grupo de empleados, estos ataques negativos y persistentes a la persona o su actividad profesional son impredecibles, irracionales y no deseados, estas conductas abusivas que atentan por su repetición o sistematización contra la dignidad o integridad psíquica o física de una persona poniendo en peligro su posición de trabajo o deteriorando el ambiente de trabajo, esto no le permite al individuo poder desarrollarse adecuadamente e incluso estas negativas que se dan llegan afectar a nivel laboral, lo cual no conviene para el clima organizacional ni para su estructura. Es preciso adecuar este tipo de conflictos que se dan o generan, todo este tipo de explicaciones que llegan a un acoso moral puede dañar la personalidad, la dignidad o integridad física o psíquica de un trabajador en el desempeño de sus funciones, poner en peligro su empleo o crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante u ofensivo.

Es importante distinguir entre las características del acoso moral y la presión ejercida por el jefe para dar cumplimiento a los plazos, metas y objetivos de su negocio, la competitividad presiona a la dirección empresarial y en busca de resultados y beneficios se tornan exigentes y muchas veces hasta aseguran que sus subordinados todavía pueden asumir más obligaciones y tareas.

Una de las cuestiones importantes es que la persona acosada es elegida porque tiene características personales que perturban los intereses del elemento acosador, con ansias de poder, dinero u otro atributo al cual le resulta inconveniente dicho trabajador. Siguiendo con el acosador puede ser una persona o un grupo de personas ósea el sujeto puede ser individual o colectivo, a menudo el acosador es una persona en la jerarquía de la empresa o la administración.

Cuando el acoso se da a la inversa, de un superior por parte de sus inferiores jerárquicos puede devenir en causa de despido, es cuando se tiene que reflexionar acerca de la asimetría de las posiciones, ya que en la relación laboral las dos partes no están en el mismo nivel, una aporta su fuerza de trabajo y se subordina al orden laboral interno, por lo que esta en estado de dependencia de la

otra parte que es la que lo contrata, le da la posibilidad de trabajar y además paga el salario o sueldo por el trabajo que se realiza.

(Rojas, 1997), En las culturas empresariales, bajo la subjetividad de que quien ejerce la autoridad tiene todas las respuestas, debilita a la organización y a sus miembros, con esta actitud se absuelve de toda responsabilidad individual y grupal ya que no asumen su capacidad en la búsqueda de respuestas y resolución a conflictos propios o ajenos, colocando a los miembros de la organización en el escepticismo dentro de los conflictos tanto intergrupales como interpersonales.

Los estudios de la motivación y el liderazgo en la empresa muestran que estos dos factores influyen en aspectos claves: como la eficacia del trabajo en equipo, la integración y sentimiento de pertenencia corporativa de los cuadros de directivos, la asimilación de cambios, innovaciones y situaciones complejas, la capacidad real y de crecimiento e internacionalización de una empresa o la productividad y competitividad de la misma, en base a la estructura de grupos a sus metas, sus objetivos, su cultura de empresa entre otros, para que puedan ser efectivos y aporten valor a la organización, es evidente que el clima empresarial que propicia el acoso es el de organizaciones, improvisadoras o de estructura informal que presentan debilidad en una, alguna o todos sus niveles, ya estén estructuradas de forma grupal o individual, esta debilidad se puede presentar en las posiciones jerárquicas en los roles en las relaciones de interdependencia o en los objetivos y metas tanto a nivel horizontal como vertical, en un clima sin su diseño adecuado que permita una eficacia organizacional desde la participación de cada uno de los implicados es decir, el primer factor a mencionar es un bajo grado organizacional, el factor de la comunicación es igualmente relevante, acciones como privar los recursos adecuados para el desempeño del trabajo, que lejos de conseguir confianza, solidaridad y ayuda entre los implicados consigue la falta de motivación, baja satisfacción, conflictos interpersonales, esto es hablar de un ambiente laboral estresante, dado que el trabajador no sabe que es lo que tiene que hacer en cada momento ni con qué.

Lo que propicia el bullying es un déficit organizacional, remuneración escasa, ambiente estresante, falta o déficit de comunicación e información y el establecimiento de un liderazgo autoritario y autocrático.

Juárez, (2005), explica que el acoso psicológico en el trabajo es un síndrome psicosocial complejo, creado por una interacción de dinámicas generadas por el acosador, por el acosado y por el grupo al que ambos pertenecen. La mayoría de los estudios sobre mobbing prestan poca atención a estas interacciones, concentrándose generalmente en solo uno o dos de los elementos que configuran el fenómeno, sin entrar o investigar la relación entre ellos.

La selección de la víctima de acoso psicológico del trabajador no es casual, sino que se ve estimulada por algunos rasgos o acontecimientos que hacen que determinada persona sea percibida como envidiable, vulnerable o amenazadora. En segundo lugar una o varias personas han de tener el deseo de convertirse en acosadores y la capacidad de poner en marcha pautas sistemáticas de maltrato psicológico, en tercer lugar, la organización en su conjunto debe tolerar el libre desarrollo de estas pautas, promocionar el acceso de los acosadores potenciales a los puestos de decisión y carecer de estructuras y procedimientos destinados a detectar y erradicar estrategias de acoso. Finalmente y aun dándose todas estas condiciones previas, la víctima presunta podría escapar o al menos, blindarse contra el acoso que se avecina, si no fuera por tres rasgos (Autenticidad, inocencia y dependencia afectiva) de su personalidad que, aunque enriquecedores y favorables en otros contextos, le exponen a grave riesgo en organizaciones que favorecen o toleran el acoso.

Cuando una situación de acoso psicológico alcanza la intensidad y duración suficientes como para superar las capacidades de adaptación y defensa de la persona que lo sufre, se produce una reacción psicopatológica de perfil clínico bien definido, que se clasifica entre los síndromes crónicos de estrés, (G. de Rivera, 2001, Nostalgia psiquiátrica del Estrés). En el maltrato psicológico describió como la instauración del síndrome de acoso es progresiva, iniciándose con unos pródromos reactivos ante los primeros conflictos y evolucionando a lo

largo de cinco estadios sucesivos de gravedad creciente. Estos cinco estadios clínicos se corresponden de manera relativamente coincidente con las cuatro fases organizativas del proceso de acoso descritas por Leyman: perversión del conflicto, estigmatización, intervención y eliminación.

Primer estadio autoafirmación suele ser de corta duración y representa un intento normal y sano de recuperar la credibilidad personal, que parece haber sido erróneamente comprometida en un conflicto absurdo. La frustración ante los fracasos repetidos en estos intentos produce los primeros efectos destructivos del acoso, con ansiedad, paradójicos sentimientos de culpa y vergüenza, desconfianza de la propia capacidad y pérdida de autoestima., característicos del estadio de desconcierto. Sin una intervención terapéutica eficaz en este punto, pronto se instaura el estadio de depresión, con tristeza, desanimo, desvalimiento y alteraciones del sueño. En el cuarto estadio o estadio traumático predominan las rumiaciones obsesivas de daño, los flashbacks disociativos, las pesadillas recurrentes, la inestabilidad emocional con irritabilidad, ansiedad y accesos de llanto y la tendencia a la evitación del lugar de trabajo y de todo lo relacionado con la situación de acoso. El quinto estadio es la estabilización crónica de los síntomas, que persisten mucho tiempo después de haberse resuelto, de una manera u otra, la situación causal.

### **3.2 Hallazgos del bullying en las empresas**

El acoso psicológico en el trabajo tiene el objetivo de destruir la estabilidad psicológica de un ser humano a través del descredito, se practica acosando grupalmente de tal manera que la victima no pueda defenderse, que no pueda hablar o que su palabra ya no tenga ningún valor, la indefensión de la victima proviene de la pasividad de los testigos de la violencia, que permiten la destrucción de otro ser humano de manera indignamente cobarde (Pares, 2005).

El acoso moral es una conducta discriminatoria, es una agresión a la diferencia que tiene el otro, se discrimina la diferencia en todas sus manifestaciones, físicas

y psíquicas, la conducta discriminatoria se suele disimular porque esta prohibida por la ley.

Leymann observo que los disminuidos físicos sufrían acoso moral cinco veces mas que los compañeros de trabajo no discapacitados. La conducta discriminatoria se suele disimular en todos los ámbitos sociales con conductas de agresión psíquica a personas que pertenecen a grupos marginales: raza, enfermedad, orientación sexual, religión, creencias políticas, etc. Este tipo de acoso moral pretende disuadir al otro para que abandone la empresa o grupo social en el que hasta entonces estaba integrado sin que pueda probarse la existencia de conducta discriminatoria o parezca delictivo (James, 2009)

Hernández (2004), explica la relación que el bullying puede tener con los trabajadores y jefes, teniendo en cuenta los tipos que puede existir como anteriormente se había comentado, en función de la dirección que siguen las conductas de acoso, se pueden distinguir varios tipos:

Horizontal: esta forma de acoso psicológico es frecuente entre los compañeros, cuando dos trabajadores compiten para conseguir un determinado puesto de trabajo e incluso el ascenso. La rivalidad es una palanca empleada por las empresas con el objeto de deshacerse de alguien, enfrentando a una persona contra otra para que una de ellas opte por marcharse.

Vertical descendente: este tipo de acoso se ocasiona a los subordinados cuando son agredidos por un superior jerárquico, las empresas como cualquier grupo social, genera dinámicas de autocontrol encargadas de marcar la línea a seguir a los disconformes, los cuales deben aceptar, la lógica grupal, siendo uno de los medios el acoso.

Vertical ascendente: este tipo de acoso psicológico de un superior por uno o varios subordinados, es destructivo ya que el comportamiento es de total indiferencia.

Mixto esta forma de acoso se caracteriza por la presencia de una persona acosadora, que habitualmente es el superior, con la ayuda o confabulación de compañeros de la víctima, bien adoptando estas conductas pasivas o activas.

### **3.3 Personalidad: características del acosado y acosador**

#### **Acosado**

Según los estudios realizados por Leyman, Schuster y Adams, cit. Por González de Rivera, 2005, que coinciden en describir las características comunes que poseen las personas hostigadas o acosadas, entre las cuales destacamos: que son personas con conducta, valores, actitudes y aspecto diferente al resto del grupo en general. La presencia de estos provoca cuestiones sobre los valores y connotaciones que dan la homogeneidad al grupo.

La clasificación de este tipo de individuos con riesgo de padecer bullying es:

- Vulnerable, aquellas personas con algún defecto o peculiaridad, como pueden ser personas depresivas, necesitados de afecto y aprobación, que dan la impresión de ser inofensivos e indefensivos, son trabajadores cumplidores, pero dependientes necesitados de aprobación.
- Amenazantes, personas eficaces, activas y trabajadores, que ponen en evidencia lo establecido y pretenden imponer reformas o implantar una nueva cultura o forma de trabajar, criticando abiertamente las acciones que considera injustas, las normas no escritas o el ordeno y mando.
- Envidiables, son personas brillantes y atractivas, pero que están consideradas como competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se sienten cuestionados simplemente con la presencia de estos.

Debemos destacar con respecto al grupo de los envidiables y amenazantes las variables personales y profesionales que dependen de la víctima facilitando el acoso, entre las que destaca: brillante competencia profesional, fuerte equilibrio psíquico y alta satisfacción personal y familiar, poseen capacidad de liderazgo,

independencia e iniciativa, disiente del pensamiento oficial o único. Es honesto, coherente y fiel consigo mismo, persiguiendo la autorrealización y el autoconocimiento, alto grado de justicia, denuncian y defienden situaciones indignas o injustas para otros, ética elevada. Sensibles, comprensivos del sufrimiento de los demás interesándose por su bienestar, con alta capacidad empática, evita la envidia que produce a los compañeros, y es incapaz de obtener afecto de los superiores mediante el peloteo.

Estas características ocasionan en el acosador profundos sentimientos de inferioridad, sintiéndose culpable por no poseerlos, estimándolos a la vez como ideales, siendo estas carencias las que le incitan a generar un complejo de superioridad que hace que viva de forma imaginaria estos ideales.

Cuando un trabajador no tiene una suficiente competencia profesional o bien necesite de más tiempo para adaptarse al puesto de trabajo, es fácilmente vulnerable al acoso bien por parte de los compañeros o de su superior, los cuales ven que esta persona obstaculiza la productividad del grupo. También aquellas personas tímidas, con carácter sensitivo y una emotividad exagerada, presentan reacciones exacerbadas a las dificultades y obstáculos de la vida siendo muy sensibles a las faltas de ética, no aceptan las imperfecciones de las relaciones sociales, son más propensos a ser acosados.

No debemos olvidar a aquellas personas condicionadas con una hipersensibilidad al rechazo. Debido a una carencia afectiva ya que en una relación interpersonal con vínculos afectivos se quiebra, desarrolla una dinámica defensiva para proteger sus lazos personales, renunciando a comprender la situación, debido a la enorme necesidad de sentirse querido apreciado y valorado, esto ocasiona que sea más propenso a ser acosado.

## **Acosador**

La envidia es vivida por el envidioso (acosador), como intolerable, tendiendo a no reconocerla e incluso a negarla, este sentimiento necesita de un contexto en el que las dos partes ocupen posiciones asimétricas, aunque por todos es sabido que en ciertas relaciones asimétricas no suscitan sentimientos de envidia, todo lo contrario, un sumisión gustosa.

Todos los estudios llevan a la conclusión que el comportamiento del acosador es motivado por la necesidad de encubrir las propias diferencias personales y profesionales, la personalidad de estos, es una mezcla de psicópatas, narcisistas y paranoides, que permiten auto convencerse de la razón de su actividad destructiva.

Existen dos partes enfrentadas en el bullying por un lado el acosador con un comportamiento y actitud hostil, dominante, activo y por otra parte el acosado con una actitud y comportamiento de tipo reactivo o inhibitorio, Leyman distingue los comportamientos ya que pueden ser de diversa naturaleza:

- a) Acciones contra el ejercicio de su trabajo, encomendado excesivo trabajo o de difícil realización cuando no es necesario, monótono o repetitivo, e incluso trabajos que no están adaptados para la preparación y cualificación del trabajador, o privándole de la realización de cualquier tipo de trabajo, enfrentándole incluso a situaciones de conflicto de rol.
- b) Acciones contra la reputación o la dignidad de la persona: mediante la realización de comentarios injuriosos contra su persona, ridiculizando o tiéndase públicamente de el, de su aspecto físico y de sus gestos, uno de estos comportamientos, de gran incidencia y objeto de diversos estudios, sentencias judiciales, es el acoso sexual.
- c) Situaciones de inequidad: mediante el establecimiento de diferencias de trato, o mediante la distribución no equitativa del trabajo o salarial.
- d) Manipulación de la información: manteniendo a la persona en una ambigüedad de rol, no informándole de sus funciones, aspectos de su

trabajo, responsabilidades, métodos, cantidad de trabajo a realizar, haciendo uso hostil de la comunicación tanto explícitamente (amenazas, críticas, etc.) como implícitamente.

Leyman describió cuatro ciclos o fases progresivas para el desarrollo del acoso, la evolución destructiva puede quedar fijada, detenida en cualquiera de ellos por cualquier intervención, tanto sea externa o por el propio acosado.

1ra. Ciclo de conflicto inicial, en cualquier empresa u organización la existencia de conflictos es algo esperable, tanto por motivos de organización de trabajo, como por problemas interpersonales, también se puede dar una situación de acoso, cuando se incorpora un nuevo trabajador a las organización y el puesto de trabajo que le ha sido designado es ambicionado por otro trabajador interno. La importancia esta en la perversión del conflicto que es la causante del inicio del acoso, si esta situación se pervierte manipulándola, exagerando, desinformando, sacándola del contexto, acaba como excusa para justificar el posterior acoso. Una manera de desbloquear esta situación seria mediante la modificación del entorno por medio de una adecuada gestión de recursos humanos, que posibilite un contexto flexible y comunicativo, donde se pueda hablar de las causas divergentes.

2da. Bullying, lo que comienza con un conflicto entre dos personas puede llegar a ser un conflicto de muchas personas unas contra otras, esta fase de acoso, comienza con conductas hostiles, repetidas habitualmente y durante un tiempo prolongado para conseguir marcar a la victima, es decir, estigmatizarla, de manera que sea percibida por los demás. La persona que lo sufre, comienza a dudar de su interpretación del conflicto, entrando en el estadio clínico desconcierto, al no comprender lo sucedido, evitando la realidad, e incluso negándola, teniendo a racionalizarla, mediante la elaboración de una serie de falsas explicaciones para si mismo y los demás, de manera que encuentre sentido a las agresiones, pensando que es un error. Esta situación puede llevar a que la victima reaccione de manera automática con ira y agresividad, tanto verbal como físicamente, hacia el acosador, siendo interpretada como un rasgo negativo por parte de los demás.

3ra. Intervención de la empresa, corresponde a la fase avanzada de la estigmatización, la persona que sufre el acoso, es consciente de la situación, comenzando a tener serias complicaciones para realizar el trabajo, sufriendo un deterioro progresivo de sus capacidades laborales, y un acusado sentimiento de desmotivación agresivo e irascible, distante con los amigos y la familia, llegando a ocasionarse conflictos familiares graves, con sentimientos de incomprendido, solo y amargado. Aumentan los fallos de memoria, su capacidad de concentración disminuye notablemente, padece pesadillas con sueños recurrentes y con claros síntomas de fatiga y el acosador está plenamente identificado.

La situación laboral empieza a ser incómoda para la dirección, que decide actuar institucionalmente ante el caso, todos saben que es un inadaptado y conflictivo, la dirección de recursos humanos, recurre a intermediarios como son el delegado de prevención, médico de trabajo, la jefatura, exponiendo y centrando la situación para analizar las características individuales del caso, en lugar de enfocarlo bajo un planteamiento causal de los factores organizacionales, intentando dar una solución rápida y económica.

4ta. Marginación o exclusión laboral, el trabajador compatibiliza su trabajo con largas temporadas de baja, debido a la presión a la que ha sido sometido y al acusado deterioro de su salud, él tan solo piensa que ha de volver al medio laboral, después de la baja, experimenta nuevamente las situaciones que le llevaron a ese estado. La víctima busca soluciones fuera de su organización, si considera que es tarde para emprender una nueva vida laboral, optará por solicitar la incapacidad permanente o bien una jubilación anticipada. Por el contrario un joven, intentará soportar el acoso durante un tiempo, hasta que su trabajo se vuelve meramente monótono, casi vegetativo en su ámbito laboral, esperando la llegada de una oportunidad para marcharse.

La ansiedad que manifiestan estas personas en su tiempo de trabajo suele generalizarse a otras situaciones, e incluso otros trastornos emocionales como pueden ser el sentimiento de fracaso, la impotencia y frustración, la baja autoestima o la apatía, a lo que el trabajador suele responder, con objeto de

disminuir la ansiedad, desarrollando algún tipo de adicción como la drogodependencia, que le conllevara al origen de otras patologías.

Las repercusiones sobre la vida personal y laboral del individuo, son en la mayoría de los casos, extremadamente serias, cuanto menos apoyo efectivo la persona encuentre en todos aquellos de su alrededor, tanto de su vida laboral como personal, que le provean de afecto, ayuda, consejo, comprensión, desde el punto de vista laboral, la persona se encontrara desmotivada e insatisfecho, ya que encuentra en el trabajo un ambiente hostil que asocia al sufrimiento influyendo en su rendimiento, lo cual lleva en algunos casos al abandono de la organización.

## **CONCLUSIONES**

En el desarrollo de nuestro proyecto, tratamos acerca de varios puntos importantes que se relacionan con el tema de bullying, en nuestro primer capítulo abordamos el significado y la estructura de la organización, de esta manera nos enfocamos en cuanto a la cultura y estructura, notamos que la administración tiene que ser adecuada si esto no es así, puede estar afectada por varios problemas uno de ellos el bullying. La organización fija la relación entre las personas, el trabajo y los recursos, la necesidad de la organización y el caos que implica la desorganización, la mayoría de las organizaciones dependen del sistema clásico para construir sus estructuras, por que este se ocupa de los elementos esenciales de una institución, tales como poder, responsabilidades, división de trabajo especialización e interdependencia de las partes.

La estructura organizacional es importante porque determina en parte el poder que las personas tendrán dentro de las organizaciones, como las percepciones de sus papeles, asimismo afectan a la satisfacción en el empleo. El ambiente de una organización es generada en cuanto a diferentes factores como lo es su ambiente, el tipo de modelo organizacional, las personas que constituyen esta organización su cultura, entre otros aspectos, a partir de aquí es como el personal de dicha institución se puede desarrollar a nivel laboral y personalmente.

Este ambiente que se genera en la organización es un papel importante en el desarrollo laboral, mencionaba que puede afectar dicha situación dependiendo de cómo los empleados que laboran estén motivados o como es su medio laboral, en cuanto al tema de bullying es importante, como hemos visto es una forma de maltrato físico y psicológico hacia otras personas, no es algo relevante en empresas en México y en el mundo, pero se puede observar como poco a poco se esta generando en el ambiente organizacional, es decir, entre los empleados no debe existir ni divisiones, ni conflictos que pueda dañar a otros, es importante tener en cuenta aspectos como este, que se pueda llegar a generar un conflicto entre empleados e incluso entre el jefe y subordinados o viceversa, esto puede afectar personalmente en los empleados como a nivel de producción para la empresa. Cuando afecta a nivel personal, puede generar una baja autoestima, estrés, malas relaciones interpersonales con los demás empleados, también se reviso los perfiles del acosador y el acosado, como es que interactúan con la persona maltratada y con su ambiente externo.

El clima organizacional se refiere a la forma en que los empleados perciben la situación laboral, incluyendo varios aspectos como lo es a nivel empresarial y a nivel de empleados como la motivación generada, la ambientación entre empleados, la relación de supervisor y subordinados y también podemos incluir las expectativas a nivel económico y personal. El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo, esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a que consecuencias se generaran a través de diferentes acciones, el bullying es algo que esta dentro de la estructura organizacional no solo quienes conducen y tienen colaboradores a cargo ejercen este acoso moral sobre las personas sino como ya había mencionado ocurre entre pares e incluso por parte de los colaboradores hacia la autoridad formal de la empresa. Se trata de comportamiento patológicos, maltratos a través de prácticas, actitudes o incluso la falta de comunicación que finalmente afecta la parte integral y física de las personas que lo padecen. El bullying puede afectar de una manera sobresaliente en las personas no solo su ritmo de vida sino también su equilibrio afectivo, social y económico, dado que el trabajo cubre aspectos importantes en la

vida del ser humano. Es muy importante el clima organizacional que generan las empresas ya que a partir de este contexto tiene que ver con el tipo de cultura y estilo autoritario de liderazgo de algunas empresas así como la desorganización que rigen a estas organizaciones.

Cuando hablamos de liderazgo, nos enfrentamos a problemas como bullying, debido a que las personas que ejercen este tipo de liderazgo no son capaces de llevar o guiar a sus empleados adecuadamente, hay líderes que en lugar de crecer como personas laborales, hacen o perjudican a la gente con la que trabajan, esto creando conflictos y afectando su ambiente organizacional.

Cuando se menciona la problemática del bullying nos referimos a que el problema principal puede ser que el jefe puede afectar al subordinado tanto física como psicológicamente, pero también esta situación puede ser viceversa, las condiciones de la organización en base a la forma de trabajo, se deriva en la relación de los empleados la cual debe ser conjunta y no afectarse de manera bilateral, tenemos que tener en cuenta que el sistema organizacional genera este tipo de conflictos, las personalidades de los empleados que se maneja en este ámbito son diferentes, por esta situación las culturas organizaciones deben ser positivas, debido a la diversidad de culturas que existe en la organización.

El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de organización sino que se tornan así debido a un clima que los apoya debidamente en su trabajo. Puesto que la gerencia apoya a los empleados en su trabajo, el resultado psicológico es un sentimiento de participación y colaboración en las tareas dentro de la organización, este tipo de modelo podemos darnos cuenta que si funciona debe ser como un control tanto de los jefes como de los empleados ya que el liderazgo que impone puede llegar a tener diferentes opiniones entre los participantes, el manejo es esencial ya que debemos tener en cuenta que tanto la personalidad como las necesidades del empleado son los que generan un mejor desempeño y a su vez un buen clima entre jefe y subordinado.

Según algunos especialistas, la prevalencia del acoso laboral en nuestro país es de un 12% aproximadamente, lo cual nos indica que se situara en la parte extrema de la prevalencia media europea, es decir aproximadamente un trabajador (a) de cada 8 sería objeto de acoso psicológico lo cual es una cifra nada despreciable de un fenómeno importante a tener en cuenta. De este modo creemos que las consecuencias del acoso tanto para la vida laboral como para la vida social de esta cantidad considerable de personas, deben ser conocidas y analizadas y por ende proponer mecanismos de apoyo jurídico, psicológico y social durante y después del proceso de acoso, incluso para implementar medidas preventivas. Con el fin de no perjudicar a gente, que labore positivamente para la organización tanto su vida personal como laboral.

La violencia que el bullying puede caracterizar son conductas abusivas, sistemáticas y reiteradas en el tiempo que atentan contra la dignidad y la integridad psíquica y física del trabajador. El objetivo final es la destrucción psicológica de la persona, que frecuentemente conlleva la decisión de pedir la baja en la empresa en condiciones de excesiva vulnerabilidad. Las consecuencias del acoso laboral (bullying) han sido objeto de estudio de numerosas investigaciones, como el autor más representativo Leymann (1996) detectó, en sus primeros estudios, los siguientes síntomas en las víctimas de acoso laboral: dolores de cabeza: 51%, dolores de espalda: 44%, alteraciones del sueño: 41%, depresiones: 41%, irritabilidad: 41%, dolores de los cervicales: 36%, falta de concentración: 35%, crisis de inseguridad: 32%

Todos estos síntomas que detectamos son aspectos que perjudican a la persona que labora en la organización, sin perder de vista a las terceras personas que colaboran con el acosador, así como las que participan con el acosado, las cuales se ven implicadas en la problemática. Para finalizar nuestra perspectiva de bullying laboral, tanto los administradores como los que laboran (empleados), de cualquier ramo, debemos estar conscientes de que la problemática de bullying afecta, externamente e internamente tanto a la persona como la producción de la institución, debemos aprender a laborar con un clima organizacional adecuado,

estar conscientes de que todas las personas somos diferentes, luchamos por diferentes objetivos, pero no por eso estar en conflicto, sino debemos luchar en conjunto, ser capaz de llevar un liderazgo cada uno de los que constituyen la estructura organizacional, sin que implique problemáticas en la organización. La problemática de bullying, no debe ser vista como algo que podemos descartar, sino como algo que se pueda generar en nuestra institución.

Como psicólogo, el tema de bullying laboral se debe tratar con diversas técnicas que puedan ser de ayuda para la organización, notamos que las personas que son perjudicadas por este conflicto, son personas que pueden perder una vida social, apartarse de su mundo externo, se estresan con mayor facilidad, no se concentran en sus tareas que tienen que desempeñar e incluso llegan a renunciar a su trabajo. Esto se puede tratar clínicamente debido a las expectativas que ellos como acosados por bullying desean tener un ambiente sano donde sean capaces de desarrollarse y que la organización pueda generar una mejor producción. El liderazgo que es algo que se genera mucho en la institución debe estar controlada por los administradores, no deben perder de vista las responsabilidades y los límites que cada uno tiene que tener, esto ayudara a que no haya personas que deseen crecer con ayuda de otros.

## Referencias bibliográficas

---

1. Ausfelder T. (2002), Mobbing: el acoso moral en el trabajo, México Grupo océano.
2. Daft R. (2005), Teoría y diseño organizacional, México: Thomson.
3. Davis K (1983), El Comportamiento Humano, México: Mc Graw-Hill
4. Dubrin A. (2001), Fundamentos de Comportamiento organizacional.
5. Gibson J. L. (2003), Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos, México: McGraw-Hill Interamericana.
6. González de Rivera J. L (2005), Las claves del mobbing: el acoso Psicológico en el Trabajo, Madrid: Editorial EOS.
7. Hellriegel & Slocum (2004), Comportamiento Organizacional, Buenos Aires: Thomson.
8. Hernández C. (2004), Estrés y Hostigamiento Laboral, Formación Alcalá.
9. Hirigoyen M. F. (2002), El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso, México Paídos.
10. James R. A. (2009), Acoso moral: aprende a detectarlo en tu empresa y a saber como combatirlo
11. Juárez G. A. (2005), Estrés Psicosocial en el Trabajo, México: UNAM-Facultad de estudios Superiores Iztacala.
12. Jurado S. J. (2008) Acoso moral en el trabajo, Publicado por La Ley (Departamento de Dret Public).
13. Katz D. (2001), Psicología social de las organizaciones, México: Trillas.
14. Landy F. J. (2005), Psicología Industrial, México: Mc Graw Hill.

15. Leymann, H. (1996), Mobbing: La persecution au travail. Ed. Du Seuil. Paris.
16. López C. A. (2003), Mobbing: como prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo, Madrid: Pirámide.
17. Lussier R. N. (2002), Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, México: Thomson Learning.
18. Parés M. (2005), Bullying o maltrato moral, Primer Simposio Iberoamericano de Ergonomía y Psicosociología, Avilés, Octubre.
19. Pérez U. (1980), La motivación en las organizaciones laborales, México: Librería de Medicina.
20. Piñuel y Zabala, (2001), Mobbing: Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Ed. Sal Térrea. Santander.
21. Rocanin F. C. (2002) Mobbing: acoso laboral, México: Aran.
22. Rojas M. C. (1997) El acoso moral como fenómeno psicosocial en las organizaciones, México
23. Rojo V. J. (2005), El mobbing o acoso laboral, México: Tebar.
24. Schein E. H. (1982), Psicología de la organización, México Prentice-Hall Hispanoamericana.
25. Schvarstein L. (2005), Trabajo y subjetividad: entre lo existente y lo necesario, México: Paidós
26. Shermerhorn (1998), Comportamiento Organizacional, México: Limusa Wiley
27. Smith H. C. (1986) Psicología de la conducta industrial, México: McGraw Hill.

28. Spector P. E. (2002), *Psicología industrial y organizacional*, México: El Manual Moderno
29. Zepeda H. F. (1999), *Psicología Organizacional*, México: Pearson Educación.

### **Bibliografía para Lectura**

1. Benítez Alonso (2009), "El acoso laboral provoca desde enfermedades hasta la muerte" *Diario Electrónico* (México)
2. Godínez Lourdes. L. (2004) "Acoso psicológico y sexual, practica común en centros laborales", *Cimacnoticias* (Puebla),  
<http://www.cimacnoticias.com/noticias/04jun/04062501.html>
3. Jiménez, M. S. (2009). Tendencias y hallazgos en los estudios de trayectoria: una opción metodológica para clasificar el desarrollo laboral. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 11 (1)  
<http://redie.uabc.mx/vol10no2/contenido-jimenez.html>  
[http://www.proyectocinco.com/notas/marso09/acoso\\_sexual\\_mujeres\\_16.htm](http://www.proyectocinco.com/notas/marso09/acoso_sexual_mujeres_16.htm)
4. Leymann, H. (1990) *Mobbing y terror psicológico en los lugares de trabajo, la violencia y las víctimas*, 5, 119-126.
5. Leymann, H. (1996) *El contenido y el desarrollo del mobbing en el trabajo*, *Revista Europea de Trabajo y Psicología Organizacional*, 5, 165-184.