



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

LA VIOLENCIA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN
GUBERNAMENTAL. UN ESTUDIO DE CASOS

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
MÓNICA FABIOLA MONTERO ALARCÓN

DIRECTORA:
MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA

REVISORA:
MTRA. MA. DEL SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS

MÉXICO, D.F. 2014





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.

*Seamos realistas
soñemos lo imposible.
Ernesto "Che" Guevara*

Dedico esta tesis a todos los trabajadores y todas las trabajadoras que han sufrido violencia laboral, así como a todas las personas que día a día trabajan para erradicar esta práctica.

ÍNDICE

| | |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Resumen | 1 |
| Introducción | 2 |
| 1. Contexto cultural del trabajador mexicano | 5 |
| 1.1 Psicología del mexicano | 6 |
| 1.2 Cultura del mexicano en el trabajo | 13 |
| 2. Marco general sobre la violencia | 21 |
| 2.1 Definición | 21 |
| 2.2 Enfoques explicativos | 23 |
| 2.3 Clasificación | 28 |
| 2.4 Impacto sobre la salud | 32 |
| 2.5 Prevención | 32 |
| 3. Violencia laboral | 36 |
| 3.1 Definición | 36 |
| 3.2 Tipos | 39 |
| 3.2.1 <i>Mobbing</i> | 41 |
| 3.2.2 Acoso y hostigamiento sexual | 52 |
| 3.3 Manifestación en la Administración pública | 55 |
| 3.4 Costos | 63 |
| 3.5 Prevención | 65 |
| 3.6 La aproximación a la violencia desde el estudio de casos | 69 |
| 3.6.1 Estudio de caso | 71 |
| 4. Método | 75 |
| 4.1 Planteamiento del problema | 75 |
| 4.2 Preguntas de investigación | 75 |
| 4.3 Objetivo general | 76 |
| 4.4 Aproximación metodológica | 76 |
| 4.5 Tipo de estudio | 76 |
| 4.6 Técnica de recolección de datos | 77 |
| 4.7 Participantes | 77 |

| | |
|-------------------------------------------------------|-----|
| 4.8 Contexto y escenario | 78 |
| 4.9 Procedimiento | 79 |
| 4.10 Consideraciones éticas | 80 |
| 5. Resultados e interpretación | 82 |
| 6. Discusión | 123 |
| Conclusiones | 136 |
| Referencias | 139 |
| Apéndices | |
| A. Guía temática para la entrevista semi-estructurada | 142 |
| B. Percepción del trabajador sobre su trabajo | 144 |
| C. Formas de violencia vividas u observadas | 146 |
| D. Percepción del trabajador sobre la violencia | 158 |

Resumen

La violencia es un fenómeno que se ha sido estudiado desde la perspectiva psicológica, antropológica y social. Se encuentra presente en todos los ámbitos en los que se desarrolla el ser humano.

La presente investigación se centró en el espacio laboral. El objetivo que guió este trabajo fue identificar si trabajadores de una institución pública son o han sido víctimas de violencia laboral, determinar qué elementos están presentes en las formas de violencia enunciadas, conocer cómo perciben este fenómeno e identificar los rasgos culturales presentes relacionados a la producción y reproducción de éstas prácticas.

Para investigar la violencia laboral, se empleó el estudio de casos múltiples, se entrevistó a cinco empleados (cuatro mujeres y un hombre) de una entidad del sector público federal, quienes ocupan un puesto de nivel operativo y realizan funciones administrativas. Se encontró que todos los casos han vivido o viven algún tipo de violencia, también la han observado en su lugar de trabajo. Se identificaron 33 formas de violencia, las cuales se ubicaron con base a las categorías propuestas por diversos autores. También se reconocieron algunos procesos que facilitan el desconocimiento de la violencia, así como diversos rasgos de la cultura del mexicano presentes en las violencias enunciadas.

Se concluyó que en las formas de violencia identificadas están presentes los elementos: poder, modos de interacción y tipo de administración. También se rescató la importancia de investigar a la violencia bajo una perspectiva cultural, ya que ésta legitima ciertos tipos de comportamiento.

Palabras clave: violencia laboral, psicología del mexicano, sector público

Introducción

El trabajo es un medio por el cual los seres humanos obtienen los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas; no obstante, también satisfacen necesidades de orden superior, como el logro y la competencia, ya que a través del trabajo las personas se expresan, desarrollan sus habilidades, se relacionan con otros y también obtienen la satisfacción de ser útiles dentro de la sociedad.

Debido al importante papel que tiene el trabajo en la vida de las personas, es crucial conocer las condiciones en las cuales se desarrolla tan elemental actividad. Dentro de las organizaciones laborales se desarrollan diversas relaciones interpersonales, que pueden ser enriquecedoras o destructivas, incluso violentas.

Actualmente, el tema de la violencia es foco de varias investigaciones, se estudia desde diversas perspectivas y escenarios. En una investigación realizada en Sao Paulo, Brasil (Neme, 2008) se aplicó una encuesta de opinión y se trabajó con cuatro grupos focales, con el objetivo de conocer cuáles son las principales causas de mortalidad violenta y cómo es percibida la violencia por los habitantes. La investigación se produjo a causa de los alarmantes índices de violencia en la región. Se encontró que la principal causa de muerte violenta son los accidentes vehiculares; no obstante, la principal fuente de inseguridad que la población reportó fue el tráfico de drogas.

En Venezuela, se llevó a cabo un análisis sobre violencia urbana (Romero-Salazar, Rujano & Romero, 2009), se seleccionó una muestra representativa del país, a la cual se entrevistó sobre diversos aspectos referentes a la violencia doméstica y la aprobación de violencia extrema. Los datos obtenidos indicaron que aquellas personas que fueron víctimas de violencia o ejercieron violencia en su ámbito familiar, son más proclives a aprobar formas de violencia extrema.

Estos trabajos reflejan la presencia que tiene la violencia en algunos países de América Latina, encontrándose esta problemática en ambientes tanto privados como públicos.

En México, este fenómeno ha tomado un carácter público, en gran medida por la compleja situación actual que atraviesa el país. La violencia no se limita a los espacios domésticos o sociales; los ámbitos laborales también son escenarios en los cuales la violencia se ha instaurado.

García, Luna & Rodríguez (2008) investigaron si existe relación entre la violencia que percibe el empleado y su satisfacción laboral. Los resultados indicaron que se tiene un bajo nivel de percepción de la violencia, asimismo, que a medida que aumenta la satisfacción laboral, disminuye la percepción de violencia.

Por otra parte, una investigación sobre violencia en contra de la mujer en el ámbito laboral (Frías, 2011) reveló que en México, el hostigamiento sexual, el acoso sexual y la discriminación laboral por embarazo, son fenómenos que ocurren en todos los estados de la República, aunque con diferentes porcentajes, que se distribuyen en razón de su ubicación geográfica.

Por lo ya expuesto, se considera que es importante que en México se investigue a mayor profundidad el tema de la violencia laboral, se busque identificar las formas en las que se presenta, para encontrar pautas que permitan establecer directrices aplicables a nuestra población para el manejo de la violencia. La presente investigación, pretende ser una aportación valiosa para el conocimiento de este fenómeno en México, específicamente en el sector público. Para ello, se realizó un estudio descriptivo, mediante el estudio de casos múltiples, con el objetivo de identificar si trabajadores de una institución pública son o han sido víctimas de violencia laboral, determinar qué elementos están presentes en las formas de violencia que enuncien, conocer cómo la perciben, así mismo, identificar si existen rasgos culturales del mexicano relacionados a la producción y reproducción de prácticas violentas.

En el capítulo uno, Contexto cultural del trabajador mexicano, se aborda de forma general la idiosincrasia de la población mexicana, en particular, las características y rasgos en relación al trabajo, con lo cual se intenta explicar desde un enfoque cultural la existencia y permanencia de la violencia laboral.

En el capítulo dos, Marco general de la violencia, se identifica el fenómeno de la violencia, sus tipos y se ofrecen algunas teorías en torno a este fenómeno. También se exponen sus costos en la salud y algunas propuestas para eliminarla.

En el capítulo tres, Violencia laboral, se presenta la definición y algunas formas en las que se manifiesta, se exponen los resultados de una investigación realizada en la administración pública. Asimismo, se abordan los costos de este fenómeno y algunas propuestas para eliminarlo. Finalmente, se ofrece una breve descripción de la estrategia metodológica utilizada: el estudio de casos.

En el capítulo cuatro, se expone el método que se siguió en la presente investigación. Como se anotó anteriormente, se trabajó con el estudio de casos múltiples, se realizaron entrevistas individuales a 5 trabajadores y los datos obtenidos se estudiaron mediante el análisis de contenido. En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos, mismos que se discuten en función de las preguntas de investigación para llegar, finalmente, a las conclusiones del estudio.

1. Contexto cultural del trabajador mexicano

La conducta de los individuos no puede ser estudiada centrándose únicamente en el fenómeno a tratar. Partiendo de la idea de que los humanos son seres sociales, se acepta que la cultura y el contexto social determinan en gran medida la conducta del hombre, por tanto, se considera fundamental esbozar algunas de las ideas más generales que se han escrito sobre la cultura del mexicano en general y en particular en el trabajo.

Sobre el concepto de cultura, se presentan las definiciones siguientes:

- ❑ “Consiste en patrones, explícitos e implícitos, y del comportamiento adquirido y transmitido por símbolos, que constituyen el logro distintivo de los grupos humanos, incluyendo su incorporación en artefactos; la médula esencial de la cultura consiste en ideas tradicionales (v.g. derivadas y seleccionadas históricamente) y especialmente de los valores que representan; los sistemas culturales pueden, por una parte, ser considerados como producto de la acción, y por otra como elementos condicionantes de acciones futuras” (Kroeber & Kluckhohn, como citó Díaz Guerrero, 2007, p. 17).

- ❑ “Una estructura de influencia que liga a las distintas generaciones que se suceden históricamente, produciendo el sustrato fundamental de la cohesión social, al modelar las aspiraciones, las expectativas, el sentido del tiempo y del espacio, así como los modos de vida y de relación interpersonal” (Béjar, 1988, p. 26).

Entonces, se puede decir que la cultura “comprende las formas de observar el mundo y de reflexionar sobre él, de comprender las relaciones existentes entre las personas, los objetos y los sucesos, de establecer preferencias y propósitos, de realizar acciones y perseguir objetivos” (Charles Valentine, como citó Béjar, 1988, p. 265).

Cabe mencionar, que al tratar el tema de la cultura del mexicano, se debe considerar que no se puede generalizar lo escrito a toda la población, debido a que México es un país multicultural (Aramoni, 1961; Béjar, 1988). Además, podemos encontrar dos Méxicos paralelos, uno indígena y rural, el otro, industrial y urbano (Bartra, 1987), por lo cual, es importante resaltar que la presente investigación, se sitúa en el contexto industrial y urbano, por tanto, la información que se presenta sobre la cultura de la población mexicana, es referente a la población urbana.

1.1 Psicología del mexicano

Se empezó a escribir sobre la cultura de la población mexicana después de la Revolución, este tema se ha tratado desde diversas perspectivas: literaria, filosófica, social y psicológica. Sin embargo, la mayoría de los autores consideran a la Conquista, como un momento trascendental en la cultura del mexicano (Aramoni, 1984/2008; Bartra, 1987; Béjar, 1988; Ramos, 1934; Rodríguez & Ramírez, 2006). Sobre el impacto que este acontecimiento tuvo en la población mexicana, se han apuntado las particularidades siguientes:

- ❑ El choque de la cultura indígena con la española fue el origen de las perturbaciones que actualmente acaecen sobre la población mexicana: el pueblo indígena tuvo que renunciar de forma tajante a toda su cultura e incorporar la cultura española que se le impuso (Ramírez, como citó Béjar, 1988).
- ❑ La dominación por parte de la cultura española fue brutal, esto provocó “una situación de dependencia extrema servil y lacaya que significó la pérdida de algunas virtudes aztecas, del orgullo, de la dignidad, de la seguridad en sí mismos” (Aramoni, 1984/2008, p. 207).

- ❑ “Las notables diferencias geográficas y ecológicas en el territorio conquistado, aunados a los distintos niveles de desarrollo de las culturas nativas, y sus particulares composiciones demográficas, se convirtieron en factores decisivos que subrayaron y marcaron su diferenciación cultural en el régimen colonial” (Béjar, 1988, p. 240).
- ❑ La población mestiza surgió como consecuencia de la conquista, que más que un encuentro de dos culturas, fue la destrucción de una sobre la otra, el idioma y la religión fueron las principales herramientas de la misma (Ramos, 1934).
- ❑ Los conquistadores nulificaron a la población indígena, solo imperó lo que ellos establecieron y así dieron la pauta del sentido de la cultura (Aramoni, 1961).

Una vez instaurado el régimen colonial, la población indígena utilizó “los medios europeos porque ellos conducían al éxito, a la posibilidad de colocarse. Así pues, los medios de llegar a ser algo no fueron genuinos ni auténticos. Representar lo que no se era, pero que en el caso servía; las personas no fueron apreciadas por su valor intrínseco, sino por su representación en la comedia que se instaló desde entonces” (Aramoni, 1984/2008, p. 27).

Al igual que la Conquista, la Independencia, la Reforma y la Revolución, fueron momentos que tuvieron gran impacto en la vida social, y por ende, en la cultura de México (Béjar, 1988).

Algunas de las características sobre la cultura del mexicano que con mayor frecuencia han registrado los estudiosos son:

- ❑ Egipticismo indígena.

Denominación referente a la característica de los pueblos indígenas de ser renuentes al cambio, tener un fuerte apego a sus costumbres. Este rasgo no se perdió en el proceso de conquista, ya que se considera que México es un país

con cambios muy lentos, la mayoría se dan en un plano superficial (Ramos, 1934).

❑ Influencia extranjera.

Durante el porfiriato, la cultura francesa era imitada por las clases privilegiadas. Después se adoptó la influencia norteamericana, sus prácticas y productos son ampliamente aceptados y asimilados. Ante esta amplia asimilación de las actitudes y valores extranjeros, se corre el riesgo de olvidar la propia identidad, en cuanto a las costumbres y valores ético-morales ancestrales de cada cultura (Aramoni, 1984/2008).

❑ Dependencia.

La población mexicana manifiesta dependencia a diversas variables de su entorno, como el gobierno, lo sobrenatural o las tradiciones (Rodríguez & Ramírez, 2006).

❑ Religiosidad, superstición y magia.

Respecto a la religión, se establece una relación de utilitarismo: doy para que me den, se descubre un fatalismo justificado como resignación cristiana. Pese a un alto nivel de religiosidad, se albergan prácticas como la magia y la superstición, ambas asumiendo la responsabilidad de la vida a fuerzas externas y ajenas al individuo mismo (Rodríguez & Ramírez, 2006).

❑ Desconfianza.

Se presentará ante cualquier otro y no necesariamente tiene un sustento objetivo. Inclusive esta desconfianza se manifestará hacia sí mismo (Ramos, 1934).

❑ Susceptibilidad.

El mexicano se pelea constantemente debido a que es hipersensible a los comentarios o actos que le dirigen los otros. “Tiene una susceptibilidad extraordinaria a la crítica, y la mantiene a raya anticipándose a esgrimir la maledicencia contra el prójimo. Por la misma razón, la autocrítica queda

paralizada. Necesita convencerse de que los otros son inferiores a él. No admite, por lo tanto, superioridad alguna y no conoce la veneración, el respeto y la disciplina. Es ingenioso para desvalorar al prójimo hasta el aniquilamiento” (Ramos, 1934, p. 65).

❑ Ninguneo del otro.

Se trata de “negarle méritos [al otro], tratar de disminuir su valor o el de su labor o su obra, es parte de la premisa de que nadie vale nada o nadie hace nada, es la afirmación definitiva de que no se puede ser bueno, honrado, amoroso, productivo, sincero o responsable, hallar siempre el aspecto negativo de las cosas, intentar la disminución de cualquier realización, afirmar la destructividad” (Aramoni, 1984/2008, p. 40).

❑ Presente inmediato.

Los mexicanos viven en el presente, no prevén el futuro, se proyectan en trabajar para el futuro inmediato, como los planes de trabajo que se hacen por sexenio (Aramoni 1984/2008). “Cada hombre en México, sólo se interesa por los fines inmediatos. Trabaja para hoy y mañana, pero nunca para después” (Ramos, 1934, p. 59).

❑ Respeto.

Está relacionado a los afectos y al deber de obediencia a la persona respetada (Díaz-Guerrero, 2007).

❑ Manejo del estrés.

La mejor forma de afrontar el estrés es no modificar el ambiente para eliminar el estrés, sino adaptarse y aceptar la situación, incluso modificándose a sí mismo (Díaz-Guerrero, 2007).

❑ Desprecio a la muerte.

La cultura mexicana está en contacto con la muerte: la festeja de forma festiva, juega y se burla de ella, le manifiesta ofrendas y le reza (Rodríguez & Ramírez, 2006). Se vincula el desprecio a la muerte con la indiferencia hacia la vida, si

no se le da sentido a la vida, mucho menos a la muerte. También se conecta al fatalismo de vivir en situaciones precarias (Bartra, 1987).

❑ Autodevaluación.

Los mexicanos no se sienten dignos de atención, merecedores de búsqueda o que puedan generar el interés del otro, tienen la creencia de que deben agradecer todo lo que el otro hace por ellos (Aramoni, 1984/2008). Por otra parte, “inconscientemente, [el mexicano] no desea individualizarse, sino estar en perpetua comunidad con todos; no pretende ser auténticamente él mismo, sino despersonalizarse en un nosotros, disolviéndose o emulsionándose en el contenido social” (Garizurieta, 1949, p. 63).

También “la falta de trato directo, del empleo de un lenguaje franco y claro, la dificultad para utilizar la palabra no y el prostituido uso del sí que convierte a los hombres en entreguistas fáciles. Ese lenguaje que emplea el *jefecito*, *patroncito*, *favorcito*, *momentito*, *un ratito*, y otros más que disminuyen el valor de lo que se hace o se pide, convirtiéndolo en diminutivo” (Aramoni, 1984/2008, p. 253).

❑ Irresponsabilidad, impuntualidad e inconfiabilidad.

Se deja todo para después, para el mañana, no hay interés o motivo para hacer las cosas en el momento en el que deben ser realizadas (Aramoni, 1984/2008). La impuntualidad está ligada al no respeto ni valor por el tiempo del otro, ni el de sí mismo (Rodríguez & Ramírez, 2006).

❑ Humor.

Se caracteriza por ser crudo y en ocasiones cruel, las temáticas a las que atañe recurrentemente son: inteligencia, honradez, corrupción, familia, sexo, infidelidad, homosexualidad, machismo, cohecho, sumisión servil al poderoso, valentía, cobardía, fealdad y la tontería. El chiste se puede utilizar para criticar o protestar sin comprometerse (Aramoni, 1984/2008).

❑ Cinismo.

No se tiene la convicción de que el otro es íntegro, desinteresado y capaz, por el contrario, se piensa que todos son aprovechados, deshonestos y que pueden ser corruptibles (Aramoni, 1984/2008).

❑ El taquito.

Se tiene una atmosfera cálida y solidaria, por ello no es raro que se hubiese instaurado la institución del *taquito*, la cual hace alusión al acto de una persona de pedir limosna o un taquito, pero no es propiamente una persona que solicita limosna en un sentido tradicional, pues se observa que cuando no reciben lo que piden se enojan e incluso maldicen, más bien, son personas que no quieren trabajar o son explotadas (Aramoni, 1984/2008).

❑ El compadre.

“La palabra *compadrazgo*, de una connotación negativa y de uso común y corriente en la sociedad, indica que se tiene influencias en un momento dado, una especie de *palanca* que permitirá mover personas e instituciones para conseguir lo que se necesita o lo que se desea, que no siempre es lo justo, lo idóneo o lo legal” (Aramoni, 1984/2008, p. 239).

❑ La valona y el embute.

La valona (concesión/admitir una irregularidad) se refiere a que cuando alguien comete una irregularidad, tiene la idea de que el otro puede perdonarle la falta, solicita ese favor, se piensa que el castigo no puede ser en serio y existe la posibilidad de arreglarlo mediante el embute (cohecho/mordida). El trasfondo de esta conducta implica el no respeto por las reglas y la convicción de la ausencia de honradez de la persona que tiene el deber de sancionar las faltas a las reglas (Aramoni, 1984/2008).

❑ El empujoncito.

Hace alusión a la ayuda del otro, para que la persona modifique su estado actual, se presenta con frecuencia en el ámbito político y laboral. Se relaciona con la *recomendación*, mediante la cual, se envía a una persona con otra, con

el designio de que sea bien tratada o que tenga las facilidades para acceder a algún puesto solicitado (Aramoni, 1984/2008).

▣ El mitote.

Se refiere al relajo, al agrado de tomar cualquier fecha o situación y transformarla en una celebración o fiesta. Se puede rescatar este aspecto como una actitud positiva del mexicano: ser alegre y la forma en la que hace frente a las circunstancias que se le presentan.

En el ámbito laboral, suele presentarse esta actitud del mitote, en razón del bajo sentido ético que se tiene del trabajo y es fácil que se tome cualquier pretexto para divertirse. “[El mexicano] puede desdeñar el trabajo y las obligaciones, dedicarse a jugar y a gozar de la vida, *que trabajen los bueyes que tienen el cuello duro*, porque si *el trabajo es algo tan bueno y tan idóneo, ya lo habrían acaparado los ricos*. Si no le confiere atributos bondadosos al trabajo es porque ha trabajado para otros como siervo, esclavo o explotado, entonces cualquier oportunidad para dejar de hacerlo y vivir *capulinamente* es digna de aprovecharse y no dejarla escapar” (Aramoni, 1984/2008, p. 257).

▣ El rumor.

Aramoni (1984/2008, p. 260) considera al rumor como “una especie de periodismo familiar, local, provinciano, maldiciente y difamatorio por razones de escasa información, por causa de dificultad crítica de escrutinio”. Se origina por la falta de una comunicación clara y directa.

Al leer estas características, es conveniente considerar que México es un país, relativamente joven (comparado con otras naciones) y que es influido por variables internas y externas, así también, es el resultado de las experiencias históricas que ha vivido (Aramoni, 1984/2008; Béjar, 1988).

Se cierra este tema, con las palabras de Aramoni (1984/2008, p. 143) “nuestro pueblo [mexicano] no tiene gran preparación técnica, científica, de conocimiento en general; vive metido todavía dentro de un mundo mágico, religioso, medieval, lo

mismo desde el punto de vista de la economía, el trabajo, las condiciones sociales, la educación, el influjo de un paternalismo que incluye igual a tata Gobierno, que a tata Dios, a la Virgen de Guadalupe o al patrón abusivo y explotador, desalmado, autoritario y brutal. El mundo de la limitación en feudos y de la limitación en barrios y oficios, la creencia en el diablo y la fatalidad de que siempre habrá ricos y pobres y ¡qué va a hacerse!, se acurruca dentro de la fe, en el milagro de la Virgen-madre, preferentemente, que lo salvará, que no lo olvida, en la que puede confiar y depositar su futuro para una vida compensatoria dentro de un paraíso fantástico. Mientras eso llega, podrá soportar al cacique, la sed, el hambre, la leva, el derecho de pernada o su equivalente, la muerte en vida”.

1. 2 Cultura del mexicano en el trabajo

La cultura es un elemento que modula la forma en la que se organiza, se evalúa y se realiza el trabajo dentro de la sociedad (Guadarrama, 1998). Es importante señalar que un clima laboral sano no depende siempre de la inteligencia, actitud o rasgos de los trabajadores, influyen en gran medida las circunstancias sociales y económicas en las que se encuentre inmersa la organización (Ramos, 1934).

A raíz del encuentro de la cultura indígena con la cultura hispano-cristiana, el trabajo se volvió obligatorio, se tomó a la población indígena como una fuerza para ser aplicada a tareas cuyos objetivos y fines eran exclusivos de la población española, por lo que se puede decir que la vivencia del trabajo no fue de un valor humano, sino de un antivalor (Rodríguez & Ramírez, 2006). “Los conquistadores eran soldados, no hombres de trabajo, que tuvieron que explotar sus nuevas posesiones por medio de la raza vencida. Por eso el trabajo en América no tuvo el significado de un bien para librarse de la necesidad, sino de un oprobio que se sufre en beneficio de los amos. La voluntad y la iniciativa de los mexicanos carecían de oportunidad para ejercitarse. La riqueza no se obtenía mediante el

trabajo, sino merced a un privilegio injusto para explotar a las clases de abajo” (Ramos, 1934, p. 35).

Rodríguez & Ramírez (2006) exponen algunas características sobre el trabajo, que se adoptaron después de la conquista:

- ❑ Ver a la riqueza como botín.
- ❑ La población trabajadora pasó a la categoría ínfima de peón, cosificada y robotizada.
- ❑ Instauración de un sistema colonial en el cual el poder, el dinero y el prestigio dependían de nexos con la Corona Española, no del trabajo.
- ❑ Existencia de corrupción administrativa que minó en el pueblo el sentido de honradez y de compromiso.
- ❑ Tomar el trabajo como servidumbre, no como expresión creativa de los sujetos.
- ❑ La familia autoritaria como generadora de actitudes negativas hacia la autoridad, paralelismo entre padre y patrón.
- ❑ La tradición religiosa interpretaba el trabajo como un castigo de Dios.
- ❑ Se vendían muchos puestos públicos, por lo que solo los ricos podían ocuparlos, formándose el concepto de cargo público como instrumento de obtención de beneficios, riqueza y patrimonio personal y no como deber público y servicio a la comunidad.

El mexicano tiene un fuerte sentimiento místico sobre la vida, el éxito, el fracaso, la felicidad o la tragedia, cree que están determinadas por fuerzas superiores a él, por ello acepta las diferentes situaciones de la vida que se le presenten, sin intentar modificarlas, siendo esta posición frecuente en el ámbito laboral, pudiéndose interpretar el desánimo de los trabajadores como pereza (Kras, 1990).

A lo largo de la historia en México, las actitudes hacia el trabajo que se han formado son (Rodríguez & Ramírez, 2006):

- ❑ Tratar de quedar siempre bien con el de arriba.
- ❑ Servilismo.
- ❑ Si no se está de acuerdo con la persona que ostente la autoridad, entonces se está contra él, por lo que se atrae su mala voluntad.
- ❑ La legislación laboral es tan protectora del trabajador que propicia el infantilismo.
- ❑ El prejuicio novohispano de que el trabajo manual es servil y de que el hombre de clase elevada no trabaja sino que vive de sus rentas.
- ❑ En las relaciones laborales se puede encontrar: dependencia, individualismo y autodevaluación.
- ❑ Gran parte de la población mexicana ve al trabajo como un medio para subsistir.
- ❑ Exceso de parloteo del personal y exceso de celebraciones que se realizan no trabajando.
- ❑ Existencia de un número considerable de días oficiales no laborales y de conquistas sindicales.
- ❑ Hay altos registros de ausentismo, de impuntualidad, de accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo (derivadas en muchos casos del no respeto a las normas de seguridad e higiene), así como una alta rotación de empleos.
- ❑ El sentido mágico-religioso, permite aceptar cualquier eventualidad, incluso el desempleo temporal o permanente, a causa de incapacidades físicas, parciales o totales.
- ❑ El poco aprecio que el trabajador se tiene a sí mismo contribuye a sus frecuentes inasistencias, falta por que no se siente útil o valioso, también llega tarde por la misma razón. Este desprecio se revierte en desprecio a su propio trabajo y al de los demás.
- ❑ La actitud desconfiada, insegura y dependiente impide la participación colaboradora en grupos o equipos de trabajo.

- ❑ Mantenerse con reserva y a la expectativa.
- ❑ Pese a la necesidad de compañía, no hay participación grupal por la falta de compromiso.
- ❑ El concepto de lealtad al grupo se limita a la protección mutua (complicidad).
- ❑ El trabajador se rehúsa a asumir el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por considerar que no está suficientemente capacitado (escasa estimación de sí mismo), porque representa mayor responsabilidad y porque tal vez termine siendo el único que trabaje (desconfianza). En otras ocasiones busca el liderazgo formal porque da status (satisface la búsqueda de prestigio y reconocimiento).
- ❑ El trabajador sometido a la autoridad y a la fuerza del directivo interioriza el papel de la autoridad e inconscientemente se dispone a repetirlo en cuanto tenga un poco de autoridad.

Díaz-Guerrero (1967) encuadra las motivaciones del trabajador en función de varios factores, los cuales se presentan a continuación:

- ❑ Necesidad de salud física: respecto a este tema, los hombres no se preocupan por su salud y seguridad; mientras que las mujeres, se sobrepreocupan por su salud y seguridad.
- ❑ Temor al desempleo: se encuentra una aparente falta de temor por la pérdida de empleo, esto se puede explicar al considerar que la familia mexicana es muy unida y protectora, por tanto, siempre se podrán cubrir las necesidades básicas en la familia, aun estando desempleados.
- ❑ Motivación económica: el dinero simboliza la creencia de que con él se pueden resolver todos los problemas y también se obtienen satisfacciones. Por tanto, si se aumenta el pago del trabajador, él trabajará más; sin embargo, este efecto será solo temporal.

- ❑ Necesidad de seguridad temporal: parece no tener cuidado por su seguridad dentro del trabajo o fuera de él, por tanto, es difícil que los trabajadores acepten y ejerzan las medidas de seguridad que se les impongan en el trabajo.
- ❑ Necesidad de la propia estima: la autoestima de los trabajadores es tremendamente baja, al grado que él mismo niega la existencia de esta necesidad, jactándose y fanfarroneándose. El abuso del concepto de autoridad favorece a que se minimice su autoestima y dignidad.
- ❑ Necesidad de mejorar el ambiente físico del trabajo: las mejoras en el ambiente laboral significan para el trabajador que el patrón lo toma en cuenta y lo valora, en menor medida, lo atribuye como factor de su seguridad dentro del ambiente laboral.
- ❑ Mejoría técnica de los trabajadores: ligada a la necesidad de la propia estima, el personal se siente insultado si se le indica cómo mejorar en su trabajo.
- ❑ Necesidad de diversión: el personal buscará las mayores oportunidades para celebrar y distraerse en su trabajo, se podría tomar como una forma de olvidar lo relacionado a su propia estima o a los factores de la realidad externa.

Rodríguez & Ramírez (2006) plantean que el mexicano se siente desmotivado hacia el trabajo, debido a que sus expectativas de obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo grande y menos por sí solo. Estos autores retoman la teoría motivacional de Abraham Maslow, indicando que si se considera que muchos mexicanos tienen fuertes carencias en la satisfacción de sus necesidades fisiológicas, es comprensible que poco se preocupen por satisfacer las necesidades de orden superior. Por otra parte, se observa que en los niveles donde los salarios y las prestaciones ofrecen seguridad y estabilidad, el personal

buscara satisfacer su necesidad de contacto social, serán muy dados a festejos y a la comunicación excesiva.

Sobre las características del personal directivo mexicano, Rodríguez & Ramírez (2006) presentan las siguientes:

- ❑ El liderazgo que se ejerce es de tipo autoritario-duro o paternalista, que mantiene al personal en actitud de dependencia y de inferioridad, se menosprecian sus aportes y habilidades.
- ❑ En el liderazgo autoritario se abusa del poder económico, de los patrones culturales de obediencia, de la necesidad de ser aceptado, del concepto de respeto a la autoridad y de la cultura de sometimiento.
- ❑ En muchas organizaciones existe un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones, ya que se desconfía de la capacidad de las personas en los niveles inferiores para actuar por sí mismas.
- ❑ La supervisión y el control son estrechos, la participación del personal se limita a cumplir órdenes, a menudo carentes de significado para él.
- ❑ En las organizaciones suele existir una gran cantidad de normas, políticas, reglas y procedimientos a los cuales, se les da demasiada importancia, muchas veces convirtiéndose en los objetivos de la misma, desplazando de esta forma los verdaderos objetivos por los que fue creada dicha organización. Cabe destacar que hay una gran cantidad de sanciones y castigos para quienes violan las normas y reglas y por otra parte, hay muy pocas formas de reconocimiento al esfuerzo.
- ❑ La comunicación es descendente y vertical, lo que incrementa la dificultad de la integración de equipos, la percepción completa de los objetivos y el involucramiento del personal en los procesos productivos, el resultado es la competencia interna y el trabajo poco significativo, monótono y descuidado.

- ❑ En muchas decisiones, se toma como base la amistad y la simpatía, discutible criterio cuando se trata de contratar personal, evaluar el desempeño o dar promociones y ascensos.
- ❑ Se encuentran diferencias en las organizaciones de iniciativa privada y pública. En la primera se da mayor productividad, pero más insatisfacción personal por la presión que ejerce el líder autoritario, lo que a la larga genera una disminución en el rendimiento y un aumento de resentimiento y oposición. Mientras que en la segunda, se propicia la apatía, la indiferencia hacia el trabajo y una organización informal cohesiva y muy dañina porque lleva a la improductividad, la ineficiencia y al desinterés por la calidad.

Por otra parte, Kras (1990) al analizar al personal ejecutivo mexicano, describe algunos rasgos culturales de éste, los cuales se presentan enseguida:

❑ Familia.

Es una prioridad sobre el trabajo o cualquier otro aspecto de la vida, tratará de equilibrar el tiempo entre el trabajo y la familia, gusta de la convivencia con familiares y amistades, por ello tenderá a incorporar en la jornada laboral cierta cantidad de placer y descanso, sin importar si queda trabajo pendiente. Resultado del ámbito familiar y educativo “el ejecutivo joven parecerá obsequioso hacia su supervisor, aceptará la necesidad de llevar a cabo sus instrucciones sin cuestionarlas y no está acostumbrado ni a resolver sus propios problemas ni a sentirse responsable en lo personal, porque su superior es la autoridad aceptada y su responsabilidad se limita al fiel cumplimiento de sus instrucciones” (Kras, 1990, p. 18).

❑ Etiqueta.

En este rubro se incluyen todas aquellas conductas consideradas como normas básicas de conducta respecto a la cortesía. “En ocasiones los desconocidos y los subordinados reciben un trato descortés. Sin embargo, a

los superiores siempre se les trata con la máxima cortesía y servilismo.” (Kras, 1990, p. 22).

❏ Aspecto personal.

Se tiende a asociar el buen vestir y arreglo personal con los puestos de mayor jerarquía, mientras que la apariencia descuidada se vincula con puestos inferiores.

❏ Status.

“En la sociedad mexicana el estatus ocupa un alto nivel en términos de la estima personal [...] los títulos como *licenciado*, *ingeniero* o *doctor*, o su posición tal vez tenga muy poco que ver con sus logros o desempeño real, porque la mayoría de los puestos se siguen otorgando por contactos familiares, o personales, o por influencias [...] Es por eso que a pesar del respeto y admiración que se le dan al status y al puesto, uno no necesariamente encontrará a la gente más calificada en los puestos de más responsabilidad” (Kras, 1990, p. 24).

❏ Dirección/supervisión.

“El ejecutivo mexicano demostrará enorme respeto por la autoridad. La forma en que ha crecido se ha basado en la aceptación de la autoridad y en ocasiones parece asumir una actitud casi servil, Cuando un joven ejecutivo desempeña sus responsabilidades nunca comenta ni cuestiona las decisiones de su superior, aunque esté en desacuerdo, o esté convencido de que la decisión es imprudente. Tampoco el superior acepta que alguien cuestione sus decisiones” (Kras, 1990, p. 36).

Se cierra este capítulo, subrayando algunos de los valores positivos del trabajador mexicano: actitud servicial, colaboración (cuando se siente valioso y aceptado), sentido del humor (le ayuda a adaptarse fácilmente a diversas circunstancias), capacidad imaginativa, gusto por lo estético, respeto, obediencia, flexibilidad y facilidad para relacionarse con otros (Rodríguez & Ramírez, 2006).

2. Marco general sobre la violencia

2.1 Definición

La violencia es un fenómeno que la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2003) declaró como un problema de salud pública, hizo un llamado internacional para que cada nación se sume a realizar acciones destinadas a atenderla y prevenirla.

Algunas definiciones que se han elaborado en torno a lo violencia son:

- ❑ “[La violencia es] el uso intencional de la fuerza o el poder físico, de hecho o como amenaza, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones” (OMS, 2003, p. 5).
- ❑ “La violencia es una expresión cultural y como tal se presenta de diferentes formas y magnitudes en cada población humana, y su misma percepción y aceptación depende de las características propias de cada cultura” (Baños, 2005, p. 42).
- ❑ “La violencia supone el uso de la fuerza, ya sea muscular, armada, con argumentos racionales o coacciones afectivas. Este poder justifica determinadas situaciones para favorecer el sometimiento de los demás y acrecentar el dominio de unos sobre los otros” (Brites de Vila & Müller, 2010, p. 9).
- ❑ “[La violencia es] una modalidad cultural, conformada por conductas destinadas a obtener el control y la dominación sobre otras personas. La violencia opera mediante el uso de operaciones que ocasionan daño o perjuicio físico, psicológico o de cualquier otra índole” (Corsi & Peyrú, 2003, p. 20).

- ❑ “La violencia es la violación de la integridad de la persona y suele entenderse que se ejerce violencia cuando interviene la fuerza física o la amenaza de su uso, pero también cuando se actúa en una secuencia que causa indefensión en el otro” (García-Mina, 2008, p. 17).

Al comparar las definiciones anteriores, se encuentra que convergen en los aspectos siguientes:

- ❑ Es un fenómeno cultural.
- ❑ Intervienen diversos actores: agresor, víctima y espectador.
- ❑ La modalidad puede ser el acto mismo o la amenaza de éste.
- ❑ Las consecuencias que origina deterioran la salud física y mental, corrompe la integridad de la persona.

En algunas ocasiones se suele usar el término violencia y agresividad indistintamente, el segundo término “es una conducta adaptativa propia de casi todas las especies” (Baños, 2005, p. 42). Para diferenciar estos conceptos se debe tomar como base la intencionalidad del acto, la agresividad surgirá como respuesta inmediata cuando se sienta un ataque, mientras que la violencia tiene como único fin ejercer poder y/o dañar al otro pues se saben las consecuencias que generará el acto violento. En palabras de Sanmartín (2000, p. 24), la “agresividad es un rasgo en el sentido biológico del término, es decir, una nota evolutivamente adquirida, mientras que la violencia es un producto de la cultura”.

Con la diferenciación mencionada entre ambos términos, se resalta que la violencia es un elemento netamente humano, no obstante, algunos autores de la psicología organizacional utilizan indistintamente los términos de violencia y agresión, por lo tanto, en lo subsecuente el uso de ambos términos implicará el concepto de violencia.

2.2 Enfoques explicativos

Respecto a las teorías que tratan de explicar el origen de la violencia, Myers (2005) menciona las siguientes:

1. Teoría del instinto y psicología evolutiva.
Parte de la concepción de que la violencia es un instinto natural y biológico, el cual se libera cuando un estímulo lo provoca.
2. Teoría de la frustración-agresión.
La violencia aparecerá como respuesta a la frustración, la cual se entiende como todo aquello que impida alcanzar una meta.
3. Violencia como comportamiento socialmente aprendido.
Se sirve de los experimentos realizados por Bandura, donde se muestra como la violencia resulta del aprendizaje social.

Debido a la complejidad del fenómeno, se han tomado distintos elementos para ofrecer una explicación sobre su origen, los cuales han sido desde biológicos hasta sociales.

Por otra parte, Sanmartín (2010) describe que en la conducta violenta intervienen los componentes siguientes:

- ❑ Actitudes de hostilidad. Se generan a partir de sentimientos negativos y la idea de que los otros son los responsables de los sucesos perjudiciales propios, lo que motiva conductas para dañar al otro.
- ❑ Un estado emocional de ira. Se posibilita su aparición por actitudes de hostilidad, recuerdos de situaciones negativas y por estímulos reales externos a la persona.

- ❑ Factores precipitantes directos. El abuso en el consumo de alcohol o algunas drogas, puede aumentar el riesgo de conductas violentas cuando se conjugan con frustraciones acumuladas e inestabilidad mental.
- ❑ Un repertorio de conductas pobres y trastornos de personalidad en el agresor. Por ejemplo, el déficit de habilidades de comunicación y de solución de problemas.
- ❑ Percepción de vulnerabilidad en la víctima. El agresor buscará que la persona sobre la que recaiga su acto violento sea vulnerable y no cuente con una capacidad de respuesta enérgica, así como perpetrar dichos actos en ambientes donde se puedan ocultar fácilmente.
- ❑ Reforzamiento de las conductas violentas previas. El reforzamiento consiste en haber alcanzados sus objetivos, tener notoriedad o quedar los actos violentos impunes.

En una investigación, Patfoort (2004) encontró que las personas que participaron en su estudio, identificaron que en una situación violenta existe una relación de desigualdad en cuanto a poder, siendo estas posiciones voluntarias o involuntarias.

Corsi & Peyrú (2003) ofrecen otra mirada sobre este fenómeno, estos autores presentan cuatro procesos básicos de desconocimiento de la violencia:

1 Invisibilización.

Las construcciones culturales son el filtro mediante el cual percibimos y damos significado a la realidad, partiendo de la premisa de que la violencia es un fenómeno cultural, si “un observador carece de herramientas conceptuales que le permitan identificarla y recortarla como objeto de estudio, ésta se torna invisible” (Corsi & Peyrú, 2003, p. 49).

2 Naturalización.

Es el proceso en que un “conjunto de operaciones permisivas llevan a aceptar los comportamientos violentos como algo natural, legítimo y pertinente en la vida cotidiana” (Corsi & Peyrú, 2003, p. 50). Al ser *naturales* algunos actos violentos, se impide a la víctima ser consciente de que sus derechos son vulnerados y violados, para las víctimas los actos violentos infringidos contra ellas son naturales.

3 Insensibilización.

Al estar en continuo contacto con escenas violentas, se genera indiferencia y pasividad ante estos actos, se está tan acostumbrado a la violencia que para que se genere una respuesta ante ésta, es necesario que el acto violento se presente a muy altos niveles. La continua exposición a la violencia provoca y aumenta tolerancia a la misma.

4 Encubrimiento.

“El encubrimiento de la violencia se da con más frecuencia en organizaciones en las que los superiores ocultan actos violentos de miembros del grupo, con la finalidad de mantener el prestigio de la institución” (Corsi & Peyrú, 2003, p. 62).

Estos cuatro procesos explican por qué la violencia no es visibilizada. En esta misma línea, Corsi & Peyrú (2003), enlistan siete operaciones psicológicas que facilitan su existencia y tolerancia:

1. Negar la propia vulnerabilidad.

Ocurre cuando la persona que ejecuta un acto violento tiene muy arraigada la creencia de que es legítima esta forma de operar, haciendo uso de la fuerza. Está convencida de que realizar actos violentos le corresponde y cree que tiene el control de la situación y que los efectos de la violencia sólo recaen en la víctima, no en ella.

2. Subrayar.

Es cuando se enfatizan o incluso, se exageran las características que diferencian de la mayoría a diversos grupos o personas, lo que merma la posibilidad de que exista empatía, reconocimiento y consideración por el otro, que en consecuencia aumenta la distancia emocional del agresor para con la víctima. Los elementos que suelen subrayarse son estereotipos raciales, de género y/o de clase social.

3. Exagerar.

Cuando existe un conflicto, el exagerar consiste en ampliar la incompatibilidad de posiciones de las partes en conflicto, se establece una visión de ganar-perder, lo que impide que se pueda pensar en una solución que beneficie a todas las partes involucradas. Quien tiene muy interiorizada esta forma de pensar, considera que si hace lo que el otro diga y no lo que él desee, se coloca en una posición de sumisión.

4. Exaltar e idealizar.

Es la valoración extrema de los objetivos planteados, por lo que la persona se permitirá hacer cualquier acto con tal de cumplir sus objetivos; lo importante no es el medio, sino el fin.

5. Definir y polarizar la pertenencia.

Se enfoca a lealtades y deslealtades, se toma a la lealtad como incondicional, cualquier acto que pueda poner en duda la lealtad es causa de violencia.

6. Minimizar los costos.

Es la acción de minimizar o descalificar los costos materiales y emocionales que generan los actos violentos, los términos aplicados al acto violento intentan encubrir la violencia, de esta forma se empequeñecen los daños de la violencia.

7. Negar la violencia.

La negación es una defensa psíquica que las personas utilizan ante eventos traumáticos o aversivos, no enfrentan el acto, lo niegan. Es una operación muy peligrosa pues como Corsi & Peyrú (2003, p. 77) señalan “la conjunción de las operaciones de negación, ocultamiento y silenciar refuerzan el poder del agresor: logran inhibir la respuesta defensiva de las víctimas y la comunidad entera”.

Finalmente, el Informe Mundial sobre Violencia y Salud de la OMS (2003) señala que el comportamiento violento es el resultado de los niveles de influencia siguientes:

▣ Individual.

Involucra los factores biológicos y la historia personal que influyen en el comportamiento de la persona. Con base en estas características, se trata de predecir si una persona puede ser víctima o ejecutora de actos violentos.

▣ Relacional.

Analiza la forma en que las relaciones pueden aumentar o no, las posibilidades de que una persona sea víctima o perpetradora de actos violentos.

▣ Comunitario.

Estudia los contextos en los que ocurren las relaciones sociales, buscando las características que se asocien con situaciones de violencia.

▣ Social.

Examina los factores sociales que pueden funcionar como variables de la violencia, entre ellos están las normas culturales, las actitudes y las políticas.

La información presentada permite identificar el fenómeno de la violencia, sus características y los principales elementos que la explican; todos éstos se retomaran para identificar los actos violentos que denuncien los entrevistados, así como intentar explicar la presencia de las violencias.

2.3 Clasificación

La violencia abarca una gran gama de conductas, que van desde una cachetada hasta limitar las decisiones de una persona, también puede ocurrir desde la individualidad hasta las instituciones del Estado (Caballero & Ramos, 2004). A continuación se exponen algunas clasificaciones de la violencia que diversos autores han aportado.

La OMS (2003) clasifica la violencia con base en quien comete el acto violento:

❑ **Violencia autoinfligida.**

Hace referencia a cualquier tipo de violencia que se inflija una persona a sí misma.

❑ **Violencia interpersonal.**

Comprende la violencia ejercida por otra persona o grupo pequeño de personas. Se divide en: violencia familiar o de pareja y violencia comunitaria.

❑ **Violencia colectiva.**

Abarca a la violencia perpetrada por grupos grandes, como el Estado, organizaciones, grupos políticos, religiosos u otros. Se divide en: violencia social (promueve intereses sociales sectoriales), violencia política (persigue fines políticos) y violencia económica (motivada por fines de lucro).

Por otra parte, Sanmartín (2010) ofrece la clasificación siguiente:

❑ **Por modalidad.**

“La violencia puede ser activa o pasiva, es decir, hay violencia por acción, pero también por omisión” (Sanmartín, 2010, p. 14).

❑ **Por tipo de daño o causado.**

Las cuales se subdividen en:

-Violencia física: acción u omisión que causa o puede causar una lesión física.

-Violencia psicológica: acción u omisión que causa o puede causar un daño cognoscitivo, emocional o conductual.

-Violencia sexual: cualquier comportamiento en el que una persona es utilizada para obtener estimulación o gratificación sexual.

-Violencia económica: la utilización no autorizada de los recursos económicos de otro.

▣ Por tipo de víctima.

Violencia contra las mujeres, los niños, las personas mayores.

▣ Por escenario o contexto.

Violencia en el hogar, en la escuela, en el lugar de trabajo, en la cultura, en las calles, en las pantallas.

▣ Por tipo de agresor.

Juvenil, terrorista, psicópata.

La clasificación de Hartog (2011) comprende diversas modalidades de violencia, que van desde la simbólica hasta la estructural, esta clasificación se presenta en la tabla 1.

Tabla 1.

Formas de violencia y ejemplos de su ejercicio (Hartog, 2011, p.21).

| Formas de violencia | Ejemplos de su ejercicio |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Simbólica | Fomentar ideas o imágenes negativas que humillan, degradan o encierran estereotipos de un grupo de personas. |
| Psicológica | Ignorar a alguien, hacerle sentir menos o sin importancia. Insultar, desaprobando sistemáticamente y hacer bromas sobre los asuntos que son de importancia para una persona. Limitar la libertad o las iniciativas de alguien controlando sus actividades y comportamientos. Chantajear, acusar, amenazar, castigar o abusar del poder. |
| Sexual | Hostigar, ofender, denigrar y no respetar la integridad sexual de una persona. Obligar a alguien a tener prácticas sexuales que no desea. Usar o comprar el cuerpo de una persona como un objeto sexual a su servicio. Violación. |
| Física | Poner en peligro la salud física de una persona, infligir castigo corporal. Gritar, cachetear, empujar, golpear, torturar y hasta asesinar a una persona. De manera indirecta: pegar en la pared, azotar la puerta, acelerar la velocidad del vehículo con el fin de asustar, entre otras. |
| Económica | Mantener en la miseria a alguien, sin protección social, explotarla, no pagarle un salario justo por el trabajo cumplido o imponer condiciones laborales que no respeten la dignidad humana. |
| Legal | Recurrir a los procesos jurídicos o amenazar con utilizarlos para ejercer el poder sobre otra persona. Abusar de los procedimientos jurídicos para legalizar una situación u otorgar un derecho. |
| Estructural | Negar a una población de manera indirecta, el acceso a sus necesidades básicas. |

Por otra parte, Contreras (2009) aporta las dos categorías siguientes:

▣ **Violencia social.**

Alude a la pobreza que se generó a nivel mundial a partir de la globalización y las políticas neoliberales, que provocaron “un crecimiento acelerado de las tasas de subempleo, desempleo, así como de pobreza, y los recortes al gasto social produjeron una caída al valor real de los salarios, las pensiones, la cantidad y la calidad de los servicios de salud, educación, etc.” (Contreras, 2009, p. 206).

▣ **Violencia ambiental.**

Se refiere a la destrucción de la naturaleza ocasionada por el hombre, la contaminación en el agua, el suelo y el aire, misma que ha ocasionado el brutal cambio climático.

Finalmente, se presenta la clasificación de Brites de Vila & Müller (2010):

▣ **Violencia macro social.**

Acontece en sociedades amplias como una nación o comunidad

▣ **Violencia micro social.**

Sucede en las relaciones humanas directas (familia, escuela, empresa o en el propio individuo). “Existen relaciones de poder donde una parte quiere dominar y cambiar a la otra, con o sin resistencia para lograrlo. Aunque no exista oposición, el puro deseo de poder y dominio lleva a los violentos a atacar a sus víctimas. Algunas de sus expresiones son la coacción, la amenaza, el insulto, las escenas grotescas o de burla, las expresiones descalificantes o desvalorizadoras” (Brites de Vila & Müller, 2010, p 13).

Todas estas clasificaciones de la violencia muestran el carácter multifacético del fenómeno, no se limita a ninguna característica como edad, sexo o nivel socio-económico, se expresa de forma individual y colectiva, o como Baños (2005, p.50) expresa, “la violencia es cultural e institucionalizada y por lo tanto de características colectivas, aunque se exprese casualmente en el individuo”.

2.4 Impacto sobre la salud

Cada año la violencia es la causa de muerte de alrededor de 1.6 millones de personas en el mundo, en su mayoría en edad productiva (Caballero & Ramos, 2004). Algunos estudios de la OMS, indican que la violencia también se ve reflejada en las estadísticas de los homicidios, suicidios, muertes, accidentales y asaltos (Brites de Vila & Müller, 2010).

A nivel individual, la violencia deja secuelas graves a quienes la padecen, tal como expresa García-Mina (2008, p. 18) “la violencia rompe con la idea de que el otro es inviolable, es propio, es singular; roba a la persona su propiedad –su nombre, su autonomía, su libertad- sustrayéndole parte de su presencia, rompiendo su bienestar, su cuerpo, lo suyo”. Respecto al nivel social, se puede decir que cuando se violenta a los individuos o a grupos sociales se imposibilita el desarrollo de la sociedad (Hartog, 2011).

Filho (1999) considera que la violencia debe tratarse como un problema de salud pública pues afecta a un gran número de personas y algunas veces las consecuencias de este fenómeno no son directas o visibles. Se puede enunciar que las consecuencias abarcan áreas físicas, mentales, materiales y ambientales, asimismo, repercute en los niveles: personal, familiar, institucional y social (Brites de Vila & Müller, 2010). Estas consecuencias revelan la importancia de trabajar en la erradicación de la violencia, puesto que los costos que genera a nivel material y en especial a nivel humano son alarmantemente altos.

2.5 Prevención

Para enfrentar el problema de la violencia es necesaria la cooperación de distintos sectores como salud, educación, servicios sociales, justicia y política. Ya se ha anotado que en el fenómeno convergen distintos elementos, por ello toca la participación de todos estos sectores para lograr un efectivo tratamiento (OMS, 2003).

Krug (2003) plantea que es posible prevenir la violencia, cambiando los factores (actitud, comportamiento, contexto social, político y cultura) que la producen. Si se parte del hecho de que existe una cultura de violencia, entonces se puede establecer una cultura de la no violencia, es decir, una cultura de la paz, en la cual debe trabajar la familia, la escuela, los centros de trabajo y la sociedad en su totalidad para reconstruir los valores sociales, morales y humanos (Contreras 2009).

Una respuesta integral al problema de la violencia requiere que se incluya no solo el tratamiento para quienes han padecido violencia, sino también programas de prevención (el objetivo central de la prevención es modificar el entorno socio-cultural en el que se desarrolla el fenómeno). Establecer desde la educación inicial (familiar e institucional) las buenas prácticas de interacción basadas en el respeto y la no violencia son medidas más eficaces que sentencias jurídicas aplicadas después de cometer actos violentos. “Sólo los factores culturales pueden prevenir la violencia. La educación en la paz y en la tolerancia juega un papel decisivo entre dichos factores” (Sanmartín, 2000, p. 146).

Respecto a la educación, la salud y los medios de comunicación, es necesario impulsar la igualdad de oportunidades, el respeto a la diversidad, la solidaridad, la justicia, la convivencia pacífica, la libertad, la tolerancia, el respeto a la dignidad humana, el cuidado por el medio ambiente y la responsabilidad (Brites de Vila & Müller, 2010).

A continuación, se presentan dos propuestas para prevenir y erradicar la violencia.

La primera es la presentada por Brites de Vila & Müller (2010, p. 73) la cual comprende las etapas siguientes:

❑ **Prevención Primaria.**

Lleva a promover socialmente la calidad de vida y los vínculos interpersonales constructivos, mediante la formación, el asesoramiento y la formación de los ciudadanos. Esto tiende a modificar las relaciones personales mediante acciones comunitarias, institucionales y grupales. Es necesario que los sistemas: educativo, de salud, jurídico y de seguridad, afirmen los derechos de las personas. Se emplean los medios de comunicación.

❑ **Prevención Secundaria.**

Se dirige a detectar precozmente los conflictos que pueden llevar a situaciones de violencia. Trabaja con las situaciones iniciales de riesgo potencial en la comunidad, en la escuela, el trabajo, la familia, etc.

❑ **Prevención Terciaria.**

Consiste en realizar tratamientos para comprender los procesos psicosociales involucrados y evitar la reproducción de situaciones de maltrato, realizando un seguimiento de casos.

Por otra parte, la que expone Krug (2003, p. 17) se integra por los niveles siguientes:

❑ **Abordar los factores individuales de riesgo y adoptar medidas para modificar los comportamientos de riesgos individuales.**

❑ **Influir en las relaciones personales cercanas y promover ambientes familiares saludables, así como proporcionar ayuda profesional y apoyo a las familias disfuncionales.**

- ▣ Vigilar los espacios públicos, tales como escuelas, lugares de trabajo y vecindarios y adoptar medidas para resolver los problemas que pueden conducir a comportamientos violentos.
- ▣ Corregir las desigualdades por razón de género y las actitudes y prácticas culturales perjudiciales.
- ▣ Encarar los grandes factores culturales, sociales y económicos que contribuyen a la violencia y adoptar medidas para cambiarlos, incluidas las destinadas a achicar las brechas entre ricos y pobres y asegurar el acceso a los bienes, servicios y oportunidades.

Como se anotó anteriormente, la violencia es un asunto público, por tanto, se considera que es deber del Estado dedicar estudios y programas interdisciplinarios para erradicar este problema.

Se cierra este capítulo recapitulando que se identificó la definición de violencia, sus características, los elementos que intervienen en su existencia y permanencia, así como algunas clasificaciones que existen en torno a ella. Las consecuencias que genera la violencia de forma directa e indirecta, muestran el impacto que tiene en la vida de los seres humanos y de la sociedad, de ahí radica la importancia del trabajo conjunto de diversas áreas para erradicarla.

3. Violencia laboral

Dado que las organizaciones son complejos sistemas sociales, en ellas se producen diversos fenómenos sociales, uno de ellos es la violencia, tema central en este trabajo. Sanmartín (2004) menciona que en la última década se ha visto un incremento significativo de la violencia en los ambientes laborales, él considera que dicho incremento se debe a que existe ahora una mayor concientización y rechazo a este fenómeno y también a que realmente se ha presentado un aumento en los casos de violencia laboral.

3.1 Definición

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a la violencia laboral como “Incidentes en los que el personal sufre de abusos, amenazas o ataques en circunstancias relacionadas con su trabajo –incluidos los viajes de ida y vuelta a él- que pongan en peligro, implícita o explícitamente, su seguridad, su bienestar o su salud” (OIT, 2002 p. 3).

La Comisión Europea (como citó Sanmartín, 2004, p. 111) define la violencia en el trabajo como “todo incidente en el que una persona es víctima de comportamientos abusivos, amenazas o agresiones –en circunstancias relacionadas con el trabajo- y que implican un riesgo explícito o implícito para su seguridad”.

Ambas definiciones concuerdan en que la violencia laboral son incidentes en los cuales la persona es víctima de conductas relacionadas con el trabajo que de forma implícita o explícita ponen en riesgo su seguridad e integridad.

Scialpi (2002) señala que hablar de violencia laboral hace referencia a la estructura de la organización, es decir, las formas de interacción instauradas en ella, la violencia trata de fenómenos y conductas violentas recurrentes, no de actos episódicos ni únicos.

Scialpi (como citó Corsi & Peyrú, 2003) señala que la violencia laboral refiere un ejercicio de poder, las posiciones de poder pueden ser reales o imaginarias, ubicándolos dentro de los roles sociales que las personas interpretan, en este contexto, patrón-empleado.

Tarar-Godet (2005, p. 68) respecto a la violencia laboral, menciona, que “las violencias legítimas o no reconocidas como tales a veces forman parte del patrimonio cultural colectivo que hemos heredado. Pertenecen al hábito, la costumbre, los usos. Siempre han existido. Todos y cada uno de nosotros las hemos encontrado al llegar a las instituciones en que trabajamos. Y si, en un primer momento, uno las ha constatado o denunciado, los colegas más antiguos le han explicado en seguida que son normales. Algunos usan y abusan de esas racionalidades que justifican lo injustificable y minimizan a veces las conductas más graves. Esas violencias se inscriben en una relación de poder, en la que el dominante siempre tiene la razón, mientras que el dominado, si se atreve a protestar, es objeto de múltiples humillaciones”.

Por su parte, Sanmartín (2004) enlista una serie de características generales que aumentan la probabilidad de que se produzca una situación de violencia, en referencia al agresor, a la víctima y al entorno laboral, éstas se concentran en la tabla 2.

Tabla 2.

Características del agresor, la víctima y el entorno laboral en la violencia laboral (Sanmartín, 2004, pp. 113-114).

| | |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Agresor</p> | <p>Ser hombre. Tener un historial de violencia. Ser un adulto joven. Haber tenido una infancia difícil. Tener problemas con el alcohol o las drogas. Tener una enfermedad mental. Tener acceso a armas de fuego.</p> |
| <p>Víctima</p> | <p>Llevar un uniforme puede suscitar reacciones violentas. El estrés debido a una excesiva carga laboral puede provocar que no se interpreten bien determinados comportamientos y esto puede ser una fuente de agresividad. El sexo de la persona influye en el tipo de violencia sufrido. Los varones tienden a reaccionar agresivamente con mayor frecuencia que las mujeres y esta últimas están más expuestas a la violencia por parte de sus colegas masculinos. La actitud de los trabajadores y sus expectativas profesionales son factores que pueden originar cierta agresividad. Los inmigrantes y de una etnia diferente sufren más violencia que las otras personas.</p> |
| <p>Entorno laboral</p> | <p>Las características físicas del lugar de trabajo pueden contribuir a que haya más o menos violencia, por lo general, la violencia es mayor en los lugares sucios, mal ventilados y ruidosos que en los sitios agradables. El estilo de gestión también es importante: una mala organización del trabajo crea un estado de ánimo negativo en los trabajadores y una cierta agresividad en el cliente. La cultura de la empresa también influye, el diálogo y la buena comunicación, así como la tolerancia y la igualdad de oportunidades pueden crear un ambiente laboral que minimice el riesgo de la violencia.</p> |

3.2 Tipos

Las violencias en el trabajo abarcan una amplia gama de tipos, entre las que se encuentran desequilibrios salariales, conflictos con los clientes, delitos de cuello blanco y acoso moral (Sanmartín, 2004). También se incluye el maltrato físico y psíquico, las amenazas, humillación, intimidación, menosprecio de los trabajadores y el acoso sexual (Krug 2003).

A continuación, se describirán algunas de las clasificaciones que han elaborado varios autores sobre la violencia laboral.

El informe *Violence at Work* (como citó Corsi & Peyrú, 2003; Uribe, 2011) es importante ya que fue el primer informe sobre violencia realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En este informe se enumeran las siguientes modalidades de violencia en el trabajo:

- | | |
|---------------------------|-----------------------------------------|
| 1. Homicidio | 17. Victimizaciones |
| 2. Rapto/violación | 18. Intimidaciones |
| 3. Robo | 19. Amenazas |
| 4. Lesiones | 20. Aislamiento |
| 5. Golpes | 21. Mensajes ofensivos |
| 6. Ataques físicos | 22. Posturas agresivas |
| 7. Patadas | 23. Gestos rudos |
| 8. Mordiscos | 24. Interferencia en la tarea o equipos |
| 9. Cortes/puñetazos | 25. Conductas hostiles |
| 10. Escupidas | 26. Insultos |
| 11. Rasguños | 27. Gritos |
| 12. Apretujones/pellizcos | 28. Apodos |
| 13. Acechar | 29. Indirectas |
| 14. Acoso sexual y racial | 30. Silencios deliberados |
| 15. Intimidación grupal | |
| 16. <i>Mobbing</i> | |

Tarar-Godet (2005) plantea que las violencias se pueden dividir en exógenas (provenientes del exterior) y endógenas (surgen del individuo). Se entiende que las violencias endógenas son las consecuencias de las violencias exógenas, su clasificación se presenta de la siguiente forma:

❑ Violencias exógenas.

Cultura laboral a la que se deben apegar los trabajadores, mal funcionamiento de la organización, no tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores y de los usuarios, entre otras.

❑ Violencias endógenas.

Miedo a los cambios y al futuro, dificultades para adaptarse a los cambios, sentimientos de marginación, irritación, cólera, falta de libertad y de coacción, entre otros.

Pantry (1996) expone que los tipos de violencia en el lugar de trabajo son los siguientes:

- ❑ Abuso verbal o actitud amenazante de los clientes, colegas o jefes.
- ❑ Amenaza o asalto en particular con un arma.
- ❑ Amenazas referentes a lesiones físicas o sexuales.

En cuanto a las formas en las que se manifiesta la violencia en el lugar de trabajo, Pantry (1996) enlista las siguientes:

- ❑ Usar táticas de terror: agresiones abiertas, amenazas, gritos, obscenidades.
- ❑ Humillar constantemente, ridiculizar o hacer menos a la persona frente a otros.
- ❑ Conflictos interpersonales con el equipo de trabajo o jefes.
- ❑ Excesiva supervisión, monitorear cada cosa que hace el empleado.
- ❑ Excesiva crítica sobre las cosas que hace el trabajador.
- ❑ Informar sobre las cosas que la persona no hace en su trabajo.
- ❑ Remover de áreas de responsabilidad al empleado o ponerle constantemente a un superior.

- ❑ Bloquear incentivos o promociones.
- ❑ Crear un ambiente de trabajo hostil con sus colegas u otros compañeros.

Estas clasificaciones describen una amplia gama de comportamientos identificados como violencia laboral. Livellara (como citó Tenca, 2009, p. 64) expresa que en las organizaciones laborales “sucede a menudo que el trabajador es objeto repetido de abuso por parte de sus superiores y en particular, víctima de prácticas destinadas a aislarlo del ambiente de trabajo y en los casos más graves, de repelerlo, prácticas cuyo efecto es atacar gravemente el equilibrio psíquico del trabajador, disminuyendo su capacidad laboral y la confianza en sí mismo, provocándole catástrofe emotiva, depresión y en los casos más extremos el suicidio”.

En particular, la violencia psicológica es la que se está presentado con mayor frecuencia en las organizaciones laborales (García-Mina, 2008). Otras formas de violencia como el *mobbing* y el acoso y hostigamiento sexual, son el foco de atención de diversos estudios, ambos fenómenos se desglosan a continuación.

3.2.1 Mobbing

El término *mobbing* proviene del verbo *to mob*, traducido como *atropellar, acosar, molestar, linchar, atacar en masa*, etc. (García & de Juan, 2006). Esencialmente, es una forma de sacar o eliminar a una persona del lugar de trabajo, “se trata de excluir a la persona del grupo de trabajo, quitándole poco a poco su identidad, papel, función, estatus e imagen: desintegrándola socialmente” (Sanmartín, 2004, p.116).

Leymann (como citó García & de Juan, 2006, p. 18) fue pionero en el estudio de este fenómeno, definió al *mobbing* como “aquella situación en la que una persona o grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema, de forma

sistemática (al menos una vez por semana) y recurrente (como mínimo seis meses), sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo”.

La definición elaborada por la Unión Europea en 2001, manifiesta que el *mobbing* es el “comportamiento negativo entre compañeros o superiores o inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataque sistemático durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o efecto de hacerle el vacío” (Pérez & Utrilla, 2010, p. 90).

Por su parte, Piñuel & Zabala (como citó Tenca, 2009, p. 63) consideran que la traducción del termino *mobbing* al castellano debería de ser acoso psicológico, el cual definen como “el continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objetivo de lograr su aniquilamiento o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización o su sometimiento a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador”.

Irigoyen (como citó Tenca, 2009, p. 64) designa el término: acoso moral, con el que se refiere a “los traumas psicológicos que pueden sucederse en el trabajador como consecuencia de ciertas conductas llevadas a cabo por el empleador. Considera que si el acoso se mantiene en el tiempo puede causar fuertes estados depresivos en la víctima”.

Todas las definiciones establecen que se trata de un fenómeno en el cual un trabajador es blanco de conductas y ataques (verbales y conductuales) directos e indirectos, de parte de una o más personas que tienen el objetivo de provocar su salida de la organización. En la presente investigación, se adoptará el termino *mobbing*. Este fenómeno implica un absoluto juego de poder, la víctima es colocada en el papel de dominado, mientras que el agresor se coloca en la

posición de dominante (García-Mina, 2008). Se ejerce una violencia fría, insidiosa, casi invisible (los actos violentos se ejercen sin testigos) que parece ser una serie de micro-ataques continuos, que genera un efecto acumulativo en la víctima (Sanmartín, 2004).

El *mobbing* se puede presentar de parte de un nivel superior a uno inferior, de un nivel inferior a uno superior, o entre personas del mismo nivel, en la mayoría de los casos la relación de víctima y acosador es asimétrica (Pérez & Utrilla, 2010). La víctimas en general son mujeres y personas de mayor edad (Linares, 2006).

En el *mobbing* intervienen tres actores: acosador, víctima y espectadores.

❑ Acosador.

El perfil del acosador incluye características como narcisismo, impulsividad, mediocridad profesional, ineptitud e inseguridad y ausencia de culpa. Suele mentir, ser encantador en público, pero violento en privado, adoptar una falsa apariencia de seguridad, ser controlador y crítico con los otros (García & de Juan, 2006).

Esta persona experimenta miedo, celos e inseguridad respecto a su carrera profesional, percibe a la víctima como competencia y su actuar violento está en función de su miedo a perder su empleo y el deseo de dominación. Suele formar un grupo que lo secunde en sus actos violentos (García-Mina, 2008; Sanmartín, 2004).

❑ Víctima.

Posee alguna cualidad que el acosador desea para él, generalmente son profesionales eficientes, son altamente capacitados, con buenas habilidades sociales y de comunicación, autónomas, con iniciativa, empáticos, cooperativos, y les gusta trabajar en equipo (García & de Juan, 2006).

▣ Espectadores.

En el acoso laboral, siempre existirán espectadores, los cuales pueden adoptar diferentes posiciones frente al acoso: mantenerse al margen, apoyar a la víctima o en el mayor de los casos apoyar a los acosadores (alejándose y alejando a la víctima). Mucho de su actuar se explica por el miedo que sienten ellos mismos de volverse víctimas.

Es importante mencionar que los espectadores reciben efectos indirectos del acoso, pues es una práctica que contamina el ambiente laboral de la organización (Trude, 2002).

El *mobbing* se desarrolla en las fases siguientes (García-Mina, 2008; García & de Juan, 2006):

1. Incidente crítico.

Ocurre una discusión o un malentendido con el que se inicia el *mobbing*. En esta fase se involucra a terceros en el papel de cómplices.

La víctima se siente desorientada ante la situación, no sabe cómo manejarla: enfrentar al acosador con miedo a que la situación se vuelva pública, o fingir que no pasa nada, esperando que cese la conducta violenta del acosador. No quiere perjudicar su situación laboral. Puede presentar trastornos en el sueño o en la conducta alimenticia y ansiedad.

Esta es una fase en donde es crucial terminar con el *mobbing* sin generar graves daños a la víctima.

2. Acoso y estigmatización.

En esta etapa se persigue sistemáticamente a la víctima con críticas continuas sobre su trabajo y persona, se le coloca en una posición de aislamiento. Aumenta considerablemente el acoso respecto a la fase anterior.

3. Intervención de la dirección.

La víctima manifestará ansiedad, sentimientos de culpa, episodios depresivos, disminuirá su fortaleza y habilidades para enfrentar la situación que vive, sus relaciones interpersonales se deteriorarán, si acude a consulta puede ser fácilmente diagnosticada con algún trastorno; sin embargo, este solo es un síntoma del *mobbing* que sufre.

En esta fase se presenta la *espiral del mobbing* que consiste en “un bucle de retroalimentación negativa en el que la presión del acoso incide en los síntomas patológicos y éstos en la ineficacia de la respuesta laboral, justificando y reforzando el hostigamiento de manera progresiva” (García-Mina, 2008, p. 25).

Hasta este momento el acosador ya ha manipulado la imagen de la víctima de tal forma, que la dirección de la organización cae en el error de culpabilizar a la víctima y considerarla como conflictiva.

4. Marginación, abandono o exclusión de la vida laboral.

En la víctima se presentarán problemas de salud (ansiedad, estrés, depresión, irritabilidad, entre otras) lo que provocará inasistencia del trabajador, lo que perjudicará su imagen.

Finalmente, la víctima renuncia o se cambia de área, en situaciones extremas puede llegar hasta el suicidio.

En general, las conductas realizadas en el *mobbing* se pueden agrupar en cuatro categorías (Knorz & Zept, como citó Almeida, Gómez & Patiño, 2005):

1. Atentados contra las condiciones de trabajo.
2. Aislamiento y rechazo de la comunicación.
3. Atentados contra la dignidad.
4. Violencia verbal, física o sexual.

Knorz & Zept (como citó Almeida *et al.*, 2005) en sus investigaciones detectaron 39 acciones utilizadas contra de la víctima, las más frecuentes son:

- ❑ Prohibirle hablar con sus compañeros.
- ❑ No dar respuesta a las preguntas que plantea.
- ❑ Incitar a los compañeros para que adopten una posición en contra de ella.
- ❑ Excluirle de las actividades sociales organizadas por la empresa.
- ❑ Evitar que los compañeros trabajen junto a ella.
- ❑ Hablarle de forma hostil y grosera.
- ❑ Provocarla, buscando una reacción negativa de parte de ella.
- ❑ Hacerle continuos comentarios negativos.
- ❑ Denigrarla ante sus superiores.
- ❑ Rechazar sus propuestas por principio.
- ❑ Ridiculizarla por su aspecto físico.
- ❑ Reducir toda su posibilidad de actividad e influencia.
- ❑ Hacerla trabajar paralelamente con una persona que será su sucesor en la empresa.
- ❑ Considerarla responsable de los errores de otros.
- ❑ Brindarle información errónea.
- ❑ Negarle la posibilidad de tomar cursos de formación.
- ❑ Asignarle tareas en las que dependa de alguien más para su realización.
- ❑ Controlarla y vigilarla estrictamente.
- ❑ Cambiar sus objetos de trabajo sin previo aviso.
- ❑ Manipular su trabajo para perjudicar su desempeño.
- ❑ Abrir su correspondencia.
- ❑ Imposibilitarle permisos.
- ❑ Si la víctima es el jefe, no se obedecen sus órdenes.

Las autoras Trujillo, Valderrábano & Andrade (2011, pp. 108-109) ofrecen otra lista de conductas típicas del *mobbing*:

- ▣ El acosador no permite la libre comunicación de la persona acosada.
- ▣ A la víctima se le interrumpe continuamente cuando habla.
- ▣ Al acosado se le impide expresarse.
- ▣ Es objeto de avasallamiento, gritos o insultos en voz alta.
- ▣ Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
- ▣ Se producen críticas hacia su vida privada.
- ▣ Se aterroriza a las víctimas con llamadas telefónicas.
- ▣ Se le amenaza verbalmente.
- ▣ Se le amenaza por escrito.
- ▣ Se rechaza el contacto con la víctima.
- ▣ Se ignora su presencia.
- ▣ No se habla nunca con la víctima.
- ▣ No se le deja dirigirse a uno.
- ▣ Se le asigna un puesto de trabajo que la aísla de sus compañeros.
- ▣ Se prohíbe a sus compañeros hablar con ella.
- ▣ Se niega la presencia física de la víctima.
- ▣ Se calumnia a la víctima.
- ▣ Se hacen circular cotilleos y rumores sobre la víctima.
- ▣ Se hace mofa o burla de la víctima.
- ▣ Se atribuye a la víctima una enfermedad mental o problemas psicológicos.
- ▣ Se le intenta forzar a someterse a un examen o diagnóstico psiquiátrico.
- ▣ Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
- ▣ Se imitan su postura, su gesto, su voz, su comportamiento o su talante.
- ▣ Se atacan sus creencias religiosas o tendencias políticas.
- ▣ Se hace burla de su vida privada.
- ▣ Se hace burla de sus orígenes o nacionalidad.
- ▣ Se controla de manera excesiva el trabajo que realiza.
- ▣ Se cuestiona o contestan las decisiones tomadas por la víctima.
- ▣ Se le obliga a realizar un trabajo o tareas humillantes.

- ❑ Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
- ❑ Se acosa sexualmente a la víctima en términos obscenos o degradantes.
- ❑ No se asigna a la víctima trabajo alguno.
- ❑ Se le priva de cualquier ocupación.
- ❑ Se le asignan tareas inútiles o absurdas.
- ❑ Se le asignan tareas de inferior categoría.
- ❑ Se le asignan sin cesar tareas nuevas.
- ❑ Se le obliga a ejecutar tareas humillantes.
- ❑ Se le asignan tareas que requieren una experiencia superior a la que posee a fin de desacreditarle.
- ❑ Se le obliga a realizar trabajos peligrosos y especialmente nocivos para la salud.
- ❑ Se le amenaza físicamente.
- ❑ Se arremete físicamente a la víctima, pero sin lesiones graves.
- ❑ Se le arremete físicamente pero sin contenerse.
- ❑ Se le ocasionan periódicamente gastos con intención de perjudicarla.
- ❑ Se le ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.
- ❑ Se arremete sexualmente a la víctima.

Se considera más probable que ocurran situaciones de *mobbing* en las organizaciones de la administración del Estado que en las organizaciones privadas (García & de Juan, 2006). Otros sectores laborales en los que se han encontrado estas situaciones son en el sector médico y en la enseñanza. Es muy frecuente que en estos ámbitos, las tareas no estén claramente definidas y exista una mala organización (Sanmartín, 2004).

El *mobbing* acarrea consecuencias que van desde lo físico hasta lo psicológico, éstas afectarán a la víctima directa, la organización y la sociedad en general (Sanmartín, 2004).

Las consecuencias del *mobbing* en la víctima son (García & de Juan, 2006; Sanmartín, 2004; Pérez & Utrilla, 2010):

- ❑ Alteraciones en el estado de ánimo.
- ❑ Sentimiento de miedo, humillación, impotencia y aislamiento.
- ❑ Pérdida de confianza en sí misma.
- ❑ Depresión.
- ❑ Estrés.
- ❑ Irritabilidad.
- ❑ Ansiedad.
- ❑ Disminución en la motivación.
- ❑ Tendencia a las adicciones.
- ❑ Hipertensión.
- ❑ Alteraciones digestivas.
- ❑ Conductas autolesivas.

La recuperación de las víctimas de *mobbing* suele tardar años y en ocasiones, jamás recupera su capacidad laboral. Sobre las consecuencias en la organización, algunas son mala comunicación, falta de motivación, accidentes, ausentismo, disminución de la calidad y de la producción (Pérez & Utrilla, 2010).

Debido a que se puede confundir el *mobbing* con otros fenómenos que ocurren dentro de las organizaciones laborales, es importante conocer con que fenómenos se suele confundir, éstos se presentan en la tabla 3.

Tabla 3.

Fenómenos con los que se puede confundir el *mobbing*.

| Fenómeno | Definición |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrés | <p>“Respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas” (Lazarus & Folkman, como citó Uribe, 2011, p. 70).</p> <p>La mala organización del trabajo genera estrés en los trabajadores (Sanmartín, 2004).</p> |
| <i>Burnout</i> o Síndrome de Quemarse por el Trabajo | <p>“Proceso de desilusión en una persona altamente motivada por su trabajo, que se caracteriza por fatiga emocional, física y mental; sentimientos de inutilidad, impotencia, sentirse atrapado y baja autoestima” (Pines & Aronson, como citó Tonon 2003, p. 39).</p> |
| Conflictos | <p>“Situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí con consecuencias positivas y/o negativas; puede ser un antecedente de acoso moral” (Leymann; López & Vázquez, como citó Uribe, 2011, p. 70).</p> |
| Director maltratador | <p>“Son personajes maleducados que increpan, insultan y hacen perder la dignidad en forma abierta y pública; sin embargo, si lo hacen en la sombra y lo dirigen a alguien en particular puede ser acoso” (López & Vázquez, como citó Uribe, 2011, p. 70).</p> |
| Agresiones esporádicas | <p>“Agresiones no premeditadas y no reiteradas en el tiempo” (López & Vázquez, como citó Uribe, 2011, p. 70).</p> |
| Acoso sexual | <p>“Todo comportamiento de connotaciones sexuales impuesto a una persona sin su consentimiento y percibido por la misma como hiriente, degradante y acosador” (Sanmartín, 2004, p. 115).</p> |
| Condiciones de trabajo precarias | <p>“Cuando las condiciones de trabajo son precarias, siempre y cuando no se determine como intencional por parte del supuesto agresor” (López & Vázquez, como citó Uribe, 2011, p. 70).</p> |
| Limitaciones profesionales | <p>“Críticas constructivas y evaluación del desempeño, todo siempre que se apegue a las normas legítimas de la organización” (Sanmartín, 2004, p. 118).</p> |

Finalmente, es importante destacar que en México aún no existe alguna ley referente al *mobbing*. Al respecto la investigadora Espejel (como citó Uribe, 2011, p. 191) menciona la “necesidad de que las leyes y corrientes económicas también se modernicen o actualicen, ya que se producen nuevos riesgos de trabajo y algunas formas, a veces ilícitas de relaciones laborales”.

Por su parte, las autoras Trujillo *et al.* (2011) mencionan algunas leyes que si bien no hablan específicamente del *mobbing*, su contenido se relaciona a este fenómeno:

- ❑ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Artículos 1 y 5.
- ❑ Ley Federal del Trabajo (Riesgos del trabajo).
Artículos 3, 472-515.
- ❑ Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación.
Artículos 1, 4 y 9.
- ❑ Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo.
Artículo 13.
- ❑ Código Penal Federal.
Artículos: 209 Bis, 219, 282-284, 364-366.
- ❑ Código Civil Federal.
Artículo 1916.

3.2.2 Acoso y hostigamiento sexual

El acoso sexual no es un fenómeno reciente, se ha presentado desde hace mucho tiempo; sin embargo, solo desde 1975 se reconoció socialmente y se conceptuó teóricamente en Estados Unidos (Sanmartín, 2004).

La OIT (como citó Tenca, 2009 p. 73) define al acoso sexual como “toda conducta de carácter sexual no deseada que, de acuerdo con la percepción razonable del receptor, interfiere en su trabajo, se establece como condición de empleo o crea un entorno de trabajo intimidatorio hostil u ofensivo”.

Para Sanmartín (2004, p. 115) se entenderá como acoso sexual a “todo comportamiento de connotaciones sexuales impuesto a una persona sin su consentimiento y percibido por la misma como hiriente, degradante y acosador”.

En México, en el artículo 13 de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, se conceptúa al hostigamiento y al acoso sexual de la siguiente forma:

“El hostigamiento sexual es el ejercicio del poder, en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en los ámbitos laboral y/o escolar. Se expresa en conductas verbales, físicas o ambas, relacionadas con la sexualidad de connotación lasciva”.

“El acoso sexual es una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo de poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos”.

Ambas conductas son idénticas (conductas de connotación lasciva no deseadas), la diferencia radica en el nivel de puesto del agresor, para fines de esta investigación, se utilizará únicamente el término acoso sexual, identificando en cada caso el tipo de nivel de puesto del agresor.

El acoso sexual en el trasfondo tiene más que ver con relaciones de poder, que con las relaciones sexuales (García & De Juan, 2006; Sanmartín, 2004). Es de mayor gravedad cuando el agresor es de un puesto superior a la víctima y más si es su jefe directo, puesto que se encuentra en situación de decidir sobre su futuro laboral y todas las condiciones referentes a su trabajo -evaluaciones, promociones, asensos, permisos, etc.- (Tenca, 2009; Sanmartín, 2004).

Mackinnon (como citó González, 1996, p. 24) presenta las situaciones en las que se ve inmersa una persona que es “receptora de atenciones sexuales no deseadas en el contexto laboral”:

- ❑ El acoso sexual proviene desde una posición con poder.
- ❑ La víctima sentirá ansiedad al no saber si el acoso se detendrá ante su indiferencia o si por el contrario, aumentará su intensidad.
- ❑ Se ponen en riesgo su estabilidad y condiciones laborales.
- ❑ El rechazo directo generalmente provoca venganzas, por lo cual la víctima optará por un rechazo afable.

En general, de acuerdo con los estudios realizados en diversos países, las mujeres jóvenes son quienes padecen más acoso sexual (González, 1996). El acoso suele ser practicado de un hombre a una mujer, aunque existen casos en donde la mujer puede acosar a un hombre o puede darse también entre personas del mismo sexo (Sanmartín, 2004).

Sanmartín (2004, p. 115) enlista algunas conductas que considera como acoso sexual:

- ❑ Las bromas, insinuaciones y burlas con connotaciones sexuales sobre el cuerpo, la ropa o el sexo de una persona.
- ❑ Los gestos sexualmente obscenos.
- ❑ Las bromas o historias sexuales que molestan o causan vergüenza.
- ❑ Las fotos, pintadas o dibujos pornográficos.

- ❑ Las miradas sugerentes.
- ❑ El contacto físico inútil (golpecitos, pinchar, masajear, abrazar, acariciar, etc.).
- ❑ Pedir favores sexuales.
- ❑ El abuso sexual.

Sobre las represalias laborales que sufre la víctima de acoso sexual, González (1996, p. 65) presenta las siguientes:

- ❑ Con frecuente solidaridad masculina no expresada, tácita, aún entre empresarios o directivos, y empleados.
- ❑ Restricción en permisos, licencias, horarios, horas extra, salarios, etc.
- ❑ Traslados con pseudoexcusas o sin ninguna explicación, que generalmente tienen, al menos, nuevas o mayores incomodidades, aunque sean legales.
- ❑ Calificaciones que muestran una disminución en el puntaje, sin antecedentes reales que lo justifiquen, a partir de la época de los rechazos de la víctima.
- ❑ Mala disposición o negativa, cuando se trata de obtener certificado de trabajo y concepto para otra empresa.
- ❑ Trato vejatorio en la relación con el compañero, superior o propietario involucrado.
- ❑ Tentativas o consumación de distintas formas de intimidación o violencias.
- ❑ Daño o sabotaje en la elaboración de la tarea encargada al asediado, y desvalorización permanente de su rendimiento.
- ❑ Maltrato deliberado frente a terceros en el reclamo por pretendidas negligencias.
- ❑ Exigencias de renuncia a su puesto.
- ❑ El despido, como expresión máxima de poder.

González (1996, p. 64) expresa que “cuando se produce una invasión inesperada o indeseada en la esfera privada de una persona, ésta experimenta reacciones psíquicas y físicas”. Algunas consecuencias que puede presentar la víctima son (González, 1996; Sanmartín, 2004):

- ❑ Sentimientos de inseguridad, vergüenza, miedo, menosprecio, humillación y culpa.
- ❑ Ansiedad, tensión, irritabilidad, depresión, incapacidad para concentrarse, cansancio, insomnio, fatiga, dolores de cabeza y otras manifestaciones de la extenuación en el trabajo.
- ❑ Enfermedades de origen psicosomático.
- ❑ Ausentismo como único medio para evitar el acoso, lo que puede justificar un potencial despido.
- ❑ Pérdida de motivación y reducción de la calidad del trabajo producido.
- ❑ Percepción de ser una víctima cautiva.
- ❑ Accidentes en el manejo del material o instrumentos a su cargo, lo que representa un riesgo para sí misma y para los otros.
- ❑ Peligro o pérdida del trabajo.

3.3 Manifestación en la Administración pública

Diana Scialpi (2002 p. 203), pionera en la investigación sobre violencia laboral en el empleo público, en su natal Argentina, afirma que “más naturalizada y menos denunciada, es la violencia en la Administración Pública, entendida como ámbito laboral, donde es perpetrada en democracia, por quienes tienen el deber social, legal y administrativo de proteger a todos los ciudadanos”. Distingue dos tipos de violencia en el empleo público: la violencia dirigida a los trabajadores de la organización y la violencia dirigida al público que solicita servicios de la organización.

La investigación que realizó sobre la violencia laboral en la administración central argentina, se centró únicamente en la violencia dirigida a los trabajadores de la organización. Investigó una muestra intencional de casos basándose en sus expedientes. Los resultados le permitieron elaborar una clasificación de la violencia con las modalidades siguientes:

1. Abierta violación de normas vigentes por parte de quienes las crean y por parte de quienes deben hacerlas cumplir.
2. Coexistencia de numerosos escalafones vigentes o sistemas de empleo diferentes.
3. Criterios irracionales de selección de personal.
4. Asignación clientelar, corporativa o amiguista de los cargos de dirección en el aparato estatal y de los gastos reservados.
5. Nombramiento de no-idóneos en cargos directivos o de gran responsabilidad.
6. Concursos espurios.
7. Escandalosas desigualdades salariales aún para agentes que deben ser graduados universitarios y desarrollan funciones similares de organización, planeamiento y control, pero pertenecen a plantas permanentes y escalafones distintos.
8. Existencia de regímenes de privilegios y de onerosas consultorías financiadas por organismos internacionales que contribuyen a aumentar la deuda externa.
9. Personal contratado como trabajadores autónomos, aun cuando la naturaleza de su prestación no coincide con tal condición.
10. Sistema de capacitación obligatoria con *clientela cautiva* sólo para algunos escalafones.
11. Desaliento a la excelencia profesional mediante criterios perversos de equivalencias para la capacitación externa al Instituto Nacional de la Administración Pública.
12. Evaluaciones de desempeño de personal con *cupos*.

13. Becas de estudio, incluidas maestrías costosas, no difundidas y reservadas sólo para los amigos de los jefes en turno.
14. “Unidades retributivas” (sobresueldo) distribuidas a criterio del jefe político.
15. Sumarios injustificados.
16. Desprecio y destrucción de la producción elaborada *in situ* por los agentes y carencia de archivos y catálogos de la producción documental generada por los servidores públicos.
17. Infrautilización de capacidades individuales.
18. Restricción a los agentes de la información más elemental para desarrollar su tarea.
19. Hacinamiento laboral, condiciones y medio ambiente de trabajo degradantes.
20. Inadecuación de mobiliario y falta de lugares destinados para el almuerzo del personal que come sobre el escritorio, atendiendo a veces simultáneamente al público.
21. Techo de cristal para las mujeres.
22. Desprotección a la maternidad más allá de las declaraciones y aún de las leyes.
23. Acoso sexual como salvoconducto para conseguir o mantener puestos de trabajo.
24. Falta de respuesta (ausencia) del obligado pronunciamiento administrativo frente a los reclamos (administrativos) presentados por los agentes.
25. Recortes salariales practicados por decreto del Poder Ejecutivo Nacional.
26. Amenazas de toda índole (incluida la de asesinar a la víctima).

Scialpi (2002) menciona que la re-rotulación, el “deber de complacer” y el desamparo aprendido encubren y contribuyen a la permanencia de conductas violentas en el lugar de trabajo. Asimismo, enfatiza que dentro de las organizaciones existirán figuras quienes ostentarán el poder de decidir qué es lo real y validarán cierto tipo de conductas.

La re-rotulación “corre por cuenta del violento, quien atribuye a su conducta un significado diferente del que realmente tiene” (p. 161). El “deber de complacer” se refiere a la creencia de que se debe complacer y aceptar sin discusión toda instrucción emitida por un superior. El desamparo aprendido, implica que un individuo puede darse por vencido al darse cuenta que sus conductas no tienen ningún efecto sobre su entorno, pues invariablemente recibe un estímulo negativo (Scialpi, 2001).

En México hay pocas investigaciones sobre la violencia laboral, algunas de las que se han realizado se presentan en seguida, cabe mencionar que la población estudiada en general fue del sector público.

En su investigación, Fondevila (2008) entrevistó a 30 empleados de instituciones públicas de diversos estados del país, 15 ocupaban puestos de mando alto y los otros 15 ocupaban puestos de mandos medios y bajos.

De las entrevistas del personal de mandos medios y bajos, encontró que las formas de *mobbing* en las instituciones mexicanas incluyen: rumores, humillaciones públicas, realización de tareas repetitivas y sin sentido, prohibición de acceso a determinados lugares de la institución y de herramientas necesarias para el trabajo; sin embargo, la conducta que es más utilizada es el congelamiento, el cual ocurre cuando “el empleador, directivo o jefe superior sencillamente deja sin asignar tareas específicas al empleado. Lenta o abruptamente le saca actividades al empleado hasta que la persona se encuentra prácticamente sin nada que hacer en el trabajo. Esto puede responder a una manera del castigo informal o directamente al deseo de excluir de modo definitivo al empleado del sistema de producción laboral de la institución” (Fondevila, 2008, p. 5).

Este mismo autor encontró que existen tres maneras de congelar:

- Capacitación. Al trabajador se le excluye de participar en cualquier curso de capacitación que brinde la institución.

- ❑ Reuniones de grupo. No convoca al trabajador a las juntas relacionadas con las tareas laborales.
- ❑ Comunicación grupal. No se le brinda al trabajador información sobre aspectos laborales que le afectan directamente.

Este tipo de prácticas se dan frecuentemente hacia empleados de niveles bajos de la administración. Fondevila (2008, p. 6) identificó dos causas de esta práctica, la primera radica en que no existe un canal de quejas dentro de la institución y por si fuera poco, los empleados no conciben que pudieran o debieran presentar quejas. La segunda se refiere a la “falta de formalidad en las relaciones sociales en el país, o la ausencia de institucionalidad jurídica de las relaciones laborales. Ello entraña la falta de mecanismos formales para administrar el proceso organizacional”.

En general, las personas que ocupan puestos de mandos medios identifican al congelamiento como una forma de hacerlos salir de la institución por lo que terminan abandonándola. Mientras que el personal de puestos bajos lo identifica como una forma de discriminación y permanecen en la institución adoptando alguna de las siguientes estrategias para hacer frente a su congelamiento:

- ❑ Invención de tareas. Inventan nuevas tareas o realizan algunas ya olvidadas.
- ❑ Delegación. Se acercan a sus compañeros pidiéndoles que le deleguen algunas de sus actividades.
- ❑ Canales alternativos de información. Buscan la información que les restringen con sus compañeros.
- ❑ Mediación informal. Buscan la intervención de compañeros que tienen mayor influencia entre sus pares o que tienen alguna autoridad.

Los trabajadores congelados también pueden evitar el conflicto de las siguientes formas:

- ❑ Enfermedad. Buscan la forma de demostrarse enfermos y conseguir licencias de enfermedad lo más prolongadas posibles.
- ❑ Licencias. Licencias con goce de sueldo, si es que el tipo de contratación lo permite.
- ❑ Comisiones. Buscan realizar comisiones que los mantenga fuera del edificio.
- ❑ Cambio de puesto de trabajo. Busca el cambio de puesto o de actividades.
- ❑ Jubilación. Si es posible buscará una jubilación anticipada.
- ❑ Disimulo. Esconderse en otras áreas del edificio o simulando que hacen alguna actividad.

Las reacciones de los compañeros de la persona que sufre el congelamiento pueden variar dentro de las siguientes:

- ❑ Aprovechan para vengarse del compañero.
- ❑ Se apropian de sus derechos o territorios vacantes.
- ❑ Se alejan de la persona por miedo a también ser congelados.
- ❑ No desean verse involucrados en un problema que no es de ellos.

Como el congelamiento nunca es explícito, no es dicho de manera directa, se cae en el silencio, lo que genera:

- ❑ No permite una solución del conflicto.
- ❑ No se sabe por qué inicio, cuando terminará o qué curso tomará.
- ❑ La víctima no sabe cómo comportarse o si cometió un error. Tiene miedo de cometer un error o hacer algo que provoque una reacción negativa en su jefe.

Fondevila (2008, p. 9) concluye su investigación con esta reflexión “al no haber mecanismos formales de resolución de conflictos efectivos, ni la posibilidad de recurrir a instancias judiciales del Estado eficientes, ni un Estado de Derecho fuerte, ni una cultura cívica de resolución pacífica de conflictos y de respeto a derechos ajenos demasiado amplia, los diferentes grupos sociales han desarrollado mecanismos de elisión de conflictos, y el congelamiento es uno de los más importantes. Porque -al mismo tiempo- la violencia aparece en la cultura nacional como una manera aceptable de resolver problemas y dirimir conflictos, que tiene probablemente su origen en la historia y las tradiciones del país”.

En otras investigaciones, Corrella (2009), Becerra & Chávez (2009), Cuecuecha & Suárez (2009) (como citó Uribe, 2011), realizaron en total 29 entrevistas etnográficas a personas que habían vivido alguna situación de acoso laboral, que trabajan en los sectores público y privado. Identificaron como comportamientos de acoso: maltrato, humillación, amenazas, violencia verbal y física, desacreditación profesional y laboral, sabotaje, generación de culpa, aislamiento, discriminación, sobrecarga de trabajo, exceso de supervisión y control, abuso de poder, clima laboral hostil y castigo, bloqueos administrativos, comunicación deteriorada y acoso sexual. Sobre las consecuencias en la víctimas encontraron: dolor (muscular, de articulaciones, de espalda y ojos), ansiedad, hipertensión, gastritis, dermatitis, nerviosismo, tristeza, disminución de la autoestima, frustración y depresión, así como el agotamiento de recursos personales para hacer frente a la situación que vivían.

En otra investigación, Bermúdez & Cervantes (como citó Uribe, 2011) realizaron redes semánticas con 100 personas pertenecientes en la misma proporción al sector público y privado. Se les pidió que enlistaran características sobre el acosador, la víctima, el proceso del acoso, las consecuencias en la víctima y las conductas representativas de éste fenómeno. En el análisis de las redes semánticas encontraron lo siguiente:

- ❑ Acosador. Abuso de poder, prepotencia, groserías, egoísmo, despotismo, soberbio y abusivo.
- ❑ Víctima. Inteligente, trabajador, capaz, responsable, prepotente y emprendedor.
- ❑ Proceso del acoso. Hostigamiento, ignorar, aislar, chismear y mentir.
- ❑ Consecuencias en la víctima. Inseguridad, miedo, agresión, depresión, tristeza, enojo, defensa e introversión.
- ❑ Conductas representativas. Mentiras, ignorar, agresión, hipocresía, hostigar y chismes.

En otra investigación, para identificar las categorías del acoso laboral en la población mexicana, se tomaron las 333 unidades de análisis de Mercado (como citó Uribe, 2011), los cuales se sometieron a la valoración de diferentes jueces para establecer una lista de códigos respecto al acoso laboral. Posteriormente se realizó un escalamiento multidimensional de los códigos obtenidos de las valoraciones de los jueces, las categorías se ubican en la tabla 4.

Tabla 4.
Categorías de los códigos de acoso laboral.

| Violentas | Consecuencias | Acción | Encubiertas |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amenazas. Violencia verbal. Hostigamiento sexual. | Generar culpas. Aislamiento. Comunicación deteriorada. | Maltrato y humillación. Abuso de poder. Castigo. Sabotaje y situaciones deshonestas. | Discriminación. Sobrecarga de trabajo. Clima laboral hostil. Exceso de supervisión y control. Desacreditación profesional. |

Las categorías identificadas muestran las cinco maniobras sobre el acoso expuestas por Leymann, las cuales son: limitar su comunicación, limitar su contacto social, desprestigiar su persona ante sus compañeros, desacreditar su capacidad profesional y laboral, comprometer su salud. También se distingue que

el acoso laboral inicia con códigos personales y termina con códigos laborales, así como que es un proceso evolutivo (Uribe, 2011).

En otra investigación, Olgún y Piña (2009) identificaron en una muestra de cinco instituciones gubernamentales mexicanas, tres factores que se encuentran en situaciones de acoso laboral, los cuales son:

- ❑ Castigo/abuso de poder/sabotaje y situaciones deshonestas.
- ❑ Desacreditación profesional/exceso de supervisión y control.
- ❑ Violencia verbal/hostigamiento sexual.

Finalmente, se menciona que Uribe (2011) realizó la Escala Mexicana de Acoso y Hostigamiento en el Trabajo (EMAT). En la creación de la escala participaron 1000 trabajadores pertenecientes al sector público y privado, el instrumento inicial estaba integrado por 138 reactivos, luego de varios análisis quedó conformado por 97 reactivos. Se “mostró una consistencia teórica y factorial con fiabilidades entre 68 y 93%, así como una consistencia general de 98%” (Uribe, 2011, p. 155).

3.4 Costos

La violencia laboral genera consecuencias físicas, psicológicas, sociales y materiales que repercuten en la víctima directa, en la organización y en la sociedad (Sanmartín, 2004).

“Aunque es difícil obtener cálculos precisos, los costos de la violencia se expresan en los miles de millones de dólares que cada año se gastan en asistencia sanitaria en todo el mundo, además de los miles de millones de los días laborales perdidos, las medidas para hacer cumplir las leyes y las inversiones malogradas que esta causa resta a la economía de cada país” (Krug, 2003, p. 3).

La OMS (2003) divide en tres rubros los costos de la violencia laboral, tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5.

Costos de la violencia laboral de la OMS (2003).

| Costos directos | Costos indirectos | Costos “invisibles” |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Accidentes. Enfermedades. Discapacidad. Muerte. Rotación de personal. Ausentismo. Reclutamiento y selección de personal. | Merma del rendimiento en el trabajo. Descenso de la calidad de los productos y/o servicios. Producción más lenta. Disminución de la competitividad. | Daño a la imagen de la organización. Disminución de la motivación y la moral de los empleados. Menor lealtad a la institución. Niveles inferiores de creatividad. Un ambiente que no propicia el trabajo. |

Sobre el ausentismo, de acuerdo con el informe de la OIT (como citó Sanmartín, 2004), los trabajadores se ausentaron en los porcentajes: 35% por violencia física, 34% por *mobbing* y 31% por acoso sexual, esto frente a una media del 23% de la población en general.

Sobre el tipo de violencias y sus consecuencias en las víctimas, la OIT presenta los siguientes porcentajes (como citó Pérez & Utrilla, 2010, p. 92):

- ❑ 4% sufre violencia física.
- ❑ 2% sufre acoso sexual.
- ❑ 8% sufre intimidación.
- ❑ 74% sufre baja laboral.
- ❑ 37% sufre marcha de la empresa.
- ❑ 20% sufre despido por falta.
- ❑ 9% sufre despido negociado.
- ❑ 52% sufre síntomas psicossomáticos.
- ❑ 65% necesita consultar al médico de atención primaria.
- ❑ 57% consulta a un psiquiatra.

Linares (2006, p. 96) menciona que la violencia laboral “aunque no se trate, pues, de un fenómeno reciente, ocurre que la sensibilidad social contemporánea no tolera ciertas formas de explotación o de presión laboral, que pueden alterar la salud mental de quien las sufre”.

Esta descripción de costos por la violencia laboral es muy general; sin embargo, hay que tomar en cuenta todas las consecuencias descritas en los fenómenos mencionados a lo largo de este capítulo. La violencia genera altos costos financieros e incalculables costos humanos, los cuales por su naturaleza no se pueden cuantificar, pese a las estadísticas de enfermedades derivadas de las violencias sufridas.

3.5 Prevención

Krug (2003, p. 19) manifiesta que “la violencia en el trabajo no es sencillamente un problema individual que sucede en forma esporádica, sino un problema estructural con causas socioeconómicas, culturales e institucionales mucho más generales”. Por ello, es necesario que tanto las organizaciones como los poderes públicos diseñen políticas enfocadas a prevenirla y eliminarla (Sanmartín, 2005).

Sanmartín (2004, p. 122) determina que la responsabilidad para la puesta en práctica de programas para prevenir y eliminar la violencia recae en los dirigentes de las organizaciones. “Respecto al acoso –sea moral o sexual-, los jefes deben prohibir y castigar las acciones que atenten contra la integridad y dignidad de las personas. Las medidas de prevención deben abordar no solamente el aspecto interindividual del proceso, sino también todo lo relativo a la organización del trabajo”. Por su parte, Krug (2003) plantea que no basta con el cumplimiento de los reglamentos para eliminar la violencia, es necesario centrarse en las causas que la originan y se debe tener como objetivo primordial lograr en la población trabajadora salud, seguridad y bienestar.

A continuación se presentan algunas propuestas que se han elaborado para prevenir y erradicar la violencia laboral.

La OIT (1998) propone que la violencia se trate desde una perspectiva multifacética, aplicando las medidas siguientes:

- ❑ Preventivas. Trabajar con los elementos desencadenantes de la violencia.
- ❑ Específicas. Poner en práctica medidas orientadas a cada tipo de violencia en particular.
- ❑ Múltiples. Poner en marcha diversas prácticas.
- ❑ Inmediatas. Para contener los efectos de la violencia en cuanto surjan.
- ❑ Favorables a la participación. Atender a todos los actores involucrados en una situación de violencia.
- ❑ De largo plazo. Prever programas que atiendan los efectos de la violencia que aparezcan en el largo plazo.

Otra propuesta para prevenir la violencia son las estrategias planteadas por Tarar-Godet (2005) que pueden ser individuales o colectivas:

- ❑ Observar y respetar a los demás.
Los lazos simbólicos que se crean con los otros a partir de una mirada, saludos, normas de cortesía, gestos, actitud, etc., provocan que sea menos probable violentar a la persona con la que se ha establecido dicho lazo.
- ❑ Prepararse para las violencias.
Romper con la idea de que uno está exento de vivir alguna situación de violencia, evaluando diferentes situaciones de violencia, para saber cómo actuar y poder entender la situación si llegará a vivir una situación real de violencia.
- ❑ Identificar y señalar a la violencia allá donde se encuentre.
Enunciar las violencias que se vivan u observen, aunque pudiera parecer que no son tan graves, la violencias no dejan de ser violencias pese a que el nivel de impacto pueda ser muy bajo.

❑ No quitar importancia a la violencia.

Estar atentos a las violencias que sufrimos o infligimos, no minusvalorarlas, pese a que algunas violencias están legitimadas, éstas no dejan de ser violencias y producir malestares. “La víctima que ignora así su queja, su sufrimiento o su reivindicación debe hacer frente a una doble violencia: la del acto mismo y la de la negación del acto por el entorno próximo o lejano” (Tarar-Godet, 2005, p. 101).

❑ Actuar, no temer al conflicto.

Actuar de forma reflexiva y bien pensada ante una situación de violencia, si no se denuncia ni se actúa, esas violencias seguirán perpetuándose.

Uribe (2011, p. 202) propone tres niveles de prevención específicos frente al acoso laboral; sin embargo, se considera que dichos niveles se pueden aplicar con otras formas de violencia laboral. Los niveles son los siguientes:

❑ Prevención primaria.

Información y educación mediante documentos y campañas claras y objetivas, resolución de conflictos, concientización y políticas anti-acoso laboral.

Guías que contengan información clara, objetiva y abierta sobre el origen, desarrollo y consecuencias en la salud social, organizacional y personal de los trabajadores.

Código de ética desarrollado por la empresa como parte de sus políticas normativas, legales y administrativas.

Legalidad que se encuentre implícita en los contratos individuales y colectivos de la organización, que regule y sancione dicho fenómeno.

❑ Prevención secundaria.

Un confidente que puede ser otro trabajador, una persona externa, una organización o terapeuta que favorezca el manejo de conflictos a favor de las partes involucradas cuando sea necesario.

Un mediador, un tercero imparcial que ofrezca la oportunidad de conversación, discusión y solución a problemas de naturaleza laboral, en un marco de respeto y legalidad.

▣ Prevención terciaria.

Investigaciones para diagnósticos tempranos de los problemas y conflictos que pudieran derivar en acoso laboral, las organizaciones, sindicatos y universidades pueden ofrecer este tipo de proyectos de diagnóstico.

Grupos de apoyo conformados por personas que conocen el problema y que, mediante espacios para compartir experiencias, puedan intervenir sensibilizando. Estos recursos pueden estar orientados a víctimas y victimarios.

Legislación orientada a cuidar un marco cultural y legal de prevención, protección, sanción (para el o los responsables) y alivio adecuado a la víctima para compensar y reinsertar al trabajador.

Finalmente, se presenta el método que se está aplicando cada vez más en los ámbitos laborales (Krug, 2003, p. 20; OMS, 2003):

- ▣ Impulsar la colaboración activa de organizaciones de trabajadores y de empleadores para la elaboración de normas claras y programas contra la violencia laboral.
- ▣ Apoyar la sanción de leyes y la implementación de normas por el gobierno nacional o local.
- ▣ Difundir los estudios de casos de prácticas adecuadas para prevenir la violencia en el trabajo.
- ▣ Mejorar el ambiente laboral, los estilos de gestión y la organización del trabajo.
- ▣ Brindar mayores oportunidades de capacitación.
- ▣ Orientar y apoyar a las personas afectadas.

En varias partes del mundo, algunos aspectos culturales y tradicionales justifican prácticas sociales que hacen perdurar la violencia. Estos aspectos culturales y tradicionales se deben tratar con cautela, pues suelen ser una fuente de protección para las violencias (Krug, 2003).

“Frente a las violencias simbólicas que provienen de las instituciones y, en especial, de aquellas en las que trabajamos, no siempre tenemos la posibilidad de hacer que tales situaciones cambien. Sin embargo, no dejemos de expresar nuestro desacuerdo, nuestras exigencias, aunque no sean escuchadas, pero sin correr riesgos inútiles” (Tarar-Godet, 2005 p. 103).

3.6 La aproximación a la violencia desde el estudio de casos

Orozco (como citó Castro, 2010, p. 33) define a la investigación cualitativa como “un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas, con la ayuda de los instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible”.

Por su parte, Mejía (como citó Castro, 2010, p. 33) establece que la investigación cualitativa “es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno”.

Martínez (2006, p. 169) menciona que la metodología cualitativa “consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos”.

La investigación cualitativa permite reconstruir la realidad, tal como es (Castro, 2010). Así mismo, intenta ofrecer una descripción y comprensión del fenómeno estudiado que sea ameno para la comunidad que se interese en él, destacando las relaciones que existen de forma holística (Stake, 1998).

“Según el propósito de la investigación, el estudio puede ser descriptivo (si se pretende identificar los elementos clave o variables que inciden en un fenómeno); explicativo (si se busca descubrir los vínculos entre las variables y el fenómeno a la vez que dotar a las relaciones observadas de suficiente racionalidad teórica) y predictivo (si se examinan las condiciones límites de una teoría)” (Martínez, 2006, p. 169).

En las investigaciones cualitativas, el muestreo no busca representatividad, más bien se rige por las características siguientes (Vázquez *et al.*, 2011, p. 60):

❑ Intencionado y razonado.

Las unidades de muestreo no se eligen con criterios de representatividad estadística sino con criterios de representatividad del discurso, de los significados. Se buscan aquellas unidades de muestreo (contextos, personas, eventos, procesos, actividades...) que mejor puedan responder a las preguntas de la investigación y que posibiliten conocer-descubrir e interpretar el fenómeno estudiado en profundidad, en sus diferentes visiones, de forma que reflejen el problema con amplitud.

❑ Acumulativo y secuencial.

Hasta llegar a tener la información suficiente (alcanzar la saturación de información) para responder a la preguntas que los objetivos del estudio pretenden alcanzar.

❑ Flexible y reflexivo.

Las decisiones muestrales iniciales pueden llevar a descubrir nuevos aspectos que deben ser estudiados o comprobar que otros informantes son más adecuados. Por ello, y a partir de la reflexión de los investigadores, se van adoptando nuevas decisiones muestrales durante todo el proceso de investigación.

Se dice que la muestra es suficiente cuando ya ha alcanzado su grado de saturación, lo que significa que “las informaciones se repiten, son redundantes y no aportan aspectos nuevos, constatándose el agotamiento de nuevos datos por parte de los diferentes participantes y de los diferentes contextos” (Vázquez *et al.*, 2011, p. 61). La selección de contextos y/o informantes, se realiza bajo los criterios de factibilidad, accesibilidad, facilidad de los contactos, etc. (Vázquez *et al.*, 2011).

Algunas técnicas cualitativas para obtener los datos de estudio son: la entrevista, la observación y el análisis documental (Vázquez *et al.*, 2011). Unos de los métodos de investigación cualitativa es el estudio de casos, el cual se utilizó en la presente investigación.

3.6.1 Estudio de casos

Castro (2010) expone que el estudio de casos es un método de investigación ampliamente utilizado en temas referentes a la administración de empresas. Goldstein y Mead (como citó Castro, 2010, p. 44) definen al estudio de casos como “aquella investigación que usa múltiples métodos y herramientas para la recogida de datos por un observador directo de varias entidades, en una escena única, considerando aspectos temporales y contextuales del fenómeno bajo estudio, pero sin experimentar ni manipular”.

El estudio de casos se considera una estrategia de investigación empírica, es comúnmente usada para el estudio de situaciones específicas o sobre las que se tiene poco conocimiento (Vasilachis de Gialdino, 2006). Ofrece una mayor comprensión del fenómeno que se estudie sin aislarlo del contexto en el que ocurre (Castro, 2010; Stake, 1998).

Los estudios de casos se pueden clasificar por el objetivo de la investigación de la siguiente forma (Castro, 2010):

- ❑ Descriptivos. Analiza como ocurre un fenómeno en particular.
- ❑ Exploratorios. Es un acercamiento a un fenómeno que carece de un marco teórico definido.
- ❑ Ilustrativos. Representan la existencia de determinado fenómeno.
- ❑ Explicativos. Trata de establecer causas y procesos de un fenómeno.

Respecto al número de casos, se clasifican de la siguiente forma (Castro, 2010):

- ❑ Un caso único. Se investiga un solo caso, el cual debe ser único y especial.
- ❑ Múltiples o casos comparativos. “Se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, pero realizando una comparación de las respuestas” (Castro, 2010, p. 38). Se considera que se requieren de 4 a 10 casos.

Los estudios de casos no se toman como una muestra estadística de la investigación cuantitativa que puede ser generalizable, más bien se generaliza respecto a la teoría (Castro, 2010; Stake, 1998). Es estos estudios se “mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado” (Martínez, 2006, p. 167). Los datos se obtienen por: documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes.

El análisis de datos es “un proceso que consiste en consolidar, reducir e interpretar los datos que las personas aportaron y lo que el investigador ha visto o leído; esto significa dar sentido a los datos teniendo en cuenta las preguntas de la investigación realizada” (Castro, 2010, p. 34).

Dos formas de alcanzar los significados en los estudios de caso son: interpretación directa (comprender el fenómeno estudiado) y suma categórica (suma de ejemplos con los que se logre decir algo son ellos, por ejemplo una relación de variables) (Stake, 1998).

Los datos de la presente investigación se analizaron con un análisis narrativo del contenido o análisis de contenido, análisis que tiene los pasos siguientes (Vázquez, *et al.*, 2011, p. 135):

1. Grabar los datos:
 - tomar nota, vídeo, grabadora, fotografía.
2. Escuchar y escribir la información.
3. Leer y organizar los datos:
 - numerando, clasificando.
 - haciendo comentarios a los márgenes.
4. Analizar los contenidos: construcción de categorías.
 - identificar las categorías.
 - buscar la información relativa a cada categoría.
 - identificación de los diversos aspectos referentes a la categorías (subcategorías).
 - escribir resúmenes.
 - identificar ejemplos (citas), frecuentes/excepciones.
5. Describir los resultados:
 - semejanzas.
 - diferencias.
6. Interpretar los resultados: generación de teoría.
 - temas.
 - individuos (estudios de caso).

Yin (como citó Castro, 2010) define cuatro aspectos necesarios para evaluar la calidad de la investigación de estudio de casos: validez del modelo o de los constructos, validez interna, validez externa y fiabilidad.

■ Validez del modelo o de los constructos.

Para lograrla, se debe utilizar varias fuentes de evidencia, presentar diversas citas de los datos obtenidos en el informe y presentar un informe de los resultados a un grupo de expertos.

❑ Validez interna.

Para alcanzarla, Stake (1998) enumera cuatro tipos de triangulación.

- Triangulación de las fuentes de datos. Verificar que el fenómeno no se modifique al variar el tiempo, espacio o personas que interactúan en él.
- Triangulación del investigador. Comparar las interpretaciones que diferentes investigadores hacen de un mismo caso.
- Triangulación de la teoría. Presentar el caso a investigadores con distintas perspectivas teóricas para su análisis.
- Triangulación metodológica. Complementar las observaciones directas del caso, con datos de registros anteriores del mismo fenómeno.

❑ Validez externa.

Se refiere al grado en el que se pueden generalizar los resultados obtenidos, se recuerda que la generalización que alcanzan los estudios de casos es teórica. “Se adquiere validez externa en una investigación al analizar las experiencias de los casos bajo estudio, recurriendo a las citas textuales de las opiniones y respuestas otorgadas por los entrevistados” (Castro, 2010, p. 49).

❑ Fiabilidad.

Se refiere a que si se replica la investigación, se encontrarán resultados similares. Para ello se debe especificar con claridad cada paso que se realice en la investigación.

Algunas limitaciones que tiene el estudio de casos son las siguientes:

- ❑ “Carencia de rigor, por permitir que el punto de vista del investigador influya en la dirección de los encuentros y en las conclusiones de la investigación” (Martínez, 2006, p. 171).
- ❑ “Proporciona pocas bases para la generalización” (Martínez, 2006, p. 172).
- ❑ “Muchas veces adquieren demasiada amplitud, por lo cual los documentos resultan demasiados extensos” (Martínez, 2006, p. 172).

4. Método

4.1 Planteamiento del problema

Investigar la violencia en el ámbito laboral es de suma importancia, pues en este lugar mujeres y hombres viven en promedio 40 horas semanales (OIT, 2010), es decir, en ese lapso están expuestos a experimentar relaciones que pueden contribuir a su desarrollo humano, así como también, a vivir situaciones adversas que impactarán en niveles físicos y emocionales, generando un deterioro en su salud.

Por lo anterior, es necesario identificar la existencia de la violencia en el ámbito laboral; asimismo, conocer qué elementos están inmersos en este fenómeno, para poder establecer acciones eficaces para erradicar este tipo de prácticas. Es importante señalar que se requiere de la participación del Estado para esta tarea, por ello es necesario que las organizaciones que lo integran trabajen en ambientes libres de violencia.

4.2 Preguntas de investigación

1. ¿Han vivido o viven violencia laboral los trabajadores?
2. ¿Qué tipos de violencia han vivido u observado los trabajadores en su ámbito laboral?
3. ¿Cómo perciben los trabajadores la violencia en su ámbito laboral?
4. ¿Qué efectos de la violencia perciben los trabajadores en sí mismos y en las otras víctimas?
5. ¿Está presente algún rasgo de la cultura del mexicano en la violencia laboral?

4.3 Objetivo general

Identificar si trabajadores de una institución pública son o han sido víctimas de violencia laboral, determinar qué elementos están presentes en las formas de violencia que enuncien, conocer cómo la perciben, así mismo, identificar si existen rasgos culturales del mexicano relacionados a la producción y reproducción de prácticas violentas.

4.4 Aproximación metodológica

El presente trabajo se realizó mediante la investigación cualitativa, en virtud de que este tipo de investigación se enfoca en conocer cómo el mundo es comprendido, por el contexto, significados, experiencias y relatos de los participantes (Vasilachis de Galindo, 2006). Así mismo, se refiere a “qué, cómo, cuándo y dónde se da una cosa, su esencia y ambiente” (Ito & Vargas, 2005, p. 10).

4.5 Tipo de estudio

Descriptivo y exploratorio, en razón de que se pretende identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado y se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio (Martínez, 2006).

Se abordó la investigación desde el estudio de casos múltiples, el cual permite conocer como ocurre un fenómeno sin aislarlo del contexto en el que se presenta (Stake, 1998). Se hicieron las mismas preguntas a todos los casos investigados y luego se compararon los datos obtenidos. (Castro 2010).

4.6 Técnica de recolección de datos

Entrevista semi-estructurada en la cual se “explora un tema mediante preguntas, que se formulan a partir de una guía que recoge los temas que quieren ser explorados en la entrevista. No obstante, la guía no obliga a seguir un orden determinado, sino que se consulta para evitar que algún tema sea olvidado. La investigadora aborda los distintos aspectos siguiendo el curso de la conversación, en función de las respuestas. Profundiza en las respuestas que no son lo suficientemente esclarecedoras o explicativas y no abandona un tema hasta que esté segura de que entiende lo que el informante quiere expresar” (Vázquez *et al.*, 2011, p. 76).

4.7 Participantes

Los estudios de casos no se toman como una muestra estadística (Castro, 2010; Stake, 1998,), más bien se siguen criterios de selección de casos. Se adoptó un muestreo opinático (Vázquez *et al.*, 2011), la selección de los casos se realizó bajo los criterios: accesibilidad para participar, ser trabajadores de nivel operativo, laborar en una institución del sector público y no pertenecer a la misma área o departamento dentro de la organización.

Se trabajó con cinco casos: cuatro mujeres y un hombre, las actividades que realizan son operativo-administrativas, las características generales de los participantes se presentan en la tabla 6.

Tabla 6.

Datos sociodemográficos de los participantes.

| Seudónimo | Sexo | Edad | Estado civil | No. de hijos | Grado de escolaridad | Estudios actuales | No. de organizaciones donde ha laborado | Años laborados en la institución del sector público | No. de personas en su área de trabajo | Tipo de contrato |
|-----------|--------|------|--------------|--------------|----------------------|-------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------|
| Diego | Hombre | 25 | Soltero | 0 | Bachillerato | Licenciatura | 2 | 5 | 25 | Base |
| Gabriela | Mujer | 41 | Casada | 2 | Bachillerato | Inglés | 2 | 20 | 6 | Base |
| Norma | Mujer | 50 | Soltera | 3 | Licenciatura | Ninguno | 1 | 18 | 22 | Confianza |
| Diana | Mujer | 25 | Unión Libre | 2 | Secundaria | Ninguno | 4 | 4 | 5 | Confianza |
| Lorena | Mujer | 42 | Casada | 2 | Bachillerato | Ninguno | 2 | 23 | 7 | Confianza |

4.8 Contexto y escenario

La investigación se realizó en una institución del sector público, la cual opera bajo un modelo clásico-burocrático, el cual se caracteriza por “una acusada verticalidad (considerable número de niveles jerárquicos) y por una fragmentación (elevado número de unidades horizontales). Es un sistema de organización poco operativo ya que la verticalidad supone un distanciamiento entre los centros decisorios y los centros de operaciones, lo que implica poca rapidez en la implementación de las decisiones y poca fluidez en la transmisión descendente y ascendente de la información. En este sentido, se configura una organización burocratizada que tiene muy pocos reflejos ante los cambios del entorno y las nuevas demandas que formulan los ciudadanos. Por otro lado, la segmentación dificulta la elaboración de políticas integradas, facilita la descoordinación de políticas complementarias y

multiplica las rivalidades entre los diferentes sectores organizativos” (Ramio, 1999, p. 60).

Por su parte, Aramoni (1984/2008, p. 59), menciona que “lo único que da fe, que convence y confirma es el documento... los valores más eficientes dentro de la burocracia son: la obediencia, el orden, el sometimiento sin discutir. Lo más negativo: la rebelión, el desorden, la desobediencia. El pecado máximo: la puesta en duda de la justificación y de la legalidad del aparato burocrático... el burócrata ignora la humanidad del siervo, lo declara inexistente, inferior, que necesita un amo, categoría que él se confiere enajenándose del supuesto papel de servidor público”.

4.9 Procedimiento.

1. Se invitó a cada una de las personas seleccionadas a ser entrevistadas sobre su ambiente de trabajo, una vez que aceptaron se acordó una cita para realizar la entrevista.
2. En la cita de la entrevista, inicialmente se le pidió al participante que contestara un cuestionario sobre sus datos sociodemográficos. Se le explicó que el objetivo de la entrevista era con fines de investigación, que los resultados se publicarían en una tesis para obtener el grado de licenciatura, se estableció la confidencialidad con la que sería tratada la información obtenida, asimismo, se informó que se utilizaría una grabadora para registrar la información recabada.
3. Se entrevistó a la persona siguiendo la guía temática para la entrevista semi-estructurada (apéndice A). Al finalizar la entrevista se agradeció al participante por su colaboración, se le explicó el objetivo de la investigación y se aclaró que al inicio se indicó que se hablaría del ambiente de trabajo para no predisponerlo sobre el tema central de la investigación.
4. Se transcribió cada entrevista.

5. La información obtenida fue analizada mediante análisis de contenido, el cual “se concentra en el contenido manifiesto, es decir, consiste en analizar los contenidos expresados en forma directa e interpretar su significado” (Vázquez, *et al.*, p. 132).

6. Las categorías de las formas de violencia vividas u observadas se determinaron con base en las clasificaciones descritas por los autores: Corsi & Peyrú (2003), Uribe (2011), Pantry (1996), Almeida *et al.*, (2005), García & de Juan (2006), García-Mina (2008), Fondevila (2008), Trujillo *et al.* (2011), Sanmartín, (2004), Scialpi (2002) y Tarar-Godet, (2005).

4.10 Consideraciones éticas

La presente investigación, se apegó a los artículos del Código Ético del Psicólogo (pp. 81, 83, 85) siguientes:

Art. 121. El psicólogo obtiene permiso de los participantes [...] para el registro o grabación electrónica de sesiones o entrevistas.

Art. 122. El psicólogo que realiza una investigación o estudio, bajo cualquier circunstancia, obtiene consentimiento informado de los participantes. El psicólogo utiliza lenguaje que sea razonablemente entendible para los participantes en la investigación o de las personas legalmente autorizadas, al obtener su consentimiento informado. Tal conocimiento informado se documenta de manera apropiada. Con lenguaje entendible para los participantes, el psicólogo les informa de la naturaleza de la investigación; que tienen la libertad de participar o de declinar, o de retirarse de la investigación; les explica las consecuencias predecibles de declinar o de retirarse; les informa de factores significativos que deban esperarse de su disposición a participar (tales riesgos, incomodidad, efectos adversos, o limitaciones sobre la confidencialidad).

Art. 131. Cualquier otro engaño que sea una característica integral del diseño y la conducción de un experimento debe explicarse a los participantes tan pronto como

sea factible, preferentemente al concluir su participación, pero no más tarde que al término de la investigación.

Art. 136. El psicólogo informa a los participantes en una investigación acerca de la posibilidad de compartir o usar subsecuentemente los datos de investigación identificables personalmente, o de usos futuros no previstos.

5. Resultados e interpretación

Inicialmente se presenta la descripción de cada caso estudiado.

Diego.

Tiene 25 años, es soltero, no tiene hijos. Su nivel de escolaridad es de bachillerato, actualmente estudia una licenciatura. Tiene 5 años de antigüedad en la institución, realiza actividades administrativas. En su área de trabajo hay 25 personas.

Se considera un empleado responsable y entregado. Lo que más le gusta de su trabajo es la libertad que tiene para solucionar problemas y para la toma de decisiones. Se siente motivado por sí mismo, no por la institución. Para Diego, el trabajo es una competencia y la búsqueda de un mejor nivel económico, también piensa que no se debe percibir como obligación.

Su experiencia laboral le ha brindado aprendizajes sobre los distintos modos de trabajo. El ambiente en el que se encuentra es muy individualista y competitivo, los compañeros luchan por ascender sin importar los medios, asimismo, no se delimita la vida personal de la laboral. Su relación con sus jefes ha sido buena, no ha tenido problemas con ellos; sin embargo, considera que es muy seca, le gustaría que existiera confianza para poder expresar sus ideas respecto al trabajo y recibir retroalimentación.

Las personas que ocupan puestos con autoridad toman sus decisiones con base en: favoritismo, apariencia, edad, confianza, control y obediencia sin objeciones. Sobre la selección de personal, los ascensos, los salarios, la repartición de cargas de trabajo y premios, expresó que se rigen por los conocidos tenga el trabajador y el criterio del jefe.

En su lugar de trabajo se presenta: excesiva supervisión, sobrecarga de trabajo, chismes, burlas, personas que no realizan actividad alguna (situación que alude al ámbito burocrático), catalogar con sobrenombres, congelamiento (con duración

promedio de seis meses), incongruencia entre el puesto que se ocupa y el grado de escolaridad que se tiene, chismes sobre la existencia de favores sexuales, bromas y comentarios con connotaciones sexuales. Ha visto que jefes reprenden a su personal en público, les piden favores personales y les solicitan que no hablen a determinada persona. De las situaciones que ha observado, no se ha levantado queja alguna.

Algunas de las prácticas mencionadas le generan incomodidad y piensa que son elementos que desvían la atención del trabajo y que no existe ética profesional.

Ha vivido situaciones frecuentes de sobrecarga de trabajo (con duración de dos meses), cuando se lo ha manifestado a sus jefes, éstos demuestran desinterés. En una ocasión, le comentó a su jefe su sentir respecto a la sobrecarga de trabajo que vivía, en respuesta a ello, su jefe lo congeló durante seis meses. Su compañera de área, le mostró apoyo a Diego e intentó solucionar la situación, pero no lo logró. El congelamiento terminó al concluir la administración de su superior. Inicialmente negó que le hubiese afectado esa circunstancia; sin embargo, posteriormente reconoció que sintió tristeza, incomodidad, aburrición, desagrado por ir al trabajo y sentía el ambiente laboral pesado.

Todas las prácticas violentas de las que se habló en la entrevista, Diego las definió como injusticias. Entre los factores que él considera contribuyen a la existencia de estas prácticas, mencionó la responsabilidad individual por permitir que ocurran, no delimitar al ámbito personal del laboral y la falta de identificación con la institución. Cree que pueden desaparecer las prácticas violentas mediante la identificación del personal con la institución, la colocación del personal por criterios diferentes a los contactos que se tengan y valorar el trabajo.

Su idea sobre violencia laboral alude a golpes y gritos, consideraba que estas situaciones ocurren únicamente en los sectores de servicios. Reconoció que no sabría cómo actuar en una situación de violencia, salvo manifestar la situación a las autoridades, quienes muchas veces son la raíz del problema. Considera que los compañeros tendrían que apoyar y unirse a la víctima para que no se repita la

violencia, asimismo, que las autoridades deben de sancionar al agresor con base a los reglamentos. Mencionó que los efectos en las víctimas son: inseguridad, pérdida de motivación y que afecta los ámbitos físico, emocional y familiar. No tenía conocimiento de que leyes o instituciones protegen a los empleados que viven violencia. Después de que se le mencionaron las diversas formas de violencia laboral, reconoció que había sido víctima.

Gabriela.

Tiene 41 años, está casada, tiene dos hijos. Su nivel de escolaridad es de bachillerato, actualmente estudia inglés. Tiene 20 años de antigüedad en la institución, desempeña actividades secretariales. En su área de trabajo hay seis personas.

Se considera una empleada responsable y buena (realiza las actividades solicitadas en el menor tiempo posible y evita desperdiciar recursos). Le agrada su trabajo, sus actividades, el área en la que está, el horario y las prestaciones. Siente que ha recibido motivación en su trabajo. Para ella, el trabajo es “hacer algo que te guste”, considera que no debería de ser algo desagradable.

Su experiencia laboral le ha gustado, con sus compañeras trata de llegar a acuerdos y mantener un ambiente agradable. Sobre su relación con sus jefes, refirió que mantiene la línea que debe haber entre jefe y secretaria (no tutearlo, no confianzas, relación estrictamente laboral), nunca se ha peleado con ellos. Considera que el jefe es como el cliente, quien siempre debe tener la razón.

Mencionó que la selección de personal, los ascensos y los premios se rigen por simpatía, recomendación y el criterio del jefe.

En su lugar de trabajo se presenta: congelamiento como forma de castigo, debido a que no pueden despedir al trabajador (con duración de seis meses hasta un año), sobrecarga de trabajo, burlas, sobrenombres, excesiva supervisión, chismes, incongruencia entre el salario y las actividades que se realizan, existe personal

que realiza muy pocas actividades, cambiar objetos personales sin previo aviso, evadir a otro y chismes sobre la existencia de favores sexuales. Observó a una jefa que le gritaba y se expresaba hacia su personal con groserías y frases descalificadoras.

Algunas de las prácticas mencionadas le generan molestia y desagrado, siente que algunos jefes los hacen sentir inferiores. De las situaciones que ha presenciado, en ninguna se levantó alguna queja, las personas se acostumbraban a ellas por la necesidad de conservar el empleo.

Algunas prestaciones le han sido negadas por decisión de sus jefes, ella lo considera como abuso de poder. La hace sentir molesta, con coraje e impotencia y con una sensación de desequilibrio de poder.

Todas las prácticas violentas de las que se habló en la entrevista, Gabriela las definió como ambiente laboral. El factor que ella considera que contribuye a la existencia de estas prácticas es el abuso de poder del personal de jefatura, quienes saben que no tendrán represalias. Cree que pueden desaparecer las prácticas violentas en un 40% (por los vicios y manías que existen) mediante mayor conciencia del personal operativo y de mando sobre su eficiente desempeño laboral, valorar el trabajo y no confiar en su permanencia en el puesto.

Su idea sobre violencia laboral incluía golpes y groserías. Indicó que la víctima debería de armarse de valor y manifestar su situación a su jefe. Considera que los compañeros tendrían que unirse para evitar que se sigan presentando violencias y que las autoridades deberían resolver las situaciones. Mencionó que los efectos en las víctimas son: molestia, desagrado por el trabajo, estrés, inseguridad y menor rendimiento. Sin dar un nombre en específico, señaló que existen instituciones que ayudan a nivel psicológico en esas problemáticas. Después de que se le mencionaron las diversas formas de violencia laboral, reconoció que había sido víctima, en relación a la restricción que ha tenido de algunas prestaciones, puntualizó que no le ha generado muchas repercusiones y que es una situación que ya ha aceptado.

Norma.

Tiene 50 años, es soltera, tiene tres hijos. Su nivel de escolaridad es de licenciatura. Tiene 18 años de antigüedad en la institución, realiza actividades de reclutamiento y selección de personal. En su área de trabajo hay 22 personas.

Se considera una empleada responsable, entregada, discreta, obediente y trata de no ponerse en contra de nadie. Lo que más le gusta de su trabajo son sus actividades y ayudar a la gente. Se siente motivada por su trabajo, no por sus jefes. Para ella, el trabajo es su fuente de ingresos económicos.

Manifestó que al inicio su experiencia laboral fue difícil, porque tuvo que aprender todo el trabajo administrativo. En el área en la que comenzó había poco personal (10-15 personas), se enfocaban completamente al trabajo y dejaban de lado la vida personal, le agradaba esa situación, luego ingresó a un área con mayor número de empleados (50 personas) en donde se entremezcla la vida personal con la laboral. En la relación con sus jefes trata de ser obediente, no ha tenido algún problema con ellos.

Las personas que ocupan puestos con autoridad toman sus decisiones respecto a su personal con base a: servilismo, atenciones y simpatía. Sobre la selección de personal, los ascensos, los salarios, la repartición de cargas de trabajo, los premios y las becas para cursos, dijo que se rigen por el criterio y las necesidades del jefe, las recomendaciones y las relaciones con las autoridades.

En su lugar de trabajo se presenta: obstaculización, insultos entre compañeros, repartición no equitativa de las tareas (algunos tienen más carga y otros nada tienen), chismes, burlas, aislamiento, etiquetas y sobrenombres, no discreción de información, congelamiento como castigo (con duración de seis meses), *mobbing* a los empleados de reciente ingreso, excesiva supervisión, personal en puestos de mandos que no cubren el perfil requerido, sabotaje, incongruencia entre el puesto que se ocupa y el grado de escolaridad que se tiene, mover objetos personales sin previo aviso, jefes que solicitan favores sexuales, bromas y comentarios con

connotaciones sexuales, y contactos físicos innecesarios. Ha escuchado que jefes insultan, le gritan y le hablan con groserías a su personal en público.

Algunas de las prácticas mencionadas le generan molestia, piensa que no existe ética profesional y que el personal en general es inmaduro e inseguro. Mencionó que actualmente existe una demanda por acoso sexual. En los casos de *mobbing* que ha visto, las víctimas salen de la organización (renuncian o los despiden). Algunas situaciones no se denuncian por el temor a perder el empleo.

Durante seis o siete años, ha realizado las actividades de un área, que de acuerdo con los lineamientos deberían realizar cuatro personas. Al inicio le daban una compensación monetaria, la cual después le retiraron por considerarla de más. Vivir esta sobrecarga de trabajo le produce molestia, frustración y resignación por los nulos resultados de su petición para cambiar esta situación. Ha decidido continuar en su trabajo debido a factores como la edad y la necesidad de tener una estabilidad económica para continuar siendo el sustento económico de su familia. Por otra parte, ha solicitado durante 13 años un área física para realizar las actividades de evaluación de candidatos, pero ningún jefe ha respondido a su petición. También han justificado el puesto de otra persona con sus actividades, situación ante la cual se quedó callada y le han restringido información necesaria para la realización de sus actividades.

Todas las prácticas violentas de las que se habló en la entrevista, Norma las definió como injusticias. Entre los factores que ella considera que contribuyen a la existencia de estas prácticas, mencionó la falta de responsabilidad y conocimiento de los jefes. Cree que para desaparecer las prácticas violentas se debe cambiar a todo el gobierno y hacer un cambio radical social, mediante el trato igualitario y equitativo del personal, tanto en compensaciones como en la repartición del trabajo y el otorgamiento de reconocimientos monetarios y sociales.

Su idea sobre violencia laboral incluye el acoso por parte de jefes y/o compañeros, sobre cuestiones más personales que laborales, la continua rotación de personal que no produce, el desinterés por las personas eficientes, favorecer a quienes no

trabajan y hablan de los otros, así como dividir al personal como táctica del jefe para ganar. Dijo que la víctima de violencia debe solicitar su cambio de área y también denunciar el acoso laboral. Considera que los compañeros deberían hacer una denuncia anónima ante la Comisión Nacional de Derechos Humanos, enfatizó que debe ser anónima por el temor a perder el empleo, no obstante; piensa que la denuncias no tienen resultados porque no le pasa nada al agresor. Sobre las autoridades dijo que deben analizar de donde viene el conflicto (señaló que existe desinterés de parte de las autoridades por resolver estos asuntos). Mencionó que los efectos en las víctimas son: molestia y que afecta los ámbitos físico, emocional, familiar y laboral. Como instituciones que protegen a los empleados, mencionó a la Procuraduría General de Justicia (PGJ), la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Cabe señalar que duda sobre la eficacia del trabajo que realizan las instituciones que tratan los casos de acoso sexual. Después de que se le mencionaron las diversas formas de violencia laboral, reconoció que es víctima.

Diana.

Tiene 25 años, vive en unión libre, tiene dos hijos. Su nivel de escolaridad es de secundaria. Tiene cuatro años de antigüedad en la institución, realiza actividades técnicas y administrativas. En su área de trabajo hay cinco personas.

Se considera una empleada entregada, busca reciprocidad en lo que aporta y el apoyo que le dan, es proactiva al aprendizaje. Lo que más le gusta de su trabajo es que tiene tiempo para leer temáticas de interés personal, así como el apoyo que tiene y la forma de trabajar de su jefe. Se ha sentido motivada en su ambiente laboral. El trabajo para ella es una responsabilidad hacia ella misma y hacia los demás, es un cuidado y una enseñanza hacia ella misma.

Considera que su experiencia laboral ha sido buena por las compensaciones que ha tenido; sin embargo, ha vivido acoso laboral. Con sus compañeros actuales, ha tenido conflictos debido a que todos son perfeccionistas y no toleran

equivocaciones de los otros. Las relaciones con sus jefes han sido agradables, respetuosas y cordiales.

Las personas que ocupan puestos con autoridad, toman las decisiones respecto a su personal con base en: servilismo, confianza y condescendencia. Sobre la selección de personal, los ascensos, los salarios y la repartición de cargas de trabajo mencionó que se rigen por “dedazos”, los amigos que se tengan, relaciones que se tengan con las autoridades y el criterio del jefe.

En su lugar de trabajo se presenta: restricción a los cursos de capacitación, conflictos laborales derivados de conflictos interpersonales, trabajadores que tienen licenciatura que hacen el trabajo de los jefes recibiendo un sueldo de operativo, trabajadoras a las que se les ofrece una oportunidad de crecimiento y que la rechazan por sus actividades como madres, *mobbing* (se amenazó y se mandó a golpear y a secuestrar a la víctima, duró 6 meses, la víctima aún no se logra incorporar al ámbito laboral), excesiva supervisión, personal de mando que no cubre el perfil requerido, abuso de poder, sobrenombres, gritos, favores sexuales, bromas, comentarios y gestos con connotaciones sexuales y contactos físicos innecesarios. Ha observado a jefes que le gritan a su personal frente a otros.

Algunas de las prácticas mencionadas le generan molestia e incomodidad. Muchas de las situaciones expuestas no se denuncian por el temor que tienen los empleados de perder su trabajo.

Ha sufrido gritos y situaciones de sabotaje (sus compañeros tratan de evidenciarla frente a su jefe). Estos hechos le producen estrés, molestia, tristeza y sensación de invasión. Ingresó a laborar en otra Dirección dentro de esa institución pública, en la cual sufrió *mobbing* durante 3 años 6 meses, la violencia fue ejercida por parte de una contadora, que nunca fue su jefa directa, vivió gritos, vigilancia por parte de ella y por algunos compañeros, asedio para que terminara su amistad con una persona que le desagradaba a la contadora, cuando no pudo controlar a los jefes de Diana, la cambio a una subdirección donde el jefe obedecía las

restricciones que la agresora impuso sobre Diana, incluso le condicionaron sus derechos de cuidados maternos. Sus compañeros: le recomendaban callar la violencia, muchos ya habían recibido actos de violencia por parte de la contadora, pero no la denunciaban por temor a perder su empleo, se alejaron de ella para no tener como enemiga a la agresora. Diana acudió a terapia psicológica en el Módulo de Orientación, Prevención y Atención de la Violencia de Género (MOPAV) para resolver conflictos que tenía con su pareja; sin embargo, la terapia se centró en la situación laboral de Diana, la psicóloga le indicó que estaba viviendo acoso laboral, pauta que le permitió tener las herramientas necesarias para enfrentar esa situación. Notificó al jefe inmediato de la contadora sobre la violencia de la que era víctima, posteriormente acudió a la Directora General, ambas autoridades negaron, justificaron y encubrieron la violencia. Envío correos electrónicos a diferentes autoridades de su institución, exponiendo su caso. También tramitó una queja en el Órgano Interno de Control (OIC), quién tardó un mes en entregarle una respuesta. El detonante para enviar las quejas fue la restricción en sus derechos de maternidad y de asistencia. En respuesta a los correos electrónicos que envió, el área de Jurídico de la institución le otorgó el cambio de Dirección en el mes de junio; sin embargo, por conveniencias del Coordinador Administrativo de la Dirección donde fue violentada, le informaron del cambio hasta el mes de agosto; el trámite administrativo tampoco se hizo correctamente. Los efectos que tuvo el *mobbing* en Diana fueron: durante tres meses estuvo enferma de la garganta, tos, dermatitis nerviosa, desesperación, frustración, depresión, odio hacia el trabajo y las personas, falta de motivación, cuestionamiento de por qué las personas la agredían, asimismo, impactó negativamente a su familia, en especial a sus hijos.

Todas las prácticas violentas de las que se habló en la entrevista, Diana las definió como razones morales por las que falla el trabajo: ética, valores, permisibilidad. Entre los factores que ella considera contribuyen a la existencia de estas prácticas, mencionó la ética y la actitud de todo el personal de la institución (mandos y operativos), así como su educación moral y cultural. De forma personal, considera que le faltó poner límites en la situación de *mobbing* que vivió. Cree que

pueden desaparecer las prácticas violentas mediante la interiorización en el personal de mando y operativo, sobre la complementariedad que debe existir entre ambos para que el trabajo resulte y se eviten conflictos, así como la existencia de compañerismo, trabajo en equipo, unidad y respeto.

Su idea sobre violencia laboral incluye abuso, invasión de la individualidad, gritos, exceso de trabajo y condicionar al personal con la pérdida del empleo. Señaló que salir de la situación de violencia es responsabilidad de la víctima. También indicó que la víctima debe acudir a terapia psicológica, conocer cuáles son sus derechos y obligaciones, así como tener consciencia de conceptos como violencia, acoso y abuso (enfaticó que es responsabilidad de la institución informar sobre esos conceptos). Considera que los compañeros deberían de tener la responsabilidad moral de denunciar los hechos violentos; sin embargo, esto no sucede por el temor de perder el empleo. Así también, considera que las autoridades deben de sancionar al agresor. Mencionó que los efectos en las víctimas son: depresión, no saber cómo adaptarse o reaccionar, repercusiones en los ámbitos: emocional, mental, físico, familiar, social, económico y cultural. Como instituciones que protegen a los empleados que viven violencia mencionó: Órgano Interno de Control (OIC), Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), Módulo de Orientación, Prevención y Atención de la Violencia de Género (MOPAV) y un psicólogo. También señaló que desconocer información sobre la plaza que se ocupa puede ser un factor que impide acercarse a instituciones de ayuda, pues algunas de estas instancias requieren información sobre la plaza para poder actuar. Después de que se le mencionaron las diversas formas de violencia laboral, reconoció que había sido víctima.

Lorena.

Tiene 42 años, está casada, tiene dos hijos. Su nivel de escolaridad es de bachillerato. Tiene 23 años de antigüedad en la institución, realiza actividades administrativas. En su área de trabajo hay siete personas.

Se considera una empleada responsable, comprometida, proactiva al aprendizaje y evita las inasistencias. Lo que más le gusta de su trabajo es el aprendizaje diario y todas las actividades que realiza. Se ha sentido motivada en su lugar de trabajo. Para ella, el trabajo es una forma de crecer día a día.

Su experiencia laboral ha sido muy agradable y con muchos aprendizajes, trata de establecer un buen ambiente de trabajo con sus compañeros. Las relaciones con sus jefes han sido agradables, con excepción de la relación que tuvo con su anterior jefa.

Mencionó que los ascensos y premios se rigen por recomendación y “palancas”. En su lugar de trabajo se presenta: congelamiento, sobrecarga de trabajo, personas no realizan actividad alguna, excesiva supervisión, gritos, evaluaciones de desempeño con ganadores predeterminados, techo de cristal para mujeres (ha visto siete situaciones, en las que las afectadas renuncian), chismes de acoso sexual y favores sexuales. Algunas de las prácticas mencionadas le generan incomodidad. Mencionó que antes se callaba la violencia, pero ahora ya se puede manifestar la no aceptación.

En una ocasión, se dio cuenta que iban a justificar el puesto de otra empleada con sus actividades, Lorena expresó su inconformidad a su jefe y se solucionó la situación. Su jefa anterior le gritaba y le faltaba al respeto todos los días a ella y al resto de su personal, pese a que habló con su jefa y ambas trataron de mejorar la situación, su jefa reincidía en sus conductas violentas. Después de siete meses, Lorena solicitó su cambio de área, el cual le otorgaron un mes después. La situación se la comentó a diferentes autoridades, quienes rotaron a algunos integrantes de esa área, dejando a la jefa en su puesto. Esta situación le provocó desconcierto, pues no sabía por qué su jefa la trataba de esa forma. Lorena refirió que la situación que vivió fue acoso laboral y abuso de poder. Actualmente ha vivido periodos de sobrecarga de trabajo, pues realiza actividades de dos áreas; sin embargo, luego de externarle la situación a uno de sus jefes, se ajustaron la cargas de trabajo. También le restringen información para la realización de sus actividades, situación que ella atribuye a que el personal de jefatura “no quiere que

los empleados sepan todo, pues tienen el temor de que les puedan quitar el puesto”.

Todas las prácticas violentas de las que se habló en la entrevista, Lorena las definió como vida diaria. Entre los factores que ella considera contribuyen a la existencia de estas prácticas, mencionó el ambiente laboral, por las acciones que se realizan y que se permite que existan. Cree que se debe aceptar a las personas como son, que no se puede cambiar a la gente; sin embargo, dijo que con cursos sobre temáticas espirituales y laborales podrían desaparecer las prácticas violentas.

Su idea sobre violencia laboral consiste en “fastidiarle la vida a una persona sin una razón aparente”. Indicó que las víctimas deberían manifestar la situación a su jefe y acudir a terapia. Considera que los compañeros tendrían que apoyar a la persona que vive violencia, y que las autoridades deberían separar de su cargo al agresor. Mencionó que los efectos en las víctimas son: baja autoestima y repercusión en los ámbitos laboral y familiar. Como instituciones que protegen a los empleados que viven violencia mencionó: Módulo de Orientación, Prevención y Atención de la Violencia de Género (MOPAV), Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), Secretaría de la Función Pública (SFP), Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI) y Órgano Interno de Control (OIC). Después de que se le mencionaron las diversas formas de violencia laboral, reconoció que había sido víctima.

A continuación, se presentan las categorías identificadas mediante el análisis de contenido, éstas se dividieron en los tres ejes temáticos siguientes:

1. Percepción del trabajador sobre su trabajo.
2. Formas de violencia vividas u observadas
3. Percepción del trabajador sobre la violencia.

En seguida se expone cada eje temático con sus respectivas categorías.

1. Percepción del trabajador sobre su trabajo.

En este eje temático, se ubicaron las categorías: concepto del trabajo, experiencia general en su trabajo, cambios desde el inicio de su trayectoria laboral hasta la actualidad en su relación con sus jefes y compañeros (Apéndice B).

Respecto al concepto del trabajo, dos casos mencionaron que es la forma de obtener ingresos económicos, otras ideas que expresaron fueron: competencia, hacer algo que te guste, responsabilidad, enseñanza y crecimiento.

“Es mi fuente de vida, el trabajo es mi manera y mi modo de poder subsistir, porque gracias a Dios tengo trabajo y gracias a Dios puedo sacar adelante a mis hijos”. Norma

En la categoría experiencia general en su trabajo, cuatro casos indicaron que ha sido buena o grata, dentro de las razones por las que así calificaron su experiencia fueron: por aprendizajes (dos casos), gusto por sus actividades (dos casos) y por compensaciones (dos casos). En cuanto a aspectos negativos de su experiencia laboral, expresaron que ha sido difícil porque al inicio tuvo que aprender todo el trabajo administrativo (un caso), no agradable debido a que ha vivido experiencias como discriminación, acoso sexual y acoso laboral, las primeras dos en el sector privado y la última en el sector público (un caso) y complicado por el sistema individualista que existe en su lugar de trabajo (un caso).

“Ha sido buena, sí ha tenido sus compensaciones, pero en realidad no ha sido tan buena, en mi primer trabajo era como discriminada por ser mujer (sector privado) y en las demás empresas sufrí acoso laboral (sector público), acoso sexual (sector privado); sin embargo, siempre he tenido como jefes que me han apoyado y todo, o sea nunca ha sido por parte de mis jefes, más bien ha sido por subempleados o por otras áreas”. Diana

Sobre el cambio que han tenido en su relación con sus jefes, tres casos manifestaron que no ha habido cambios: la relación sigue siendo seca y lejana (un

caso), sigue existiendo una línea entre jefe-empleado (un caso) y sigue teniendo relaciones agradables (un caso). Un caso indicó que su relación con su primera jefa era buena (se enfocaba más en el trabajo, dejaba de lado la vida personal de los empleados) y otro caso expresó que el cambio radica en que antes eran más tolerados los gritos de parte del personal de jefatura en razón al miedo a perder el empleo.

“Antes, cualquier jefe te podía gritar y demás, y ahora ya no tanto ¿no? ahora ya hasta la mujer, no siendo hombre, pues tú le puedes decir por qué me falta al respeto, por qué esto, sin temor a que tengas el que te pueda correr y hace veinte años todo mundo, no pues, aunque el jefe te grite, te quedas con el grito, perdón pero no”. Lorena

En la categoría de cambios en la relación con sus compañeros, un caso mencionó que sí ha tenido cambios, al inicio trabajaba con un grupo pequeño (10-15 personas) donde se enfocaban al trabajo y no a la vida personal. Después ingreso a un grupo grande (50 personas) en donde se enfocan a conocer y divulgar la vida privada de los compañeros; otro caso indicó que no habido cambios, los otros casos hicieron alusión a: existe una competencia malsana entre compañeros (un caso), la relación debe ser respetuosa (un caso) y para mejorar el ambiente se deben enfocar en el trabajo y dejar de lado los chismes y egocentrismos (un caso).

“Entre los compañeros, desgraciadamente siempre hay competencia o sea, pareciera que estamos digamos en el mismo puesto, pero debatiendo por quién es el mejor, esas prácticas de competencia para mí son opcionales en el sentido de que crezcamos, crezcamos intelectualmente, económicamente, lo que tú quieras, pero a nivel social, a nivel como seres humanos, no nos hace crecer, nos hace pelear como si fuéramos animales, por ver quién es mejor, por ver quién se posiciona mejor, no sé por destruir al otro”. Diana

2. Formas de violencia vividas u observadas.

Dentro de este eje temático se clasificaron las categorías siguientes (Apéndice C):

1. Conductas hostiles.
2. Insultos.
3. Gritos.
4. Aislamiento.
5. Apodos.
6. Humillar o ridiculizar.
7. Conflictos interpersonales con el equipo de trabajo o jefes.
8. Excesiva supervisión.
9. Crear un ambiente hostil con sus compañeros.
10. *Mobbing* (acoso laboral).
11. Acoso sexual.
12. Bromas, insinuaciones y burlas con connotaciones sexuales.
13. Contacto físico innecesario.
14. Dibujos, gestos o fotografías con contenido sexual.
15. Favores sexuales.
16. Abierta violación de normas vigentes.
17. Criterios irracionales de selección de personal.
18. Asignación clientelar, corporativa o amiguista de los cargos de dirección.
19. Nombramiento de no-idóneos en cargos directivos o de gran responsabilidad.
20. Escandalosas desigualdades salariales aún para agentes que deben ser graduados universitarios y desarrollan funciones similares de organización, planeación y control, pero pertenecen a plantas permanentes y escalafones distintos.
21. Sistema de capacitación obligatoria con *clientela cautiva* sólo para algunos escalafones.
22. Evaluaciones de desempeño de personal con *cupos*.
23. Becas de estudio no difundidas y reservadas sólo para los amigos de los jefes en turno.

24. Restricción a los agentes de la información más elemental para desarrollar su tarea.
25. Techo de cristal.
26. Chismes.
27. Burlas.
28. Sabotaje.
29. Abuso de poder.
30. No tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores.
31. Repartición del trabajo.
32. Sobrecarga de trabajo.
33. Justificar el puesto de una persona con las actividades de otro empleado.

Conductas hostiles fueron reportadas por cuatro casos, incluían: mover objetos personales sin avisar previamente (dos casos), excluir de eventos sociales (un caso) y prohibir la entrada a un área de trabajo (un caso), todas estas situaciones implícitamente indican que fueron realizadas por personal con cierto grado de autoridad.

“A mi compañera, mi amiga, enfrente del área de Informática, mi nuevo jefe en ese momento le dijo, tú no eres bienvenida aquí porque tienes problemas con la contadora, enfrente de su personal”. Diana

En la categoría insultos, dos casos relataron tres situaciones, en dos de ellas los insultos fueron dirigidas por personal de jefatura a sus subordinados y en el tercero fueron expresadas entre compañeros.

“Algunas de mis compañeras su jefa les gritaba mucho, incluso pues utilizaba malas palabras, palabras altisonantes. Las compañeras se veían serias, una de ellas molesta, incluso quería cambiarse de área pero no lo logró, no sé por qué. [A mí] me molestaba, me parece que era esta persona muy prepotente, tenía un cargo alto, entonces no sé si se valía de eso, de decir -es que soy una persona muy importante- yo sí sentía que nos hacía sentir menos. No recuerdo si estaría

un sexenio completo, quizás unos tres años, cuatro años. Creo que nadie hizo nada, me parece que ya lo tomaban como pues así es ella, no voy a poder con ella y pues necesito el trabajo, nadie hizo nada, ni se quejó con nadie”. Gabriela

Como en la cita mencionada, los insultos se pueden acompañar de gritos, éstos últimos fueron observados en su lugar de trabajo por cuatro casos y vividos por un caso en dos ocasiones. En cuatro casos el personal de jefatura es el que grita o alza la voz, incluso un caso mencionó que se hace como signo de autoridad. Únicamente un caso relató que los gritos fueron de dirigidos por un compañero.

“Yo tenía que avisarles cuándo tenemos que ir a recoger un cañón y con quién, esa vez se me olvidó, entonces se súper molestaron porque [mi compañero] se fue a pelear con dos compañeritas, fue a gritonearles y después me dijo que por mi culpa él había quedado mal. Me hizo sentir mal, no era la primera vez que me iba a gritonear en mi espacio de trabajo, porque llegó me gritó, me gritó enfrente de una de mis compañeras, me hizo sentir mal porque yo pensé que estábamos tratando de comunicarnos, me sentí como invadida, me sentí molesta, me sentí triste”. Diana

Aislamiento fue reportado por dos casos, manifestándose cuando un jefe le pide a su personal que le deje de hablar a un trabajador o cuando se aísla a alguien en específico como forma de evitar problemas.

“Una vez un jefe pues si me mandó a hablar y nos pidió de favor que le dejáramos de hablar a esa persona, su excusa era que para no distraerla, no quitarle el tiempo, puesto que según era una persona muy distraída y que no le gustaba trabajar, pues realmente yo en lo personal no lo hice porque no se me hizo justo. Sí hubo gente que sí lo hizo y gente que sí tomó su propio criterio y pues dijo no. [Duró] como unos tres meses. [La persona a la que se le dejó de hablar se mostró nada más molesta, pero siguió normal. Ya cuando se tranquilizaron las cosas, pues poco a poco otra vez vuelves a acercarte a la persona”. Diego

En la categoría apodos, cuatro casos mencionaron que se presenta esta práctica en su lugar de trabajo; tres casos indicaron que se presenta en el personal operativo y de mando. También se mencionó que: pueden ser amistosos o desagradables (un caso), el personal de jefatura le pasa esa información a sus sucesores (un caso) y que se prefiere desconocer el tema en relación a su persona (un caso).

“Llega un jefe, te cataloga y aparte el día que se va, te deja mal recomendado, eso es lo que da coraje. Es difícil porque yo siento que cuando una persona ya te deja catalogado de cierta forma, como que es difícil volverlos hacer que vean lo bueno y no lo que hayan recomendado de ti. Es muy frecuente, Yo siento que es inmaduro por parte de los jefes”. Diego

Humillar o ridiculizar, fue mencionado únicamente por un caso, conducta que se describe como exponer al empleado frente al personal del área.

“He visto muchas veces que se llama la atención al empleado delante de todo un departamento”. Diego

Conflictos interpersonales con el equipo de trabajo o jefes, fue observada por tres casos (un caso relató tres situaciones) y vivida por un caso. De las situaciones relatadas, cada una mostró una modalidad distinta: ignorarse entre compañeros, un jefe o compañero que evade a alguien, crear conflictos y limitar actividades después de la ruptura de una relación de pareja entre un jefe y su subordinada, no asignar una tarea a una persona, pese a que tenga la capacidad para realizarla a causa de que el jefe no le tiene confianza o tiene conflictos con esa persona, y compañeros que excusan sus errores, pero no permiten que otros se equivoquen. En la mitad de estas situaciones, la causa que origina las conductas es el desagrado por la persona blanco de la conducta. El caso que vivió la situación de que sus compañeros excusan sus errores, pero no le permiten equivocarse, expresó que esta situación le genera malestar y estrés.

“Se ignora a una persona sí, sí, yo creo que sí, por ejemplo pues evadiéndola, evitando el contacto con esa persona, creo que siempre es una persona, vamos a suponer una persona que no le cae bien al jefe o a alguien y siempre trata de evadirla. [La persona evadida] se muestra molesta los primeros días porque si le asombra, pero ya después yo creo que se acostumbra o lo acepta, dice a bueno, pues si esto va a ser así, no me voy a preocupar ya”. Gabriela

La categoría excesiva supervisión se identificó en los cinco casos; dos casos mencionaron que la práctica se realiza entre compañeros y los otros tres casos indicaron que se realiza a petición del jefe. Sobre la duración, se mencionó que era una práctica permanente entre los compañeros (un caso) y que duraba el tiempo que el jefe en turno estuviera en el puesto (un caso).

“Hubo un jefe que me dijo -usted me tiene que decir esto y el otro- y yo le dije, licenciado eso no entra dentro de mis funciones, le pido por favor que eso no me lo pida a mí, porque no lo voy a hacer. Le tenía yo que decir [sobre una persona] cuántas veces iba al tocador, a qué hora se paraba, si comía, si agarraba el teléfono. [Mi jefe] al principio si andaba como muy serio, le pedía yo algún permiso y todo era no, no, no, no, entonces yo hablé con él como una semana después, le dije, por qué estaba molesto, que no se enojara, pero que me entendiera en qué posición me ponía él y sí lo entendió, lo entendió y ya todo perfecto, que lo hacían otras chicas u otras personas, bueno ya no era boleto mío”. Lorena

La categoría crear un ambiente hostil con sus compañeros, fue identificada en un caso, el cual relató dos situaciones: un compañero le pidió que no le hablara a una compañera y conflictos entre compañeros que propician los jefes.

“A veces los mismos jefes ocasionan que nosotros, entre compañeros nos echemos tierra, a veces nos ponen en contra yo siento, algunos jefes, esa es la intención de tenernos a veces este, pues casi casi mordiéndonos o casi pelándonos los dientes entre todos, pues para que no avancemos”. Norma

En la categoría *mobbing*, dos casos lo han vivido, cuatro casos lo han observado y un caso no lo ha vivido ni lo ha observado. En total, se mencionaron siete situaciones de *mobbing* (tres casos relataron dos situaciones): cuatro involucraron congelamiento (Fondevila, 2008) y tres presentaron las características estándar del *mobbing* (Almeida *et al.*, 2005; García & de Juan, 2006; García-Mina, 2008; Trujillo *et al.*, 2011; Uribe, 2011). Para analizar las situaciones relatadas, se utilizaron las subcategorías: forma, acciones de la víctima, acciones de los compañeros, acciones de las autoridades, forma de término, efectos en la víctima y duración.

Sobre los cuatro relatos de *mobbing* con congelamiento, dos casos señalaron que el congelamiento se practica como una forma de castigo, un caso comentó explícitamente que se utiliza debido a que no se puede despedir al empleado. A continuación, se cita la definición que un caso expresó.

“Yo siento que congelamiento es el hecho de querer fastidiar al empleado, de quererlo, pues, en cierta forma hacerlo inútil y ni siquiera lo voltean a ver, ni siquiera lo pelan, cuando ya es un problema personal es cuando los congelan”.

Diego

En los tres relatos de *mobbing* estándar, se identificaron una gran variedad de conductas: relegar del trabajo, negar información, no tomar a la persona en cuenta, gritos, asedio, restricciones, cambiar de área, condicionar derechos, chismes, burlas, vigilar, amenazar, mandar a golpear y secuestrar.

“Una contadora fue a condicionarme ante mi jefe, empezó a gritar así enfrente de él, empezó a gritarme que no podía salir a comer a ningún lado, que no podía salir, me estaba vigilando todo el tiempo, sí salía a comer algo, le llamaba a mi jefe y le decía, oiga Diana está afuera y mi jefe, sí, yo la deje salir a comer, cuál es el problema. Siempre veía el lado malo de que yo me juntaba con una persona que a ella le caía súper gorda, de verdad continuamente me llamaba y me decía, cómo puede ser tu amiga, nunca te avisa de los cursos, siempre te saca a comer cuando

tú tienes que estar trabajando, o sea, estaba viendo cada movimiento que hacía mi amiga conmigo. La secretaria de Dirección todo el tiempo estaba viendo qué estábamos haciendo, a cada rato estaba hablando con la contadora, mis compañeras de enfrente estaban al tanto cuando estaba mi amiga conmigo. Llegó un punto en el que como no podía controlar a mis jefes, me cambiaron de subdirección, cuando me cambiaron de subdirección, en cuanto le dijo [a mi nuevo jefe] no puede salir a comer, no puede hablarle a esta mujer, tiene prohibido entrar a tu subdirección esta mujer y demás, el hombre hizo lo que ella dijo y todavía me condicionaba mis derechos de cuidados maternos". Diana

En el *mobbing* con congelamiento, se mencionó que las acciones que hicieron las víctimas fueron: ofrecer su ayuda al jefe para tener actividades (un relato) y pedir su cambio de área (un relato). En el *mobbing* estándar, se mencionó que la víctima acudió a terapia psicológica y tramitó quejas por esa situación (dos relatos).

En el *mobbing* con congelamiento en dos relatos se comentó que los compañeros fueron solidarios con la víctima: intentar solucionar la situación con el jefe o enseñarle y compartirle sus actividades laborales.

"La persona con la que trabajo, ella se portó muy bien, habló conmigo, trató de hablar con el que era en ese tiempo nuestro jefe, pero no se solucionó nada, siguió así". Diego

En el *mobbing* estándar, respecto a los compañeros: algunos eran quienes se burlaban de la víctima y otros aconsejaban mantener en silencio la violencia que vivían, pues ellos mismos perpetuaban la práctica de callar la violencia, por temor a perder el empleo.

"[Mis compañeros] tenían miedo, me decían cállate y aguántate porque las oportunidades de trabajo no están a la vuelta, muchos ya habían sufrido gritos de la contadora, descansos injustificados y cosas así, pero por el temor de perder el

trabajo nunca se atrevieron, nadie se me quería acercar porque el acercarse a mí era como agarrarse de enemigo a la contadora". Diana

Respecto a las acciones de las autoridades, un relato de *mobbing* estándar mencionó que las autoridades negaron y justificaron la violencia. Respecto al *mobbing* con congelamiento, se señaló que una causa es que al jefe no le guste la forma de trabajar o le desagrade la persona blanco de las agresiones (un relato) y que el agresor se muestra desconfiado y molesto con las personas que se solidarizan con la víctima.

"Primero hablé con su jefe directo de ella, me dijo, no, es tu imaginación, no pasa eso, empecé a tener descuentos indebidos que le planteé y me dijo, no pues si ya los hicieron, ya no te puedo recuperar el dinero, después fui con la Directora General y fue así de mira seguramente pues la señora estaba un poco alterada, estaba enojada por eso te gritó, pero no es que ella te haya querido hacer daño, ni nada por el estilo". Diana

En esta subcategoría, también se apuntó quién era el agresor: en los cuatro relatos de *mobbing* con congelamiento y en dos relatos de *mobbing* estándar el agresor fue personal de jefatura, en un relato de *mobbing* estándar el agresor fue un compañero.

Se mencionaron tres formas de terminación del *mobbing*: cuando finaliza la administración del jefe inmediato (dos relatos de *mobbing* con congelamiento), se cambia de área a la víctima (dos relatos de *mobbing* con congelamiento y un relato de *mobbing* estándar) y cuando la víctima renuncia o la despiden (dos relatos de *mobbing* estándar).

En el *mobbing* con congelamiento los efectos en la víctima que se mencionaron fueron: tristeza, molestia, sentir el ambiente laboral pesado, incomodidad, aburrición, desagrado por el trabajo, conformismo, resignación y desinterés. Algunas víctimas tratan de hacer parecer que la situación no les afectaba.

“En lo personal no me afectó, pero, pues sí es triste que por haber hecho un comentario, a lo mejor que a mí se me hacía injusto, pues que [mi jefe] lo haya tomado de esa forma y yo siento que se pudo haber platicado y llegar a un acuerdo sin tener que llegar a querer fastidiar al empleado cuando realmente pues no es fastidio, porque a final de cuentas, tú cumples con tu horario laboral y ya, tratas de demostrarle a la gente que realmente no te molesta ni te incomoda y que te vale, pero sí, realmente es incómodo y el ambiente laboral pues ya se hace más pesado porque no vas a gusto al trabajo, ya te sientes incómodo, te aburres entonces pues sí, de una u otra forma yo siento que sí nos afecta”. Diego

En el *mobbing* estándar, los efectos en la víctima que se señalaron fueron: inseguridad, desconfianza, “efectos psicosomáticos y emocionales”, enfermedades respiratorias, dermatitis nerviosa, desesperación, frustración, “depresión”, falta de motivación, sentimientos de odio hacia el trabajo y las personas, sentirse prisionera, tristeza, temor, apatía, desinterés, amenazas de aborto, afecta también el área familiar y en un relato se dijo que la víctima aún no puede reintegrarse al ámbito laboral. La mayor cantidad de efectos se describieron en el relato de *mobbing* que duró 3 años 6 meses. Un caso mencionó que consideraba que vivir esa situación puede ser positivo para la víctima, en el sentido de que le abría la posibilidad de buscar ayuda en las cuestiones laborales con compañeros de otras áreas.

“Yo ya no quería ir a trabajar y me enfermaba a cada rato, para llevar a los niños [sus hijos] ya no quería salir de mi casa, entonces a veces llegaba tarde con los niños a la escuela, a veces ya ni los llevaba, de verdad ya no quería salir, o sea lo único que quería era estar en mi casa encerrada y llorar, estuve enferma como tres meses de la garganta, tenía una tos incesante, la verdad es que odiaba el trabajo, odiaba a las personas, fue muy deprimente para mí, todavía lo puedo decir así, porque fue muy doloroso, tenía una dermatitis nerviosa, yo tenía ronchas en mis manos, traía llagas en mis manos porque era tanta la desesperación y la frustración, ya no quería hacer nada, no entendía porque las personas me agredían, hasta el día de hoy, el hecho de que alguien me dijera sabes qué, está

prohibida la entrada aquí porque tú te llevaste una plaza, también eso impacta en la familia, mi hijo mayor me decía, mami, cuando me veía triste, se iba y se acurrucaba conmigo, entonces ya cuando salí, fue como todos salimos, porque ellos lo resienten mucho, sí pega”. Diana

Respecto a la duración del *mobbing*, cuatro relatos de *mobbing* con congelamiento duraron de 6 meses a 1 año, dos relatos de *mobbing* estándar duraron 6 meses y el tercer relato de *mobbing* estándar duró 3 años 6 meses.

Ningún caso declaró haber vivido una situación de acoso sexual. Un caso expresó que sabía que existía una demanda contra un jefe por acoso sexual, otro caso comentó sobre otra demanda de acoso sexual que una compañera interpuso a otro compañero, ambos casos no conocían el resultado de la demanda.

En la categoría bromas, insinuaciones y burlas con connotaciones sexuales, tres casos indicaron que en su lugar de trabajo se han presentado estas conductas.

“Una vez en navidad, quisieron hacer un intercambio de tangas, entonces empezaron a hacer comentarios burdos de qué talla tendrían que comprar a tal maestra, porque se llevaban a veces muy pesado, y la verdad a mí eso se me hizo muy grotesco, fuera del ámbito laboral y yo dije, no, saben qué, yo no le entro”.

Diana

Sobre contactos físicos innecesarios, tres casos indicaron que se presentan estas conductas en su lugar de trabajo, las conductas ocurren entre compañeros. Un caso vivió esta situación. Se señaló que algunas personas dejan pasar estas conductas y otras expresan que les molestan (dos casos).

“Entre compañeros luego sí se quieren hacer los chistositos. A veces sí se deja pasar, dependiendo la persona, si a la persona le molesta a veces sí es capaz o puede llegar a ser asertiva y decirle a la persona, sabes qué, me molesta que me estés tocando”. Norma

Respecto a dibujos, gestos o fotografías con contenido sexual, solamente un caso mencionó que dichos hechos ocurrían en su lugar de trabajo.

En la categoría favores sexuales, tres casos han escuchado chismes sobre su ocurrencia, un caso sabe de una situación en concreto, un caso ha conocido a personas que se valen de su puesto para ejercer esta práctica. Mencionaron que los favores sexuales estaban relacionados a cambios en la plaza (para aumentar salario), ascensos y otros beneficios (llegar tarde, no tener actividades).

“He escuchado rumores, llegó a mis oídos de una compañera que, bueno no ascendió, sigue siendo el mismo puesto, pero su jefe le dio, bueno hace las mismas actividades, perdón, pero su exjefe le dio como otra plaza, gana más, porque se rumoraba que ella era muy coqueta con él, entonces como era el jefe y era la persona que tenía los medios para hacer esto, este movimiento, lo hizo y ella era pues muy coqueta, muy, pues se vestía de una manera muy atrevida y fue como consiguió este ascenso”. Gabriela

En la categoría abierta violación a las normas vigentes, los casos mencionaron que no se apega a la normas el otorgamiento de ascensos (cinco casos), prestaciones (cuatro casos) y premios (cuatro casos). Así mismo, cuatro casos indicaron que el otorgamiento de ascensos, premios y prestaciones se basa en el criterio del jefe (simpatía, servilismo y sus necesidades, sin hacer caso de las necesidades del personal o del área). Sobre los ascensos también se puntualizó que se otorgan por “dedazos” o “palancas”.

“Se basan en el criterio del jefe, el caso de la puntualidad [premio] hay gente que checa y hay gente que no checa y se supone que la gente que checa lleva un registro de cuántas veces llega tarde y se le ha dado el premio de puntualidad a gente que no checa, entonces creo que no se basan en las normas”. Gabriela

En la categoría criterios irracionales de selección de personal, se expresó que los criterios que se aplican en su lugar de trabajo son la recomendación (tres casos) y los “dedazos” (un caso).

“Los criterios aquí, bueno se supone que hay lineamientos y de acuerdo a los lineamientos debería de seguirse o de hacerse el reclutamiento, en primera no hay una selección porque no hay selección, todos son recomendados, entonces todos entran por recomendación y muchas ocasiones las gentes no cubren el perfil, pero sin embargo se quedan, o no pasan los exámenes pero da lo mismo”. Norma

Sobre la asignación clientelar, corporativa o amiguista de los cargos de dirección, se mencionó que la asignación es por recomendación (un caso) y por los conocidos o amigos que se tengan (dos casos).

“Yo creo que solamente una persona de alto mando llega por sus propios méritos y ya de ahí los que vienen con él, pues realmente son conocidos de él, que a lo mejor no cubren el perfil, pero ahí están”. Diego

En relación al nombramiento de no-idóneos en cargos directivos o de gran responsabilidad, mencionaron que dicho personal no tiene la escolaridad ni la experiencia requerida (dos casos), que solo tienen la experiencia, pero no la escolaridad (dos casos) y que muchas veces las personas no realizan las funciones correspondientes al puesto (un caso).

“No estoy tan segura que cubran el perfil porque pues por lo que yo he sabido, hay personas que cubren un puesto, digamos un puesto de subdirector ¿no? vamos a ponerle y no tienen el perfil en absoluto, ni sus funciones tienen que ver con subdirector, por ejemplo ¿no? entonces dices, bueno qué hizo él que yo no hice”.

Diana

Al indagar sobre escandalosas desigualdades salariales aún para agentes que deben ser graduados universitarios y desarrollan funciones similares de

organización, planeación y control, pero pertenecen a plantas permanentes y escalafones distintos, se mencionaron diversas ideas: no hay congruencia entre el salario y el nivel de escolaridad del personal (tres casos), no hay igualdad entre las actividades realizadas y el salario recibido (tres casos), algunos empleados operativos reciben mayores ingresos salariales en función de las relaciones o conocidos que tengan (dos casos) y que jefes ponen al personal operativo que tiene licenciatura a realizar sus actividades laborales (un caso).

“Hay operativos que tienen licenciatura en pedagogía y demás, y yo llegue a ver cómo los ponían a hacer el trabajo que les correspondían a ellos [los jefes] y ese era trabajo que entregaban y era por lo que estaban cobrando. Había casos en otras áreas en las que tú veías al Subdirector y no dabas un peso por él, pero sus trabajadoras eran las que hacían todo. Tiene mucho que ver cómo te relaciones, yo sí llegue a ver situaciones, ahí en esa Coordinación Administrativa, que personal que eran secretarias ya ganaba como subdirector, eran las mejores amigas de las coordinadora, era personal de su confianza entera”. Diana

En la categoría sistema de capacitación obligatoria con *clientela cautiva* sólo para algunos escalafones, dos casos reportaron que en los cursos de capacitación se excluye a parte del personal.

“Se capacitaba a un personal en específico, la información de los enlaces solo les llegaba a los enlaces y a las personas a las que les convenía, el enlace se encargaba sí, de publicar las cosas, pero las publicaba el mero día, cuando ya estaban inscritos los que deberían de estar inscritos, tú te enterabas y así de, no ya no hay cupo, aunque no se llenara el grupo, entonces sí era como qué casualidad que solamente está Recursos Humanos”. Diana

Sobre las evaluaciones de desempeño de personal con *cupos*, dos casos mencionaron que los premios de la evaluación están predeterminados. También se mencionó que las evaluaciones no las realiza su jefe directo (cuatro casos), las

evaluaciones las realiza personal que no conoce su trabajo (tres casos) o la realizan ellos mismos (un caso).

“Pues han sido buenas, pero como yo siempre les comentaba, yo les agradezco mucho que me pongan 96, 97 y todo, pero si usted no me pone el 100, pues yo no puedo entrar a concursar para algún premio ¿no? porque solamente entran los de 100 y lo he expresado porque como te digo, o sea, a personas que les ponían el 100 ¿no? porque fulana, quiero el premio para ella”. Lorena

Esta práctica ha generado desinterés en la evaluación por parte del empleado (un caso). El caso que no mencionó que los jefes no realizaban la evaluación, expresó que los resultados de la evaluación dependen del criterio del jefe no del desempeño laboral.

“Desgraciadamente, se rigen bajo el criterio del jefe y dependiendo del jefe es como son también las evaluaciones: a lo mejor a ti que me caes bien te evalúo muy alta, pero a lo mejor fulanita que no es de las que están ahí pegadas, a la mejor la tomo con 70 y a lo mejor alguien que me cae mal a lo mejor la pongo con más bajo”. Noma

Sobre becas de estudio no difundidas y reservadas sólo para los amigos de los jefes en turno, únicamente un caso mencionó que se da preferencia a las personas cercanas a las autoridades, sobre el personal que las necesita en razón del trabajo que realizan.

En cuanto a la restricción a los agentes de la información más elemental para desarrollar su tarea, únicamente dos casos expresaron vivir esa situación.

“Definitivamente hay cosas que desconozco y yo lo he hecho saber, que sí necesito una capacitación pero, yo lo que veo, ahorita en la actualidad, no te quieren dar toda la capacitación por temor a que lo aprendas todo y el día de mañana me puedas quitar mi puesto, entonces mejor tenerte en un momento

limitada a no saber qué es esto y qué es lo otro para que no lo aprendas todo”.

Lorena

En la categoría techo de cristal, ningún caso conocía el término. Un caso mencionó que había conocido situaciones en las que se ofrecía un oportunidad de crecimiento a las empleadas pero ellas no la aceptaban en razón de sus tareas como madres, mientras que otro caso expresó que ha conocido siete situaciones de techo de cristal en los veintitrés años que lleva laborando, donde las afectadas decidieron retirarse de la institución.

“En lo personal no, pero claro que sí las he visto de cerca, o sea, que he visto a mujeres con mayor capacidad de un hombre y que por el simple hecho de que son mujeres, le dan el puesto al hombre. [Las mujeres afectadas] dan las gracias y con permiso y debido a eso se han tambaleado los departamentos”. Lorena

En la categoría chismes, tres casos indicaron que se presentan en su lugar de trabajo, mencionaron que: son una distracción del trabajo y una falta de respeto (un caso), es desagradable enterarse de la información de otras personas (un caso) y el personal no tiene prudencia con la información que maneja (un caso).

“Por lo regular los radio-pasillo siempre es en cuestión más de trabajo, de que a quién le dieron una prestación o quién recibió algún premio que consideran que es injusto o algo así. Hay compañeros que llegan a hablar con un jefe porque tienen alguna problemática y luego a veces entre jefes, se oyen los comentarios ¿no se supone que deberían de tener ética profesional y un poco de respeto por sus subalternos? o sea porque eso no lo puedes estar comentando así al aire y que todo el mundo lo escuche y que al rato todos sepan de quién hablan. A las secretarias a veces, se les escapa la información de algunas personas y obviamente pues aquí tenemos mucha gente, mucha gente que escuchamos y que al rato lo comentamos”. Norma

Cuatro casos indicaron que la práctica de burlas se presenta en su lugar de trabajo, de éstos un caso mencionó haberlas vivido. Los temas de las burlas fueron: lugar de origen (un caso), la apariencia de la persona (un caso), los defectos o errores de la persona (un caso) y las actividades que realizan (un caso).

“Hacia la gente que viene de provincia, si se les hace burla de su forma de vestir, su forma de hablar, de que a lo mejor no, pues les cuesta un poco no sé, manejar la computadora. Lo toman, pues ya en el momento, lo toman como juego y se ríen y tratan de, pues de hacerlo ligero, pero pues, si está mal, sí, emocionalmente yo siento sí, pues a quién le va a gustar que se burlen de uno”. Diego

El sabotaje fue mencionado por dos casos: un caso observó que escondieron documentos y a otro caso le desaparecieron unas llaves y le borraron archivos electrónicos. En ninguna de las dos situaciones se sancionó al responsable de la conducta, un caso mencionó que no se denunció la acción, en razón de que la persona responsable del acto era cercana a un jefe.

“Hay muchas personas que si no les agradas o si no le agradas a otra personita, este, les eliminan los archivos, cuando entre aquí, yo me encargaba de un archivero, en ese entonces yo traía bronca con mi jefe, entonces yo saqué unos archivos y dejé la llave ahí en mi escritorio, y me dijo mi jefe oye sabes qué, necesito que vayas y entregues esto, ¡ah sí! y cuando regresé no estaban las llaves, yo tenía a ladito a la secretaria con la que yo no me llevaba y ya indagando con los compañeros, él, él era jefe de departamento pero fungía como subdirector de formación cívica y ética, me dijo oye sabes qué, yo vi que las tomó Alma, dije ah, pues hágame un paro ¿no? dígame al maestro, porque pues el maestro me está exigiendo ahorita y pues yo no tengo forma de probarle que las tomaron, que yo no perdí las llaves y me dijo sabes qué, tú lo tienes que resolver, yo no puedo hacer nada y fue tan feo, porque dije tienes la gente que está viendo las cosas y por mismo miedo de que las cosas se le volteen, no dice nada, entonces me regañaron, pero pues ese jefe de departamento, pues no le importó, o sea y era

alguien que trabajaba lo de los valores, lo de la educación, para mí fue muy decepcionante que no tuviera esa capacidad moral para decir la verdad". Diana

En la categoría abuso de poder, cuatro casos indicaron que se presenta en su lugar de trabajo, de éstos, tres casos lo han vivido. Mencionaron que sucede cuando: se restringen prestaciones (un caso), cuando se impone a una persona en un puesto haciendo caso omiso del resultado de su evaluación (un caso), en situaciones de violencia (dos casos) y cuando se acosa al empleado para que renuncie (un caso). Los efectos del abuso de poder que se describieron fueron: molestia, coraje, sensación de impotencia y de desequilibrio de poder.

"Si retomamos un poco lo de las prestaciones, yo como trabajadora, tengo ciertas prestaciones, las cuales no he podido disfrutar porque pues no sé, quizás ha sido mala suerte de tener jefes que algunas prestaciones dicen, es que esto no, entonces eso para mí es abuso de poder, que si yo ya tengo esta prestación en la que yo puedo disfrutar de ese día y mi jefe no me lo autoriza, ahí ya considero que es una falta contra mí, eso ya es para mí un abuso de poder, porque yo tengo derecho, precisamente porque tengo esa prestación. [Me siento] molesta, muy molesta porque no puedo hacer nada, por lo mismo que como él tiene el poder, no puedo con él, es mi palabra contra la suya, entonces como me siento impotente, me molesta mucho, me da coraje". Gabriela

En la categoría no tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores, un caso manifestó haber vivido esta situación, alude al hecho de que ha solicitado durante trece años un espacio para realizar las actividades de selección; sin embargo, ha encontrado indiferencia en los jefes respecto a su petición.

"Yo he pedido durante más de trece años que estoy en reclutamiento, que nos den un lugar dónde evaluar y no lo tenemos, digo trece años en los que dices ¡ay chihuahuas! Alguno de los jefes debería decir pues necesitan un espacio para evaluar, para entrevistas, para... y no lo dan, no creo que le estén dando el peso

necesario a las actividades que tú realizas para darte, para acomodarte en un espacio". Norma

En la categoría repartición de trabajo, cuatro casos señalaron que la repartición del trabajo no es adecuada en razón de que algunas personas tienen mayor carga de trabajo y otras no tienen actividades, dos casos acuñaron esta situación a que se encuentran en un ámbito burocrático y un caso mencionó que la repartición del trabajo se hace con base en el criterio del jefe: favoritismo, poca credibilidad en las capacidades de los empleados, apariencia, edad, confianza y control.

"Aquí se da mucho el hecho de, pues, a lo que llamamos la burocracia, pues sí es muy común ver a gente que realmente todo el día no hace nada o si hace una actividad, dos actividades al día, ya fue mucho y ves a gente que realmente sí le piden y le piden cosas y no acaban y ya le dieron otra, sí se me hace un poco injusto tanto para la persona que está haciendo de más, como la persona que realmente no ejerce una función bien". Diego

La categoría sobrecarga de trabajo, fue mencionada por cuatro casos, tres de ellos lo han vivido y el otro caso ha observado dos situaciones. Sobre la duración, la menor fue de dos meses y la mayor de 7 años. Los efectos que se mencionaron fueron: molestia, frustración, resignación, estrés, preocupación y angustia. En un caso cuando la persona afectada le planteó la situación a su jefe, éste solucionó la situación.

"De acuerdo a los lineamientos de reclutamiento, debe haber dos psicólogos, debe haber una secretaria y un jefe, y sin embargo yo en el departamento, nada más estoy yo sola para todo. Lo de estar como encargada de reclutamiento ya tengo como unos seis años o siete. Cuando se fue mi último jefe a mí me pusieron como encargada, en ese entonces, me daban una compensación monetaria por hacer esas actividades y después los jefes pensaron que esa compensación que me daban estaba así como de más, entonces yo he tratado de que me sigan dando esa compensación, pero pues no todos los jefes aceptan, hay unos que te dicen

no, no te puedo ayudar. [Me siento] molesta, es molesto, es molesto saber que no reconozcan el trabajo que haces ¿no? a final de cuentas, estas sacando lo de un área que debería de tener más de cuatro personas, que son salarios que ellos se están ahorrando, yo quería que me apoyaran, pero no se pudo o tal vez no se quiso, y ahí si no sé cuál de las dos cosas, porque todo se puede, digo aquí en el gobierno todo se puede, la cuestión es que se quiera. Llega un momento en el que sí te molesta y empiezas a decir y a hablar y a vociferar, a veces te guardas ese tipo de comentarios, no porque les tengas miedo a los jefes, sino simplemente porque dices pues si hubieran querido, o sea he solicitado que me promuevan, que me aumenten el salario, pues si no me quieren aumentar, por lo menos que pongan a alguien responsable en el área, es cansado, para mí ha sido cansado porque veo las negativas de cada uno de ellos, yo he solicitado e incluso hasta hace poco solicité tiempo extra, solicité pasajes, solicité pues apoyo incluso del área donde yo pueda entrevistar y evaluar y no, o sea yo sigo igual, digo voy a seguir trabajando, mi trabajo es de lo que yo vivo y de lo que yo puedo sacar adelante a mis hijos, a estas alturas del partido y ya son varios años, no es conformismo, no puedo ya por la edad, necesito una estabilidad para ellos”.

Norma

La categoría justificar el puesto de una persona con las actividades de otro empleado, dos casos indicaron haber vivido una situación así, un caso calló y el otro externó su inconformidad a su jefe y se resolvió la situación.

“Cuando se hacen los informes de trabajo, le ponen a las personas que hacen lo que tú haces, como alguna vez se lo dije a un jefe, le está usted poniendo a una persona que hace lo que yo realizo, sinceramente no se vale, yo voy a poner lo mismo y si vienen, bueno pues a mí que me digan, yo tengo como comprobar que lo que yo estoy poniendo es lo que realizo y también se arregló ahí la situación”.

Lorena

3. Percepción del trabajador sobre la violencia.

Este último eje temático abarca las once categorías siguientes (Apéndice D):

1. Factores a los que se deben las prácticas violentas.
2. Nombre que dieron a las prácticas violentas.
3. ¿Pueden desaparecer las prácticas violentas?
4. Pautas necesarias para erradicar las prácticas violentas.
5. Acciones que debería realizar la víctima de violencia.
6. Acciones que deberían realizar los compañeros de la víctima que sufre violencia.
7. Acciones que deberían realizar las autoridades cuando existan prácticas violentas.
8. Conocimiento de leyes o instituciones que protegen a las víctimas de violencia.
9. Definición propia de violencia laboral.
10. Efectos de la violencia en la víctima.
11. ¿Fue o es víctima de violencia?

Sobre los factores a los que se deben las prácticas violentas, dos casos señalaron que los jefes son el factor principal y tres casos responsabilizaron al trabajador por permitir que ocurran las prácticas violentas. También mencionaron pautas de interacción (mezclar el ámbito personal con el laboral, falta de identificación y orgullo hacia la organización, ética, actitud, educación moral y cultural).

“Las personas que tienen el control de estas situaciones saben que lo tienen, saben que lo pueden hacer sin que haya ningún problema, sin que alguien los vaya a acusar, sin que alguien se queje, se sienten con el poder de hacerlo, pues lo hacen sin seguir las normas”. Gabriela

Para la categoría nombre que dieron a las prácticas violentas, se les preguntó a los casos por un nombre que para ellos abarcara a todas las prácticas y situaciones de las que se habló durante la entrevista. Mencionaron: injusticia (dos

casos), ambiente laboral (un caso), razones morales por las que falla el trabajo (un caso) y vida diaria (un caso). Los casos que nominaron a las prácticas como injusta, manifestaron que la colocación en un puesto, la repartición del trabajo y la asignación de salario son injustas.

“Injusticias, a veces los mismos jefes ocasionan que nosotros entre compañeros nos echemos tierra, [los trabajadores] tratan de sobresalir entre los demás, pero a veces sobresalen diciéndole al jefe lo que hiciste o lo que no hiciste bien, cuando en realidad se supone que los jefes deberían de tener un poquito más de criterio y decir es que este es el trabajo, que sean equitativos, que sean justos, a veces uno ve que a alguna persona se le carga más el trabajo, a otros no tienen nada y hasta están pidiendo trabajo, a veces nos ponen en contra yo siento, algunos jefes, esa es la intención de tenernos a veces este, pues casi casi mordiéndonos o casi pelándonos los dientes entre todos, pues para que no avancemos, es una manera de control, control al personal: tú que eres más problemático o tú que me pides y me exiges y/o andas alborotándome a la gente, pues te voy a tener ocupado en esto y en esto, te saco ¿no? te saco de la oficina, por ejemplo, tú vete a entregarme esta documentación para que no me alteres a la gente, a la que está trabajando y a lo mejor a ti, tú que trabajas, a lo mejor te doy no sé, a lo mejor te doy pasajes y ya con eso te detengo ¿no? o te digo, bueno pues te puedo dar un poquito más de trabajo, si puedes o sea si lo sacas, y pues ya te dan trabajo, entonces te mantiene ocupada, también es una manera de manipulación”. Norma

Cuando se preguntó si la situación podría ser diferente, es decir, si podrían desaparecer las prácticas violentas, cuatro casos expresaron que sí, de éstos, un caso puntualizó que podría cambiar la situación en un 40% a causa de las manías y vicios que se tienen arraigados y otro caso dijo que para cambiar la situación se tendría que cambiar toda la estructura de gobierno, junto a un cambio social. Un caso manifestó que se deben aceptar a las personas como son, que no se puede cambiar a la gente.

“Desgraciadamente para poder cambiar todo esto, se necesitaría cambiar todo gobierno, todo, porque desgraciadamente esta es una demagogia y viene desde una, o sea desde presidencia hasta, jálate hasta acá, tendrías que cambiar, hacer un cambio radical social”. Norma

En las pautas necesarias para erradicar las prácticas violentas, los casos mencionaron una gran diversidad de acciones: colocar a la gente por criterios diferentes a los contactos, repartición equitativa del trabajo, de las prestaciones y las compensaciones, reconocimientos monetarios o sociales a los trabajadores, mayor consciencia en los mandos respecto a su responsabilidad de poner el ejemplo, concientizarse y responsabilizarse de su rol como empleados y cursos en temáticas de aspectos espirituales y laborales.

“Tratar a la gente por igual, tratar de dar de manera equitativa las compensaciones, los premios o lo que sea, recordemos que las personas también trabajan más cuando se les estimula ya sea monetaria o a la mejor hasta con un reconocimiento, una felicitación de vez en cuando, la gente puede cambiar su actitud si se les reconoce el trabajo, si tú jefe empiezas a repartir el trabajo equitativamente se hace más ligero todo y se resuelve más rápido”. Norma

Respecto a las acciones que debería realizar la víctima de violencia, mencionaron: exponer la situación al personal de mando (cuatro casos), buscar ayuda psicológica (dos casos), tener consciencia de los conceptos de violencia laboral y conocer sus derechos y obligaciones (un caso). Las dificultades que se señalaron que pueden tener las víctimas fueron: el personal de mando pueden ser la raíz del problema (un caso), la mala imagen que el agresor crea de la víctima (un caso). Un caso expresó la posibilidad de denunciar situaciones de acoso laboral.

“Tendríamos que concientizarnos todos de, en primera qué es violencia, qué es abuso, qué es acoso, tener claros los conceptos para poder determinar las situaciones. Si yo desde el principio como empleada, al interior de la institución supiera cuál es el concepto de violencia, cuál es el concepto de acoso, cuál es el

concepto de esto y demás, supiera a lo que tengo derecho y también a lo que yo me estoy responsabilizando, creo que sería más fácil entrar a un ambiente laboral. Primero buscar ayuda psicológica, creo que es el primer paso para cuando sufres un acoso, cuando estás siendo maltratado y lo has intentado manifestar con las autoridades para que te auxilien y esas autoridades no te ayudan, te das cuenta que por ahí no empezaba el camino. Primero ayuda psicológica, alguien que te oriente y en base a eso, cuando tú ya estas estable, decir ahora sí ya puedo emprender el vuelo y defenderme contra todo”. Diana

Sobre las acciones que deberían realizar los compañeros de la víctima que sufre violencia, señalaron: apoyarse y unirse para evitar que sucedan más actos violentos (tres casos), denunciar el hecho (dos casos); enfatizaron que las denuncias no se hacen por temor a perder el empleo.

“Hacer una denuncia anónima desde Derechos Humanos hasta a una institución, no recuerdo su nombre pero trata en específico el tema del acoso y también pertenece al gobierno. A veces somos muy cobardes y tenemos miedo de que por hablar perdamos el empleo, por eso una denuncia anónima, desde un teléfono público o desde el internet, pero uno que esté lo más lejos de tu casa, aunque muchas veces las denuncias no tienen resultados, porque no pasa nada, los jefes que cometen esos actos de violencia siguen igual, no les pasa nada, siguen ahí, entonces por eso, a veces dices para qué”. Norma

En la categoría acciones que deberían realizar las autoridades cuando existan prácticas violentas, las respuestas fueron muy diversas: actuar de acuerdo con el reglamento vigente (un caso), solucionar la situación (un caso), analizar de dónde surge el conflicto (un caso), sancionar al agresor (un caso) y separar al agresor de su puesto (un caso).

“Sancionar, como coordinación o jefe superior de esa área, lo primero que tienes que hacer es sancionar, porque dices por qué tengo que estar soportando que

nada más les estén dando un regañito, [el agresor] si después quiere se vuelve a ensañar y hace lo que quiere, porque no le pasó nada, nada más se le dio un regaño y se acabó, porque con la contadora sí habían hablado, se supone y no sirvió de nada, entonces pues de qué sirve que tú como jefe superior, nada más hables con ellos y les digas eso está mal, pero ya no lo vuelvas a hacer, eso no sirve de nada, porque la gente no cambia por eso, cambia cuando ve que la situación que hizo estuvo mal y que tiene una repercusión real, no nada más un regaño, hasta ese momento cambia". Diana

Respecto al conocimiento de leyes o instituciones que protegen a las víctimas de violencia, los casos no mencionaron alguna ley, las instituciones que señalaron y el número casos que las mencionaron se enlistan a continuación:

- ❑ Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH): tres casos.
- ❑ Órgano Interno de Control (OIC): tres casos.
- ❑ Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS): dos casos.
- ❑ Módulo de Orientación, Prevención y Atención de la Violencia de Género (MOPAV): dos casos. Este módulo trabajó en la institución de 2008 a 2012.
- ❑ Procuraduría General de Justicia (PGJ): un caso.
- ❑ Secretaría de la Función Pública (SFP): un caso.
- ❑ Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI): un caso.

También en esta categoría, dos casos mencionaron el servicio psicológico, un caso comentó que tenía dudas sobre la eficacia del trabajo que realizan las instituciones que tratan casos de acoso sexual y otro caso señaló que desconocer determinada información sobre la plaza que ocupan puede ser un factor que impida acercarse a instituciones de ayuda. Por otra parte, un caso no conocía alguna ley o institución.

Respecto a la categoría definición propia de violencia laboral, se presentan las cinco definiciones proporcionadas.

“La violencia laboral, pues yo siento que a lo mejor, no sé, yo he visto a lo mejor que se da mucho en hoteles o restaurantes, donde pues, los jefes, ora sí que los meros-meros jefes, pues llegan a golpear a sus empleados porque no hacen algo o ya se van a cosas de, no sé, a lo mejor si golpearlos o escupirlos, o algo así, yo siento que es eso”. Diego

“Golpes o algo así, o quizás malas palabras, maltrato físico, quizás verbal, es lo que yo podría catalogar como violencia laboral”. Gabriela

“Yo lo entiendo así como que es el acoso, el acoso tanto de jefes, compañeros y demás, este, en cuestiones de, muchas veces no son ni laborales, o sea ya son más personales que otra cosa. Si no rindes en uno, te ponen en otro y así están moviendo a algunas personas, la gente que no funciona a veces tiene muchos años ya aquí y hay gente que rinde o que trabaja bien y que no les interesa, no vamos tan lejos, mi jefe actual, si ve que tú rindes y que tú trabajas y que todo eso y que tú resuelves y que solucionas, debería de cuidar a la persona que trabaja; sin embargo, creo que favorece a los que no trabajan y que están hablando de esa persona, yo podría decirte que eso es violencia, tanto para el que trabaja, como para el que no trabaja, algunas tácticas que tienen algunos jefes para vencer: divide y vencerás”. Norma

“Es el abuso, sobrepasar tu individualidad, es una invasión, es atreverse a utilizar herramientas, ya sea por gritos, por exceso de trabajo pero de una manera brusca, incluso condicional, si no me terminas esto ahorita pierdes el trabajo, te transforma la vida hasta que tú quieras salir de ese hoyo”. Diana

“El fastidiarle la vida a una persona sin razón aparente”. Lorena

De las cinco definiciones anotadas, se puede decir que las formas en las que se manifiesta la violencia son: física, verbal, emocional, abuso de poder, condicionar derechos, fastidiar, exceso de trabajo, rotación de personal que no produce, desinterés por personas eficientes y favorecer a personal que no trabaja. Dos casos mencionaron que la violencia provenía del jefe y un caso mencionó que

también de los compañeros. Otro caso expresó que salir de la situación de violencia es responsabilidad de la víctima.

En cuanto a los efectos de la violencia en la víctima, los casos mencionaron que se afectan las áreas: familiar (cuatro casos), física (tres casos) y emocional (dos casos). También señalaron: inseguridad, pérdida de motivación, no saber cómo reaccionar, depresión, desagrado por el trabajo, estrés, menor rendimiento, molestia, baja autoestima, desconfianza en sí mismo, comentarios de los compañeros cuando se da a conocer la situación y en las áreas moral, mental, social, económica, cultural, en general en todo su entorno.

“Son repercusiones en tu salud, tanto emocional, como en tu salud mental, en tu salud física porque completamente es una transgresión a lo que tú crees, es como un caos porque no sabes cómo adaptarte, no sabes cómo reaccionar, truenas todo tu organismo, truenas todo tu estado hasta familiar, tu estado con los amigos también se conflictúa porque todo el tiempo te manifiestas depresivo, la violencia como tal te repercute en todos los sentidos: económicamente, socialmente, culturalmente”. Diana

En la última categoría de este eje, ¿fue o es víctima de violencia?, los cinco casos indicaron que sí han sido víctimas de violencia. Dos expresaron haber sido víctimas, uno reconoció ser víctima, y los otros dos casos no determinaron la temporalidad. De éstos, un caso manifestó que no considera que la repercusión de la violencia que ha experimentado sea alta. Los tipos de violencia que han vivido se enlistan en seguida.

- ❑ Diego: *mobbing* con congelamiento, sobrecarga de trabajo e imposición de etiquetas.
- ❑ Gabriela: abuso de poder y evaluación del desempeño con *cupos*.
- ❑ Norma: sobrecarga de trabajo, justificar el puesto de otra persona con sus actividades y restricción de información necesaria para la realización de sus actividades.

- ❑ Diana: *mobbing* estándar, gritos, conflictos interpersonales con el equipo de trabajo, contactos físicos inútiles, burlas, sabotaje y abuso de poder.
- ❑ Lorena: abuso de poder, gritos, sobrecarga de trabajo, evaluación del desempeño con *cupos* y justificar el puesto de otra persona con sus actividades.

Como se puede observar se encontró una gran variedad de formas de violencia, las cuales fueron vividas y observadas por los casos, así como las significaciones del fenómeno en cada participante, en el capítulo siguiente se discute el trasfondo de los datos presentados.

6. Discusión

Este capítulo abarca la percepción que los participantes tienen sobre las violencias que han sufrido, los elementos inmersos en las violencias vividas u observadas, los efectos de la violencias que se manifestaron en cada caso, los rasgos culturales del mexicano que están presentes en las violencias y por último las limitaciones y sugerencias sobre la presente investigación.

El análisis de contenido realizado, muestra que los cinco casos estudiados han sufrido violencia laboral. Se identificó que Diego ha vivido *mobbing* con congelamiento, sobrecarga de trabajo e imposición de etiquetas; sin embargo, al momento de reconocerse como víctima, el participante vaciló e indicó serlo, si realmente todo lo tratado durante la entrevista era violencia. Esta situación advierte su desconocimiento sobre las formas en las que se presenta la violencia, pues él únicamente contemplaba las manifestaciones físicas; incluso mencionó que la violencia ocurría en organizaciones de servicios, es decir, no consideraba su espacio laboral como escenario de violencia. En este caso, se puede decir que la violencia se invisibiliza, pues no se cuenta con las herramientas necesarias para percibirla y por tanto, se desconoce su existencia.

Se registró que Gabriela ha vivido evaluación del desempeño con cupos y abuso de poder. Ella identificó claramente que el abuso de poder que vivía era violencia; no obstante, indicó que las repercusiones no eran muchas y que había terminado por aceptar esa situación. En este caso, la víctima minimiza los costos de la violencia que vive, operación que facilita su existencia y tolerancia. Asimismo, la normaliza pues la acepta como parte de la realidad, siendo uno más de los procesos de desconocimiento de la violencia presentes en esta institución pública.

Norma reconoció como violencia la sobrecarga de trabajo que vive desde hace siete años, situación en la cual ha decidido permanecer, pese a la falta solución por parte de sus jefes. Su mayor motivación es mantener una estabilidad económica ya que es madre soltera de tres hijos y tiene 50 años de edad. La edad es el factor por el cual no busca otro empleo. La mayoría de las organizaciones en México establece un rango de edad de 25 a 35 años al solicitar personal (Neumann, 2011), criterio que resulta discriminatorio, y más aún si se considera que actualmente el grueso de la población mexicana está constituida por personas de 35 a 65 años (INEGI, 2011). Esta discriminación podría significar una nueva forma de violencia a la que se enfrentan los empleados, pues ella limita su derecho a obtener un empleo. En este caso, si bien se visibiliza la violencia de la que se es objeto, se permanece en ella por el estado socioeconómico de la víctima y las condiciones de empleo que prevalecen en el país.

Las violencias identificadas en el caso de Diana fueron: *mobbing* estándar, gritos, conflictos interpersonales con el equipo de trabajo, contactos físicos inútiles, burlas, sabotaje y abuso de poder. Durante el *mobbing* que vivió por tres años y medio acudió a terapia psicológica. Este proceso le permitió nombrar y visibilizar las violencias que sufría, es decir, ella no percibía que lo que vivía era violencia, sino que después de un trabajo terapéutico fue que logró verlas, situación que refuerza la idea de que las violencias no son percibidas y por tanto son desconocidas.

Se identificó que Lorena vivió abuso de poder, gritos, sobrecarga de trabajo y evaluación del desempeño con *cupos*. La violencia que reconoció haber vivido fue el abuso de poder; sin embargo, ella lo nombró como *mobbing*, situación que demuestra que no tiene claramente identificadas las formas de violencia que pueden ocurrir en los entornos laborales. La violencia que Lorena vivió, junto con todos sus compañeros de área, fue lo que López & Vázquez (2005, como citó

Uribe, 2011) denominan “director maltratador”, pues los malos tratos de su jefa eran dirigidos a todo su personal. Respecto de las otras violencias, esta participante las percibe como circunstancias que ocurren en su ambiente de trabajo, es decir, las normaliza.

No se encontró que las características sociodemográficas consideradas: sexo, edad (25-50), estado civil (soltero, casado, unión libre), número de hijos (0-3), nivel de escolaridad (secundaria-licenciatura), antigüedad en la institución (4-23 años), número de personas en su área de trabajo (5-25) y tipo de contratación (base-confianza), fueran diferenciadoras respecto de las violencias vividas; por tanto, se puede decir que sin importar su estado socioeconómico y sociolaboral cualquier trabajador puede ser víctima de padecer violencia.

Como se ya se mencionó, todos los casos han vivido alguna o algunas violencias dentro de la institución pública en la que laboran. Estas violencias son normalizadas o invisibilizadas, los trabajadores no cuentan con las herramientas necesarias para identificarlas, situación que denota la necesidad de sensibilizarlos y capacitarlos en temáticas sobre violencia y salud laboral, pues es importante que ellos puedan nombrar las violencias que viven para que éstas emerjan y no se queden en el anonimato. El silencio es uno de los elementos que permite con mayor fuerza la permanencia de la violencia, cuando los trabajadores puedan romper ese silencio, será un paso trascendental en la labor de erradicar esa práctica de sus lugares de trabajo.

Así también, los participantes reportaron una amplia diversidad de violencias que ocurren en sus lugares de trabajo, éstas abarcaron desde formas bien delimitadas como el acoso sexual y el *mobbing*, hasta violencias que atañen más a los modos de interacción del personal y a la cultura organizacional de la institución.

Respecto del *mobbing*, los datos analizados corroboran los resultados obtenidos por Fondevila (2008), ya que se encontró con mayor frecuencia con la modalidad de congelamiento, el cual es aplicado por los jefes como una forma de castigo al empleado: se le van suprimiendo actividades poco a poco hasta que se le margina por completo del trabajo. Pese a que físicamente está presente, su participación es nula. Mientras que en el *mobbing* con características estándar, además de ser excluido de las tareas laborales, también es atacado de diversas maneras. En un caso, la violencia fue tan grave que se golpeó y secuestró a la víctima. El *mobbing* es una forma de violencia terrible, pues limita a la persona la posibilidad de ser un elemento productivo para la sociedad mediante el trabajo, incluso la víctima de un caso relatado, aún no logra reintegrarse al ámbito laboral a causa de la violencia que sufrió. Todos los participantes indicaron que los agresores no tuvieron consecuencias por los daños provocados, las víctimas huían de la institución o de su área de adscripción, mientras que los agresores continuaban en sus puestos. El retrato del *mobbing* brindado por los participantes, muestra la urgente necesidad de que se legisle en México para sancionar a los agresores, pues los costos que generan sus actos son muchas veces irreparables. Este fenómeno es una amenaza terrible para la salud de los trabajadores, quienes sufren esta violencia sin tener una protección legal que les resguarde sus derechos.

Sobre el acoso u hostigamiento sexual, se reportaron más frecuentemente bromas, insinuaciones o burlas con connotaciones sexuales, así como contactos físicos innecesarios. Estas prácticas se mencionaron como formas de interacción dentro de algunos grupos sociales y que el cese de ellas dependía de cada persona, es decir, no se mencionó que dentro de la institución existieran normas que sancionen el ejercicio del acoso sexual. Si bien, dicha práctica está legislada en México, sería conveniente que los líderes de las organizaciones trazaran líneas encaminadas a la cero tolerancia de acoso dentro de sus espacios laborales. Asimismo, se observa que más que tener relación con el sexo tiene que ver con el poder, puesto que lo reportado en cuanto a favores sexuales siempre implicaba la figura de un jefe que por el alcance que su jerarquía podía otorgar ciertos

“privilegios” a cambio de esos favores. Como se describirá a continuación, ésta no es la única violencia que ejercen los jefes.

Si se considera que dentro de las instituciones públicas existen diversas fuentes de poder en cuanto a: control de los recursos, uso de reglamentos, toma de decisiones, uso de la tecnología y la información (Alcavarado, 2009), y que el poder más representativo del sector público es descendente (se ejerce de un superior a un subordinado), resulta pues, extremadamente grave que los datos recabados en la presente investigación, revelen que de las treinta y tres violencias identificadas, veintidós son ejercidas por personal de jefatura, mientras que cinco son prácticas institucionales (las cuales son reproducidas por estos mismos personajes). Las violencias son ejercidas por el personal que ostenta poder formal dentro de la institución, quienes “en sus respectivos niveles, poseen toda una extensa normativa que los sitúa como actores muy poderosos” (Ramio, 1999, p. 174), situación que representa un doble peligro para las víctimas pues sus agresores encarnan una figura de poder real y simbólico (Scialpi, 2001).

Se dice que para las víctimas, los jefes tienen un poder simbólico, puesto que ellos son quienes deciden qué es válido dentro del trabajo, incluso establecen pautas de cómo afirmar su autoridad (por ejemplo, con gritos). Así también, en México se tiene la creencia y la práctica de que el personal de jefatura únicamente por ocupar esos puestos dentro del organigrama, están exentos de reglas y regulaciones, tienen por derecho privilegios como el tamaño de su oficina, estacionamientos preferentes, largos tiempos de comida, entre otros. Estos factores contribuyen a establecer una desigualdad entre empleados operativos y empleados de mando, incluso se llega a creer que “todos tienen su lugar en un orden de desigualdad” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005, p. 103). Los participantes reportaron que los jefes son quienes toman decisiones que infringen la normatividad establecida en la institución, y que dado que ocupan puestos de

jefatura no tienen repercusiones por sus actos, situación que refuerza el ejercicio de sus violencias, pues no recae sobre ellos ninguna consecuencia negativa. Frecuentemente las víctimas se ven a sí mismas en una posición de indefensión, pues sus jefes son sus agresores. Se les dificulta encontrar una salida viable, debido a que la permanencia en su empleo depende de su jefe. Como ya se mencionó anteriormente, la única solución que los trabajadores tienen es salir de su área de trabajo o de la organización, o bien, cómo la mayoría hace permanecer padeciendo los efectos de la violencia.

Ramio (1999) menciona que el poder es relativo, puesto que depende de la relación que exista entre las personas dentro de un contexto específico; sin embargo, en el fenómeno de la violencia juega un papel trascendental, por lo ya anotado sobre el rol que fungen los jefes en las organizaciones mexicanas, en particular en las instituciones públicas. Por tal motivo, es conveniente revisar el alcance que tienen estos puestos de poder, pues pareciera que no existen límites en su ejercicio dentro de su lugar de trabajo, donde instauran prácticas y climas organizacionales violentos. Se considera prudente crear medidas que especifiquen y limiten el alcance de poder en cada puesto de jerarquía dentro de las organizaciones, concretando su poder solo a las actividades propias del puesto. Asimismo, erradicar las creencias en torno a la figura del jefe, las cuales pueden llegar a volverlo intocable. De esa forma, se contribuiría a eliminar las brechas de desigualdad entre los trabajadores que pertenecen a distintos niveles jerárquicos dentro una misma organización, escenario que favorecería en la disminución de las violencias en los ámbitos laborales, pues ésta surge en su mayoría en contextos de desigualdad.

Así como el poder está presente en la mayor parte de las violencias identificadas, también es importante considerar el ambiente en el que ocurren, puesto que éste fue un elemento al que los participantes atribuyeron con frecuencia a las prácticas

violentas. En la institución pública en la que se estudiaron los casos, la forma de burocracia en la administración existente es la clásica, la cual se caracteriza por “una acusada verticalidad (considerable número de niveles jerárquicos) y por una fragmentación (elevado número de unidades horizontales). Es un sistema de organización poco operativo ya que la verticalidad supone un distanciamiento entre los centros decisorios y los centros de operaciones, lo que implica poca rapidez en la implementación de las decisiones y poca fluidez en la transmisión descendente y ascendente de la información. En este sentido, se configura una organización burocratizada que tiene muy pocos reflejos ante los cambios del entorno y las nuevas demandas que formulan los ciudadanos. Por otro lado, la segmentación dificulta la elaboración de políticas integradas, facilita la descoordinación de políticas complementarias y multiplica las rivalidades entre los diferentes sectores organizativos. (Ramio, 1999, p. 60).

La administración burocrática tiene algunas bondades como su eficiencia y consistencia en los resultados de tareas, sobre todo cuando para su realización se deben apegar a protocolarios procedimientos; sin embargo, también tiene algunos inconvenientes como: la poca libertad y creatividad que deja para la realización de tareas pues se deben seguir rígidas reglas y rutinas; muchas veces, el personal de mando da prioridad a los empleados que protegen y expanden su autoridad, sobre la productividad; el firme apego a la realización de todos los trámites y reglas, con frecuencia provoca lentitud en la toma de decisiones, entre otros (Hellriegel *et al.*, 2005). Al respecto, algunas violencias reportadas por los casos se relacionan a una ineficiente administración, como la inadecuada repartición de trabajo, que provoca que algunos empleados estén saturados de trabajo, mientras que otros están desocupados, situación altamente señalada por los participantes. Así que se podría decir, que otro elemento que contribuye a la producción de prácticas violentas en el lugar de trabajo, es la inapropiada administración del trabajo.

Respecto de las violencias relacionadas con la forma de interacción entre el personal, se pueden nombrar las siguientes: chismes, burlas, sabotaje, conflictos interpersonales, apodos y conductas hostiles. Es necesario que se pueda establecer un sano ambiente laboral, pues es el lugar en el que las personas pasan en promedio ocho horarias diarias, tomando en consideración que son numerosas violencias las relacionadas con la forma de interactuar, resulta oportuno establecer medidas que incentiven conductas de colaboración, inclusión y respeto entre los trabajadores, procurando que los líderes de la organización sean quienes brinden con su actuar el ejemplo para el resto del personal.

Las distintas formas de violencia identificadas en los cinco casos, brindan pautas que establecen los elementos en los que se debe trabajar para minimizar la ocurrencia de las violencias en los lugares de trabajo, estos fueron: poder, modos de interacción y tipo de administración. Es importante no dejar de subrayar que la violencias ya bien definidas como el *mobbing* y el acoso sexual tienen matices que no deben dejarse de lado.

Por otra parte, los testigos de las violencias la mayor parte de las veces adoptan el papel de cómplices o de testigos silenciosos, evitando de esa forma comprometer su trabajo, es decir, su fuente de recursos económicos. Una de sus principales preocupaciones es preservar su empleo, pues las condiciones laborales que imperan en el país son muy adversas, las oportunidades de empleo son escasas y los salarios son bajos; por ello, permanecen en la seguridad que les proporciona su plaza en esa institución de pública. A cambio de esa seguridad, mantienen en silencio los malos tratos y las violencias de las que son testigos (aunque como ya se observó, no identifican que esas prácticas sean violencias) y que les repercuten indirectamente, pues permanecen en ambientes laborales violentos, en donde están a la expectativa de no ser ellos alguna vez las víctimas y cuidan pasar desapercibidos para los agresores. En muy pocas ocasiones se muestran

solidarios con las víctimas. Se reportó que cuando los trabajadores actúan en apoyo a la víctima o se niegan a ejecutar alguna práctica violenta que el jefe les encomiende, el agresor adopta conductas hacia el trabajador motivadas por la actitud: “quien no está conmigo, está en mi contra”. Así pues, pese a que hipotéticamente todos los casos expresaron que los testigos de violencias deberían adoptar una postura de apoyo para con la víctima, el contexto en el que se encuentran dificulta la posibilidad de que esa solidaridad y apoyo se vuelvan una realidad.

Los datos que arrojó la presente investigación, muestran que el personal operativo, es quien sufre casi siempre las violencias laborales, mientras que el personal de mando es quien ejerce esas violencias; salvo en algunas situaciones que se comentaron, en donde son los pares quienes también ejercen violencias. Por tal circunstancia, se recomienda realizar una investigación en la cual se profundice en el papel que los trabajadores operativos juegan como agresores y en donde se investigue al personal de mando, para conocer cuáles son los motivos de sus violencias, así como conocer qué violencias son las que ellos padecen, pues si se ha establecido que se labora en una cultura y clima organizacional violento, todos los actores inmersos en ese contexto pueden experimentar alguna violencia.

Como ya se ha anotado, la violencia repercute en el clima y la cultura organizacional, no siendo este el único costo, ya que los costos más altos se ubican en la salud mental y física de las víctimas, ya sean directas e indirectas. Los casos reportaron en mayor medida repercusiones emocionales en las víctimas o cuando ellos eran quienes vivían la violencia. Los efectos de las violencias no solo repercuten en los trabajadores, sino también en su familia y en su medio social inmediato; son experiencias cuyo dolor no termina cuando cesa la violencia, pues el tiempo para recuperarse es largo, tanto para la víctima como para su

familia. Es importante anotar que muchos de los efectos generados por la violencia, pueden ser diagnosticados como enfermedades físicas (gastritis, alteraciones del sueño, entre otras) o mentales (depresión, ansiedad, entre otras) y no se llegan a relacionar como efectos del sufrimiento de violencias ni por el médico, ni por el paciente. Por tanto, muchos efectos de la violencia pueden estar ocultos.

En relación a los costos ocultos de la violencia, un efecto que se reportó luego de visibilizar que las prácticas abordadas durante la entrevista eran violencia, fue el menor rendimiento de las víctimas en el trabajo, así como su falta de motivación. Muy pocos casos advirtieron que la violencia tenía efectos también en los testigos, aun cuando ellos reportaban malestar cuando relataban algunas violencias que habían observado. Asimismo, algunos casos podían describir con facilidad los efectos en las víctimas de las violencias que han observado; sin embargo, cuando se les cuestionaba sobre los efectos de la violencias que padecían ellos mismos, negaban o minimizaban los costos, tal vez, porque no se veían a sí mismos como víctimas o bien, para no reconocerse como tales, se protegían a sí mismos negando los efectos para no colocarse en una posición vulnerable, situación que perpetua la existencia y la tolerancia de la violencia.

Es importante considerar que también los efectos de la violencia están presentes en la productividad de la organización. Es complicado medir este factor en la iniciativa pública debido a que no tiene parámetros como los que siguen las empresas privadas, cuya baja en la productividad se refleja de forma inmediata. Muchas violencias son prácticas que han estado instauradas dentro de las organizaciones públicas desde hace largo tiempo y que tienen que ver con la cultura de la misma institución, como el tipo de administración que impera, los roles según la jerarquía que se ocupe, la dinámica de interacción, entre otras.

Como se anotó al inicio de la discusión, la mayoría de los casos no identifica con claridad a las violencias laborales. Quienes las señalaron con mayor presteza, son quienes han vivido violencias con mayor duración o quienes han sufrido mayores consecuencias en su salud emocional y física. En general, las violencias no son observadas como tales, ya que forman parte de la cotidianidad de la vida laboral, son condiciones a las que se está acostumbrado. Algunos casos llevan más de 15 años trabajando en esas condiciones. Asimismo, la falta de información sobre esta temática contribuye al desconocimiento del fenómeno, en el sentido de reconocerlo como violencia, ya que la mayoría de los casos lo representan como injusticia como un elemento que forma parte de la burocracia y como una situación que es parte de la realidad laboral, lo adjudican a personajes como sus jefes, quienes ejercen un liderazgo autoritario; es decir, adjudican la violencia a algunas personas, cuando es un fenómeno que va más allá de una persona, pues se trata, como ya se ha analizado, de situaciones en las que intervienen múltiples variables como: interacción social, poder, deficiencias en la forma de administrar el trabajo y la organización, elementos de la cultura propia del mexicano, condiciones socioeconómicas tanto del individuo como del país, entre otras.

Respecto a los elementos de la cultura del mexicano que se identificaron en las prácticas violentas, los que se identificaron fueron los chismes sobre la vida laboral y personal de los trabajadores, elemento que representa una falta de respeto por la vida del otro, elemento que por sí solo es una forma de violencia, pero que como es parte de la cultura mexicana, se torna invisible y se naturaliza.

Otros elementos que se mencionaron con bastante frecuencia por todos los casos fueron los “dedazos”, la recomendación y las palancas, los cuales se utilizan como criterios para otorgar ascensos, prestaciones y premios, es decir, se infringe la normatividad que se debería aplicar para el otorgamiento reglamentario de esos estímulos. Estos son rasgos culturales que minimizan el valor del trabajo y los

conocimientos del trabajador, debido a que sobre ellos, se privilegian las relaciones sociales, familiares y de amistad, tal como lo indica un viejo refrán en nuestro país que versa “No importa lo que sabes sino a quién conoces” (Hellriegel *et al.*, 2005, p. 104). Estos patrones culturales ejemplifican la idea que exponen Rodríguez & Ramírez (2006) sobre la instauración de un sistema colonial, en el que el poder, el dinero y el prestigio dependían de nexos con la Corona española, no del trabajo, solo que hoy día los nexos son con las personas que ostentan el poder dentro de las organizaciones laborales.

También se encontró un alto índice de abuso de los patrones culturales de obediencia y respeto a la autoridad, así como el servilismo que es altamente valorado por los jefes. Estos aspectos contribuyen al abuso de poder por parte de quienes ocupan puestos con jerarquías que tienen cierto nivel de poder dentro de la organización.

Todos los aspectos culturales presentados permiten la producción y reproducción de violencias. Asimismo, impiden que éstas se visualicen, debido a que forman parte de la cultura; sin embargo, se debe trabajar en ellos para modificarlos, pues generan altos costos en la salud de los empleados, al contribuir en el mantenimiento y legitimación de las prácticas violentas, así que para poder erradicar la violencias de los centros laborales, es necesario que se trabaje desde la cultura, pues sólo así se podrá abordar el problema desde un enfoque integral, pues como Baños (2005) expresa las instituciones se encargan de perpetuar y reproducir un orden establecido, la cultura es mantenida por las instituciones, por tanto, se puede decir que son las mismas instituciones las que mantienen vigentes ciertos rasgos culturales.

Sobre la categorización que se realizó para identificar las distintas formas de violencia que pueden presentarse en los ámbitos laborales, se tomaron en consideración las clasificaciones aportadas por diversos autores con el objetivo de visibilizar la más amplia gama de violencias que en la realidad suceden; no obstante, dicho enfoque dio lugar a que no se analizara a fondo una línea de clasificación en particular, por ello se recomienda seguir con esta temática de investigación, a fin de obtener una clasificación de violencias que resulte pertinente a la realidad de los trabajadores mexicanos.

Finalmente, se anota la falta de procesos para asegurar la validez del presente estudio, por lo que se sugiere continuar en esta línea de trabajo asegurando dicho elemento. Los datos que aporta la investigación cualitativa son altamente enriquecedores, por medio de éstos se obtiene una mayor comprensión del fenómeno estudiado, porque se conoce la concepción que tienen los participantes de dicho fenómeno y se puede obtener un panorama integral y global del objeto de interés.

Conclusiones

Se encontró que todos los entrevistados han vivido algún tipo de violencia (en algunos casos varios), asimismo, todos reportaron la existencia de distintas violencias en su lugar de trabajo. Esta situación es alarmante, pues el trabajo es el medio por el que las personas obtienen los recursos económicos para solventar sus gastos y los de su familia.

También se encontró que los ambientes laborales incluyen un clima y cultura laboral violenta, en la que permanecen los trabajadores por distintos motivos como: variables sociodemográficas y sociolaborales, desconocimiento de la violencia, pautas culturales que legitiman las violencias, miedo a perder el empleo y aunado a éstas, la actual situación sociopolítica del país que impacta negativamente en las condiciones de trabajo para la población mexicana.

La mayor cantidad de violencias mencionadas por los casos se relacionan con el abuso de poder del personal que ocupa puestos con algún grado de autoridad, a quienes no se castiga por la infracción que comenten sobre los reglamentos y normas que ellos mismos deberían de hacer cumplir. Otras violencias se relacionan con pautas de interacción de los trabajadores y el tipo de administración de la organización.

Todas las violencias que se producen en el trabajo, generan efectos tanto en la víctima, como en su entorno, siendo éstos físicos, mentales y emocionales. Ante tales consecuencias, resulta evidente la necesidad de una legislación mexicana aplicable en situaciones de violencia laboral, para que los agresores reciban una sanción por sus actos, pues los efectos de las violencias en los niveles individuales y sociales son muy altos.

Se considera que los resultados de la presente investigación son importantes, debido al acercamiento que se logró sobre el fenómeno estudiado: la concepción que los trabajadores tienen sobre la violencia, los procesos que impiden su visibilización y perpetúan su desconocimiento, las diversas formas en las que se presenta la violencia dentro de una institución pública, así como los elementos culturales que legitiman su permanencia.

También se recomienda continuar en este campo de estudio, para profundizar el estudio de la violencia que padecen los trabajadores mexicanos y tener un bagaje más amplio para crear y aplicar medidas encaminadas a erradicar la violencia, siempre tomando en consideración los elementos culturales de nuestra población.

La mayor importancia de conocer a fondo el fenómeno de la violencia, radica en la posibilidad de establecer medidas eficientes para eliminarla. El trabajo organizado es parte del desarrollo de las personas; sin embargo, pareciera que el lugar de trabajo ha dejado de ser un escenario en el que los humanos desarrollan sus competencias laborales, para dar lugar a una esfera donde deben buscar los medios para sobrevivir. Medios que no tienen relación con sus capacidades o sus habilidades; sino con agradar a quien ostenta el poder, servirle sin cuestionamientos, mantener en silencio las prácticas que se consideren injustas, competir de forma insana con sus compañeros, soportar maltratos, soportar violencias... todo por obtener un salario que muchas veces no corresponde al trabajo realizado. Esta es una imagen de las condiciones laborales bajo la cuales viven los mexicanos: sin ninguna protección para su salud física y mental. Siendo la segunda más preocupante debido a que las secuelas que se producen muchas veces son “invisibles” y requieren de un prolongado tiempo de recuperación. La violencia transgrede completamente a la persona, muchas veces la nulifica, le quita su identidad, su valor, y lo peor es que ni siquiera se sabe cuál es la causa de esos efectos, ya que las violencias son parte de la cotidianidad, pareciera que

no existen, pues no se nombran, no se observan. Este trabajo es un pronunciamiento, para evidenciar la situación que padecen los trabajadores mexicanos, para dar voz a las víctimas de violencia, para revelar que “como siempre han sido las cosas” no es lo normal, no es sano y puede ser diferente, se puede trabajar en ambiente libre de violencia, donde se estimule el desarrollo integral del personal. Esta tarea es titánica; sin embargo, es posible con la colaboración de diversos sectores como: salud, educación, laboral, jurídico, político, desarrollo social... con el trabajo de toda la sociedad. Asimismo, es imprescindible la creación de leyes que sancionen a los responsables de las violencias. Finalmente, esta investigación es una invitación para trabajar por mejores condiciones laborales para uno mismo, para todos.

Referencias

- Almeida, C., Gómez, M. & Patiño, M. (2005). *Las huellas de la violencia invisible*. España: Ariel.
- Alvarado, O. (2009). *La teoría de la organización en la Administración Pública*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Políticas y Sociales. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales: UNAM. Recuperado de: http://132.248.9.195/ptd2009/anteriores/0649658/0649658_A1.pdf
- Aramoni, A. (1961). *Psicoanálisis de la dinámica de un pueblo*. México: UNAM.
- Aramoni, A. (1984/2008). *El mexicano ¿un ser aparte?* México: DEMAC.
- Bartra, R. (1987). *La jaula de la melancolía. Identidad y metamorfosis del mexicano*. México: Grijalbo.
- Baños, A. (2005). *Antropología de la violencia*. *Estudios de antropología biológica*. Vol. 12, pp. 41-63.
- Béjar, R. (1988). *El mexicano. Aspectos culturales y psicosociales*. México: UNAM.
- Brites de Vila, G. & Müller, M. (2010). *Prevenir la violencia. Convivir en la diversidad*. (6ª ed.) Argentina: Bonum.
- Caballero, M. & Ramos, L. (2004). *Violencia: una revisión del tema dentro del marco de trabajo en el Instituto Nacional de Psiquiatría*. *Salud Mental*, Vol. 27, Núm. 2, pp. 21-30.
- Castro, E. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. *Revista Nacional de Administración*. Vol. 1, Núm. 2, pp. 31-54.
- Contreras, R. (2009). *La violencia hacia la modernidad. Hacia una alternativa de paz*. México: Ediciones EÓN.
- Corsi, J. & Peyrú, G. (2003). *Violencias sociales*. España: Ariel.
- Díaz-Guerrero, R. (1967). *Estudios de psicología del mexicano*. México: Trillas.
- Díaz-Guerrero, R. (2007). *Psicología del mexicano 2. Bajo las garras de la cultura*. México: Trillas.
- Filho, A. (1999). *La violencia y la salud pública*. *Revista Panamericana de Salud Pública*. Vol. 5 Núm. 4.5 pp. 219-211.
- Frías, S. (2011). *Hostigamiento, acoso sexual y discriminación laboral por embarazo en México*. *Revista Mexicana de Sociología*. Vol. 73, Núm. 2 pp. 329-365.
- Fondevila, G. (2008). *El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción*. *Revista Mexicana de Sociología*. Vol. 70, Núm. 2 pp. 305-329.
- García-Mina, A. (2008). *Nuevos escenarios de violencia*. España: Ámbar.
- García, J. & de Juan, Y. (2006). *Psiquiatría laboral*. España: Edika.
- García, P., Luna, L. & Rodríguez M. (2008). *Violencia y satisfacción laboral*. Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. UNAM.
- Garizurieta, C. (1949). *Realidades mexicanas*. México: SEP (Biblioteca enciclopédica popular, en su tercer época presentó este volumen).
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujas.

- González, E. (1996). *Acoso Sexual*. Argentina: Ediciones Delpama Buenos Aires.
- Guadarrama, R. (1998). *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*. México: Imprenta de Juan Pablos.
- Hartog, G. (2011). *Discriminación y violencia. Formas, procesos y alternativas*. México: Trillas.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson. Décima edición.
- INEGI. (2011). *Características culturales de la población. Grupos de edad por entidad federativa, 2010*. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=21702>
- Ito, S. & Vargas, N. (2005). *Investigación cualitativa para psicólogos. De la idea al reporte*. México: Porrúa.
- Kras, E. (1990). *Cultura gerencial México-Estados Unidos*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Krug, E. (2003). *Informe mundial sobre la violencia y la salud*. Estados Unidos: Organización Panamericana de la Salud, Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de febrero de 2007. Última reforma DOF 28-01-2011.
- Linares, J. (2006). *Las formas del abuso. La violencia física y psíquica en la familia y fuera de ella*. México: Paidós.
- Martínez, P. (2006) *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento y gestión Núm. 20 julio, pp. 165-193.
- Myers, D. (2005). *Psicología social*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Neme, C. (2008). *Diagnóstico municipal de la violencia y criminalidad en Jundiá, Sao Paulo*. Salud pública de México. Vol. 50, Suplemento 1 pp. 19-28.
- Neumann, B. (2011). *El destino ya nos alcanzó. Obsoleto a los 35 años*. Tecsis-tecatl. Revista electrónica de ciencias sociales. Vol. 3 Núm. 11. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/tecsistecatl/n11/bna.htm>
- OIT. (1998). *La violencia en el trabajo: un problema mundial*. Comunicado de prensa. Recuperado de: http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang--es/WCMS_008502/index.htm
- OIT. (2002). *Directrices marco para afrontar la violencia laboral en el sector de la salud*. Ginebra. Recuperado de: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd49/SEWViolenceguidelineSP.pdf>
- OIT. (2010). *Convertirse en un hombre y no en una mera herramienta: la OIT y las tendencias en tiempo de trabajo*. Trabajo la revista de la OIT, Núm. 68 Abril. Recuperado de: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/eurpro/madrid/download/trabajo68.pdf>
- Olguín, G. & Piña, A. (2009). *Taxonomía clasificatoria de comportamientos relacionados con acoso laboral: un estudio exploratorio realizado con el método de escalamiento multidimensional*. Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. UNAM.

- OMS. (2003). Informe mundial sobre violencia y salud. Recuperado de:
http://www.paho.org/Spanish/AM/PUB/Violencia_2003htm
- Pantry, S. (1996). Dealing with aggression and violence in your workplace. Gran Bretaña: Library Association Publishing London.
- Patfoort, P. (2004). Erradicar la violencia. Construyendo la no violencia. Argentina: Lumen.
- Pérez, S. & Utrilla, M. (2010). Figuras de la violencia de la sociedad actual. Violencia de género, acoso laboral, maltrato infantil. España: Biblioteca Nueva.
- Ramio. C. (1999). Teoría de la organización y administración pública. España: Graficas Muriel.
- Ramos, S. (1934). El perfil del hombre y la cultura en México. México: Planeta.
- Rodríguez, M. & Ramírez P. (2006). Psicología del mexicano en el trabajo. México: McGraw-Hill interamericana.
- Romero-Salazar, A., Rujano, R. & Romero, M. (2009). Agresividad cotidiana y aprobación de la violencia extrema. Estudios sociales. Vol. 17, Núm. 33 pp. 260-280.
- Sanmartín, J. (2000). La violencia y sus claves. España: Ariel.
- Sanmartín, J. (2004). El laberinto de la violencia. Causas, tipos y efectos. España: Ariel.
- Sanmartín, J. (2010). Reflexiones sobre la violencia. México: Siglo XXI.
- Scialpi, D. (2001). Violencias en la administración pública: casos y miradas para pensar la administración pública nacional como ámbito laboral. Revista de Administración Pública. Vol. 35, Núm. 6, pp.153-184.
- Scialpi, D. (2002). La violencia laboral en la administración pública argentina. Revista Venezolana de Gerencia. Año 7 Núm. 18, pp. 196-219.
- Sociedad Mexicana de Psicología. (2007). Código ético del psicólogo. (4^{ta} ed.) México: Trillas.
- Stake, R. (1998). Investigación con estudio de casos. España: Ediciones Morata, S.L.
- Tarar-Godet, E. (2005). Convivir con la violencia cotidiana. España: Ediciones Mensajero.
- Tenca, A. (2009). Delito de acoso sexual. Argentina: Ediciones La Rocca.
- Tonon, G. (2003). Calidad de vida y desgaste profesional: una mirada del síndrome del burnout. Argentina: Espacio.
- Trude, A. (2002). Mobbing. El acoso moral en el trabajo. Prevención, síntomas y soluciones. España: Océano Ámbar.
- Trujillo, M., Valderrábano, M., & Andrade, M. (2011). Guía de práctica para el diagnóstico del Mobbing en la organización. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Uribe, F. (2011). Violencia y acoso en el trabajo. Mobbing. México: Manual Moderno.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Argentina: Gedisa.
- Vázquez, M., Ferreira, M., Mogollón, A., Fernández, M., Delgado, M. & Vargas I. (2011). Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud. Colombia: Universidad del Valle Programa Editorial.

Apéndice A. Guía temática para la entrevista semi-estructurada

La entrevista se dividió en los siguientes cuatro ejes temáticos:

1. Conceptos en relación con el trabajo desde la percepción del trabajador.
 - ☒ Descripción de sí mismo como trabajador.
 - ☒ Concepto de trabajo.
 - ☒ Aspectos que gustan del trabajo actual.

2. Percepción del trabajador sobre su experiencia laboral en el sector público.
 - ☒ Experiencia desde que inició a trabajar hasta la actualidad. (De forma general).
 - ☒ Relación con jefes y compañeros.
 - ☒ Modificación en la relación con jefes y compañeros.
 - ☒ Motivación o retroalimentación respecto a su trabajo.

3. Formas de violencia.
 - ☒ Gritos, groserías, faltas al respeto.
 - ☒ Chismes, vigilar
 - ☒ Sobrecarga de trabajo.
 - ☒ Congelamiento.
 - ☒ Aislamiento.
 - ☒ Repartición de trabajo.
 - ☒ Ascensos, premios y prestaciones.
 - ☒ Salario entre personal operativo y personal de mando.
 - ☒ Acoso sexual (favores sexuales, bromas, insinuaciones, burlas, gestos, dibujos o fotos con connotaciones sexuales, contactos físico inútiles).
 - ☒ *Mobbing*.
 - ☒ Escalafones.
 - ☒ Criterios para contratar al personal.

- ❑ Mandos cubren con el perfil ideal para ocupar puestos de alta responsabilidad.
- ❑ Concurso Profesional de Carrera.
- ❑ Capacitación.
- ❑ Becas para maestrías o aumentar grado de escolaridad.
- ❑ Evaluación del desempeño.
- ❑ Infrautilización de capacidades.
- ❑ Información necesaria para el buen desempeño de sus funciones.
- ❑ Materiales, equipo de cómputo, mobiliario adecuado para realizar bien sus funciones.
- ❑ Techo de cristal para mujeres.
- ❑ Prestaciones de maternidad.
- ❑ Sabotaje y abuso de poder.
- ❑ Humillación, ridiculización, exclusión.
- ❑ Mover objetos personales sin avisar.
- ❑ Ignorar a una persona en específico.

4. Percepción de los trabajadores sobre la violencia.

- ❑ Causas a las que se deben las prácticas de las que se habló en toda la entrevista.
- ❑ Etiqueta que englobe todo lo que se habló en la entrevista.
- ❑ Posibilidad de que sea diferente y cómo podría ser.
- ❑ Acciones que debería realizar la persona que vive las prácticas de las que se habló en la entrevista, sus compañeros y las autoridades.
- ❑ Lugares o leyes que protejan los trabajadores que viven las situaciones de las que se hablaron en la entrevista.
- ❑ Concepto de violencia laboral.
- ❑ Efectos que tienen las prácticas de las que se hablaron en la entrevista sobre las personas que las viven.
- ❑ Identificación como víctima de violencia laboral

Apéndice B. Percepción del trabajador sobre su trabajo.

| Caso | Concepto del trabajo | Experiencia general en su trabajo |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diego | Competencia entre compañeros, búsqueda de mejor nivel económico, demostrar hacer las cosas mejor que el otro. | Buena por aprendizajes y complicado por el sistema individualista (afectarse uno a otro). |
| Gabriela | Hacer una actividad que te guste, quitarle la carga negativa de trabajo. | Buena, gusto por su trabajo y las actividades que realiza, encuentra algo novedoso en la continuidad de su trabajo. |
| Norma | Fuente de ingresos para solventar a su familia. | Difícil porque al inicio tuvo que aprender todo el trabajo administrativo. |
| Diana | Responsabilidad para con ella misma y los demás, es una proyección de ella, un cuidado hacia ella, una enseñanza de donde se encuentra, para ella el trabajo en el espacio laboral es igual al trabajo del espacio doméstico. | Buena porque ha tenido compensaciones, pero no tan agradable porque ha vivido: discriminación por ser mujer (sector privado), acoso sexual (sector privado) y acoso laboral (sector público). |
| Lorena | Crecimiento. | Agradable, por aprendizaje continuo, le gusta su trabajo. |

| Caso | Cambios desde el inicio de su trayectoria laboral hasta la actualidad en su relación con sus: | |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Jefes | Compañeros |
| Diego | No ha cambiado. La relación es seca, muy lejana y falta comunicación. | Se puede hacer un mejor ambiente laboral si: se enfoca completamente en el trabajo y se ven entre compañeros como humanos, se dejan de lado chismes y egocentrismo. |
| Gabriela | No ha cambiado, la relación, la divide en: áreas de nivel jerárquico alto (línea muy marcada entre personal de jefatura y su personal) y áreas de nivel jerárquico menor (línea no tan marcada entre personal de jefatura y su personal, hay más confianza, se bromea entre ellos). Considera que en algunas áreas no hay respeto entre jefe y empleados, sigue pensando que el jefe debe tener un respeto especial, pero con ciertos límites. | No ha cambiado, sigue siendo la misma, no ha mejorado, hay un grupo que se pone apodos y se llevan muy pesado. Pese a los cursos o pláticas los trabajadores no abandonan sus vicios. Considera que el ambiente de su área de trabajo es positivo porque: son pocos, no hay chismes, tratan de no desperdiciar recursos y de hacer un ambiente agradable. |
| Norma | Ha cambiado, le agradaba más la forma de trabajo al inicio de su trayectoria laboral, pues se enfocaban más al trabajo y dejaban de lado la vida personal de los empleados. Tenía una buena relación con su jefa, supo sobrellevar su carácter. | Inició trabajando en un grupo pequeño (10-15 persona) donde se dedicaban al trabajo y la vida privada quedaba aparte, después ingreso a un grupo grande (50 personas) donde aprendió a identificar quien le habla y de que le habla, así como respeto y tolerancia a los otros. Actualmente trabaja en contacto con muchos compañeros que tienen actividades del mismo tipo, en donde hay gente que se dedica a enterarse de aspectos de la vida personal de sus compañeros y comunicarlos, ella considera que falta que entre los compañeros se respete la vida privada de ellos mismos. |
| Diana | Ha tenido relaciones constantes de respeto, amabilidad y cordialidad. | Ha observado que existe competencia malsana entre compañeros que provocan peleas y la destrucción del otro. |
| Lorena | Expresa que antes era más tolerado que el jefe te gritará por temor a perder el trabajo, ahora existe la posibilidad de cuestionar estos maltratos. | La relación entre compañeros debe ser respetuosa para evitar problemas. |

Apéndice C. Formas de violencia vividas u observadas.

| Caso | Conductas hostiles* | Insultos | Gritos |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diego | / | / | / |
| Gabriela | Cambiaron de lugar a una persona sin avisarle, ésta se enojó y habló con la persona indicada, quien quizá le dio una explicación. | Una jefa se dirigía a sus subordinados con gritos, groserías y frases descalificatorias. Su personal se mostraba serio y molesto, una empleada quiso cambiarse de área pero no lo logró. Esta situación duró de 3 a 4 años, nunca presentaron quejas. A Gabriela le molestaba, sentía que la jefa era prepotente y menospreciaba al personal operativo. | |
| Norma | En cambios de oficina o en despidos se mueven las cosas del personal sin informarles. | Ha visto que entre compañeros se insultan y se dicen groserías, lo cual puede derivar en obstaculización del trabajo y pérdida de la comunicación entre las personas involucradas. Los compañeros testigos solo son espectadores de la situación y lo toman como motivo de burla. A Norma le genera un sentimiento de malestar, no considera que el trabajo sea el lugar adecuado para esas conductas. Ha visto que un jefe se dirige a su personal con insultos y groserías. | Muchas personas alzan la voz como signo de autoridad o poder. |
| Diana | Un jefe le prohibió a una empleada la entrada a su área frente a todo su personal, debido a que ésta empleada tenía conflictos con otra jefa. | / | Un compañero le gritó en su lugar de trabajo a causa de que ella olvidó decir a donde ir a recoger un cañón, la culpabilizó de que él le gritó a dos compañeras, después de esta situación, el compañero le dejó de hablar, no le compartía información y trató de evidenciarla frente a su jefe. Diana se sintió mal, decepcionada, triste, invadida y molesta. Ha visto que directores gritan y alzan la voz a sus subordinados frente a más personas, quienes callan por el miedo a perder su trabajo. |
| Lorena | Excluyen de las fiestas de fin de año al personal contratado por honorarios. | / | Su jefa anterior, le gritaba y faltaba al respeto a todo su personal. Su jefa actual le grita únicamente a un chico que recién ingreso a trabajar a la institución. |

Nota: *Se incluyó falta de respeto, exclusión de actividades y mover objetos personales sin previo aviso. (Continúa)

Continuación

| Caso | Aislamiento | Apodos | Humillar o ridiculizar |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Diego | Un jefe le pidió a su personal que no le hablara a un empleado. Una parte del personal le dejó de hablar y otra continuó hablándole. Esta situación duró 3 meses. El empleado parecía molesto pero actuó con normalidad. | El personal de jefatura asigna a su personal etiquetas, las cuales les transmiten a sus sucesores. Dentro de los grupos sociales se presentan los apodos como forma de hacer amena la jornada laboral. Diego manifestó enojo y dificultad para superar una etiqueta que le asignaron. | Jefes reprenden a sus empleados frente a todo el departamento. |
| Gabriela | / | Se presentan en su lugar de trabajo, los considera una falta de respeto, aunque reconoce que se ha burlado de ellos. | / |
| Norma | Aíslan a personas específicas para evitar problemas. | Desde que entró a trabajar, hace 18 años, se presenta la situación de que se asignan etiquetas o sobrenombres a las personas, esto se presenta en todos los niveles jerárquicos. Norma decidió desconocer el tema en relación a su persona. | / |
| Diana | / | Se presentan entre compañeros y con jefes (cuando existe amistad con ellos). Los apodos pueden ser amistosos y desagradables. | / |
| Lorena | / | / | / |

(Continúa)

Continuación

| Caso | Conflictos interpersonales con el equipo de trabajo o jefes | Excesiva supervisión | Crear un ambiente hostil con sus compañeros |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diego | Entre compañeros se ignoran, porque no pertenecen a su grupo social o por desagrado. | Entre compañeros por causas como envidias, desagrado, molestar al otro o por cuestiones personales. Es una situación permanente. | / |
| Gabriela | Se evade a una persona cuando le desagrada a un compañero o a un jefe. La situación es permanente. La persona evadida al inicio se molesta, pero luego lo acepta y se acostumbra a esa situación. | Entre los compañeros se vigilan respecto a la asistencia, movimientos y actividades que realizan. | / |
| Norma | / | Los jefes asignan a algunos empleados la tarea de vigilar al resto del personal, puede pedir que vigilen a un trabajador en específico cuando tiene problemas con él. Esta práctica transcurre durante toda la administración del jefe. Norma piensa que ésta práctica parte de la inseguridad del personal operativo y de mando, considera que el valor del empleado debería fijarse en su desempeño laboral. | Un compañero le aconsejo no hablarle a una persona, mencionándole que la iba a meter en problemas. Los jefes propician conflictos entre los compañeros. |
| Diana | Cuando terminó la relación de pareja entre un jefe y su subordinada, ella empezó a crear conflictos con él, quien en respuesta le limitó sus actividades laborales. Las compañeras de la subordinada formaron un grupo y decidieron no hablarle para conveniencia de ellas respecto al jefe. Pese a que un empleado tenga la capacidad para desarrollar una tarea, los jefes no se la asignan porque no le tienen confianza o tienen conflicto con él. A Diana le provoca estrés y molestia no lograr trabajar en equipo con sus compañeros y que éstos se excusen cuando se equivocan, pero no permiten que ella se equivoque. | Una persona reporta a una jefa, sobre el comportamiento en general de todo el personal. | / |
| Lorena | / | Un jefe le solicitó que vigilara a una persona (cuántas veces iba al tocador, a qué hora se paraba, si comía, si agarraba el teléfono), Lorena no accedió, por lo cual el jefe le negó permisos. Ella trató la situación con él y se solucionó; sin embargo, otras personas se encargaron de vigilar a la persona en cuestión. | / |

(Continúa)

Continuación

| Caso | Mobbing (acoso laboral) | | | | | | |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| | Forma | Acciones de la víctima | Acciones de los compañeros | Acciones de las autoridades | Forma de término | Efectos en la víctima | Duración |
| Diego | Congelamiento (modo de fastidiar, invisibilizar y hacer inútil a un empleado, surge de un problema personal) a raíz de expresarle a su jefe su sentir de injusticia por tener sobrecarga de trabajo durante 4 meses. | Se acercaba a su jefe para preguntarle si necesitaba apoyo. | Su compañera de área intentó solucionar la situación hablando con el jefe, pero no tuvo resultados. | Su jefe inmediato fue el agresor, respondía con sarcasmos a los intentos de Diego para tener actividades. | Al terminar la administración del jefe; sin embargo, dejó mala recomendación de Diego al jefe siguiente. | Inicialmente manifestó que no le afectó, negó que esa situación le haya generado fastidio, sólo sintió tristeza por el giro que tomó el comentario que le externó a su jefe. Posteriormente reconoció que si le afectó, sentía el ambiente laboral pesado, incomodidad, aburrición y desagrado por ir al trabajo. | 6-7 meses. |
| Visto por Diego | Congelamiento que surge por expresar desacuerdo respecto a lo que dice el jefe o por negarse a realizar favores personales. | / | / | El jefe inmediato es el agresor. | / | Pese a que tratan de demostrar que no les afecta, es una experiencia que les deja desagradables recuerdos. | 6-7 meses. |
| Visto por Gabriela | Congelamiento (se aplica como castigo debido a que no pueden despedir al empleado). Al trabajador paulatinamente le quitan sus actividades, hasta que no realiza alguna. | Pide su cambio de área cuando se percata que está congelada. | / | Los jefes son los agresores, inician el congelamiento cuando les desagrada el empleado o no les gusta su forma de trabajar. | Petición de cambio de área de la víctima. | Tristeza porque sienten que desvalorizan su trabajo y molestia porque tienen la autopercepción de que sí trabajan bien cómo les puede pasar eso. | 6 meses-1 año. |

(Continúa)

Continuación

| Caso | Mobbing (acoso laboral) | | | | | | |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| | Forma | Acciones de la víctima | Acciones de los compañeros | Acciones de las autoridades | Forma de término | Efectos en la víctima | Duración |
| Visto por Norma (1) | Congelamiento (como castigo) a la persona no le dan trabajo o la mandan a diferentes lugares con la intención de fastidiarla. | / | Norma por solidaridad y empatía, invita a la persona congelada a estar con ella, le enseña y comparte sus actividades. | Los jefes inmediatos son los agresores, muestran molestia y desconfianza hacia las personas que se solidarizan con la víctima. | Al terminar la administración del jefe o cuando la víctima solicita su cambio de área a un nivel de mando superior a su jefe. | Pasos por los cree Norma que atraviesan las personas que viven congelamiento: molestia, conformismo, resignación y desinterés. | Más de 6 meses. |
| Visto por Norma (2) | Relegar del trabajo, negar información, no tomar en cuenta al empleado. | Es personal de nuevo ingreso. | Las conductas son iniciadas por un compañero, quien influye a los otros. | / | La víctima renuncia o la despiden con la justificación de que nada hace. | Inseguridad, dudas y desconfianza, les afecta emocionalmente y de forma psicossomática (dolor de cabeza, gripe), Norma considera que dependiendo de cómo lo tome la persona puede ser positivo, en el sentido que es un motivador para que la persona busque otras opciones de apoyo, en compañeros fuera de su área de trabajo. | 6 meses. (Ha visto 3 casos). |

(Continúa)

Continuación

| Caso | Mobbing (acoso laboral) | | | | | | |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | Forma | Acciones de la víctima | Acciones de los compañeros | Acciones de las autoridades | Forma de término | Efectos en la víctima | Duración |
| Diana | Gritos, asedio, restricciones, cambio de área de trabajo, condicionar sus derechos, chismes y vigilancia por parte de la agresora y sus compañeros. | Acudió a terapia psicológica, expuso (de forma verbal y por correo electrónico) su situación a diferentes autoridades de su centro de trabajo y gestionó una queja ante el Órgano Interno de Control. | Le recomendaron callar la violencia que vivía, muchos ya habían recibido actos violentos por parte de la agresora de Diana, pero no la denunciaban por temor a perder su empleo. Se alejaron de Diana para no tener de enemiga a su agresora. | La agresora era una jefa no directa de Diana, nunca trabajaron juntas. El jefe inmediato de la agresora y la Directora General negaron y justificaron la violencia. | Cambio de Dirección de la víctima. | Se enfermaba continuamente de la garganta, presentó dermatitis nerviosa, desesperación, frustración, depresión, falta de motivación, sentimiento de odio hacia el trabajo y las personas, se sentía prisionera, tristeza porque sus compañeros la evadían, también afectó negativamente a su familia, en especial a sus hijos. | 3 años 6 meses. |
| Visto por Diana | Amenazas, la mandaron a golpear, secuestro, burlas. | Acudió a terapia psicológica, tramitó una queja, se retiró 6 meses del trabajo y luego regresó. | Se burlaban de ella en relación al secuestro que vivió y le decían que abandonara el trabajo. | La agresora era una de sus jefas. El sindicato se negó a apoyarla. | La víctima abandonó el trabajo. | Depresión, temor, apatía, desinterés, amenazas de aborto durante su embarazo, aún no puede reintegrarse al ámbito laboral. | 6 meses. |

(Continúa)

Continuación

| Caso | Acoso sexual | Bromas, insinuaciones y burlas con connotaciones sexuales | Contacto físico innecesario (masajear, abrazar, acariciar, etc.) | Dibujos, gestos o fotografías con contenido sexual | Favores sexuales |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Edgar | No | Entre compañeros, forma parte de su dinámica como grupo. | Entre compañeros que integran un grupo social. | No. | Ha escuchado chismes de este fenómeno dentro de su institución. |
| Gabriela | No | No. | No. | No. | Escuchó chismes de que el cambio de plaza de una persona para aumentar su salario se debió a favores sexuales. |
| Norma | Escuchó que existe una demanda por acoso sexual contra un jefe. | Se han presentado comentarios con connotaciones sexuales. | Se presenta entre compañeros, algunas personas lo dejan pasar y otras de forma asertiva expresan la molestia que les producen esas conductas. | No. | Ha conocido a personas que se valen de su puesto para pedir favores sexuales a cambio de prestaciones o modificación de puestos. |
| Diana | Una compañera acusó a otro compañero por acoso sexual. Éste chico iba a observar a las integrantes del grupo de danza árabe en sus clases, a ellas les incomodaba porque la ropa que usaban permitía que se les vieran diferentes partes de su cuerpo y desde el inicio le expresaron su incomodidad. | Durante la organización de un intercambio de tanguas, algunos compañeros hicieron comentarios burdos al respecto, a Diana le pareció fuera del ámbito laboral y decidió no participar. | En algunas ocasiones, hay compañeros que la abrazan o le tocan la cintura, Diana les ha expresado que esas conductas le desagradan. Hay compañeros que se tocan las pompas entre ellos, a ella le genera incomodidad, pues no es una conducta que debería de existir en un ámbito laboral. | Comentarios y gestos grotescos de connotación sexual entre compañeros hombres. | Una chica que tenía una relación con su jefe, recibía beneficios laborales como: llegar tarde, salir temprano, salirse del trabajo sin tener que realizar actividades laborales. |
| Lorena | No | No. | No. | No. | Ha escuchado chismes de que algunos asensos se deben a favores sexuales. |

(Continúa)

Continuación

| Casos | Abierta violación de normas vigentes | Criterios irracionales de selección de personal | Asignación clientelar, corporativa o amiguista de los cargos de dirección | Nombramiento de no-idóneos en cargos directivos o de gran responsabilidad |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diego | Las prestaciones, ascensos y premios se otorgan a criterio del jefe, no en apego a las normas respectivas. | Lo más importante es la recomendación de quien mete a la persona a trabajar. | Cree que solo una persona de alto mando llega por sus méritos y el resto de las personas que lo acompañan, ocupan puestos de alta responsabilidad porque son sus conocidos, pese a que no cubran el perfil requerido. | Desconoce si se adecuan en la escolaridad, pero afirma que cuentan con la experiencia. |
| Gabriela | Las prestaciones, ascensos y premios no se otorgan en apego a las normas, sino por el criterio del jefe (simpatía). | El criterio es la recomendación, no existe reclutamiento. | / | A veces solo tienen la experiencia, pero no la escolaridad, tienen los conocimientos mínimos. |
| Norma | Prestaciones, ascensos y premios no se otorgan en apego a la norma, es en función del criterio del jefe (simpatía, servilismo), de acuerdo a las necesidades del jefe, no del personal o del área de trabajo, no se denuncian tales irregularidades por temor a la pérdida del empleo. | Los lineamientos de selección no se cumplen, el criterio que se sigue es la recomendación. | Aún se presentan casos de recomendación. | Mucho personal de mando, no cumple con la experiencia o la escolaridad necesaria para cubrir el perfil; sin embargo, están en ese puesto por recomendación. |
| Diana | Algunos ascensos se otorgan por "dedazos", las prestaciones y premios en algunas ocasiones no se otorgan en apego a las normas. | Por "dedazos". | Asignación en razón de los amigos que se tenga. | Las personas no cubren el perfil y muchas veces no realizan las funciones asignadas al puesto que ocupan. |
| Lorena | Ascensos en función a conocidos o "palancas", que tiene más peso que los criterios normativos. Quiere creer que los premios se otorgan en base a las normas, pero a veces duda. | / | / | / |

(Continúa)

Continuación

| Casos | Escandalosas desigualdades salariales aún para agentes que deben ser graduados universitarios y desarrollan funciones similares de organización, planeación y control, pero pertenecen a plantas permanentes y escalafones distintos | Sistema de capacitación obligatoria con <i>clientela cautiva</i> sólo para algunos escalafones | Evaluaciones de desempeño de personal con <i>cupos</i> |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diego | Personal con niveles de educación superior perciben un sueldo inferior a trabajadores que ocupan puestos de choferes, esto en razón de qué conocidos dentro de la institución tenga el empleado. | / | Realizada por personas que no son los jefes inmediatos y que no conocen el trabajo de la persona evaluada, esto le genera a Diego desinterés hacia la evaluación. |
| Gabriela | El salario del personal operativo no es congruente porque algunos trabajan muy poco o no realizan actividades. El de los mandos, es un poco excedido. | / | No es una evaluación objetiva, a veces los jefes no evalúan, le delegan esa actividad a un empleado de confianza o por su intención de ayudar a alguien en específico lo califican bien, sin saber que están evaluando. |
| Norma | No existe congruencia entre el grado de escolaridad y el tipo de puesto que se asigna al personal. Considera que el trabajo sustancial lo produce el personal operativo, por ello menciona que los sueldos entre operativos y mandos están muy disparados. | Se excluye al personal eventual o de honorarios de los cursos. | Depende del criterio del jefe, del grado de simpatía, no del desempeño laboral. |
| Diana | Algunos jefes le asignan a sus empleados operativos (que tienen licenciatura) las actividades que ellos deberían de realizar. Algunas personas de puestos operativos ganan lo equivalente a un mando medio, en razón de la relación que tengan con determinadas autoridades. | Capacitación discriminada, solo se informa de la capacitación a determinada área y al resto del personal se les restringía el acceso a la capacitación. | Sus evaluaciones anteriores las considera absurdas, pues se autoevaluaba, en su actual evaluación, su jefe la evaluó y estuvo abierto a su opinión. |
| Lorena | Considera que no hay igualdad entre el trabajo realizado y el salario recibido. | / | Premios por la evaluación del desempeño son predeterminados antes de evaluar. El año pasado fue evaluada por alguien diferente a su jefa, que no conocía su trabajo. |

(Continúa)

Continuación

| Casos | Becas de estudio no difundidas y reservadas sólo para los amigos de los jefes en turno | Restricción a los agentes de la información más elemental para desarrollar su tarea | Techo de cristal | Chismes |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diego | / | / | No conoce el término. No conoce casos que hayan sucedido en su institución. | Se presentan con mucha frecuencia. Considera que desvían la atención del trabajo y son una falta de respeto. |
| Gabriela | / | / | No conoce el término. No conoce casos que hayan sucedido en su institución. | Últimamente se han presentado chismes sobre la vida privada de las personas. Le resulta desagradable enterarse de cosas que considera no deberían de ser habladas por terceros. |
| Norma | Se da preferencia a los empleados cercanos a las autoridades, sobre aquellos que por cuestiones del trabajo los necesitan. | Le han restringido cierta información relativa a las plazas, sólo las autoridades manejan esa información. | No conoce el término. No conoce casos que hayan sucedido en su institución. | Rumores en relación con aspectos del trabajo. Los jefes suelen divulgar información personal de sus empleados. Las secretarías a veces mencionan información de algunas personas y por tanto, los otros trabajadores escuchan esa información. |
| Diana | / | / | No conoce el término. No ha visto esta situación; sin embargo, ha visto que mujeres a las que se les ofrece una oportunidad de crecimiento y no la aceptan en razón de sus actividades como madres. | / |
| Lorena | / | La limitan en cuanto al conocimiento de las actividades de su puesto. | No conoce el término. Ha visto 7 casos, las afectadas se retiran de la organización. | / |

(Continúa)

Continuación

| Caso | Burlas | Sabotaje | Abuso de poder | No tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diego | Burlas generalmente hacia personas de provincia. Considera que las burlas los afectan emocionalmente. | / | / | / |
| Gabriela | Se presentan burlas y denominaciones en base a la apariencia de la persona. | / | Ha tenido restricción para el disfrute de algunas prestaciones por parte de su jefe, esta situación le genera molestia, coraje, sensación de impotencia y de desequilibrio de poder. | / |
| Norma | Burlas de defectos o equivocaciones de los otros. Se reproducen las burlas porque si se burlan de mí, yo me burlo también de ti. En general considera que el personal ya es “paranoico” o “esquizoide”, debido a que piensan que los otros hablan o se burlan de ellos, cuando a veces ese no es el caso. | Una persona escondió documentos de un jefe, la persona que escondió los documentos era cercana a otro jefe por lo que nunca se denunció el acto. Se encontraron los documentos luego de varios años. | Abuso de poder de los jefes por imponer a la persona que se queda un puesto, sin importarle el resultado de la evaluación que le realizan. | En 13 años, no le han dado el espacio adecuado para realizar las actividades de reclutamiento y selección, pese a sus peticiones, lo que le ha generado una percepción de desinterés por parte de los jefes hacia el área de su trabajo. |
| Diana | Cuando su jefe se ausentó a causa de una incapacidad, ella se hizo responsable de las tareas de su superior, por lo que sus compañeros le decían subdirectora en tono de burla. | Si no le agradas a alguien, te sabotea el trabajo. En una ocasión una compañera tomó sus llaves, que eran de un archivero, otro jefe vio la acción, pero se negó a decirle al jefe de Diana. Recibió un regaño de parte de su jefe por perder las llaves. En otra ocasión, le borraron archivos de su computadora. | Cuando sufrió acoso, la agresora abusó de su autoridad pues cuestionaba su trabajo sin ser su jefa directa. Ha conocido casos de que acosan al personal para que renuncie. | / |
| Lorena | / | / | Lo que vivió el año pasado con la jefa que tuvo (le gritaba y le faltaba al respeto). | / |

(Continúa)

Continuación

| Caso | Repartición del trabajo | Sobrecarga de trabajo | Justificar el puesto de una persona con las actividades de otro empleado |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diego | Derivado de ser una ámbito burocrático existe sobrecarga de trabajo en algunas personas, mientras que a otras no les asignan actividades. El trabajo se reparte de acuerdo con el criterio del jefe (favoritismo, poca credibilidad en las capacidades de los empleados, la apariencia, la edad, confianza, control). | Recurrentemente tiene sobrecarga de trabajo con duración promedio de 2 meses. Cuando Diego le plantea la situación a su jefe, éste demuestra desinterés para resolverla. | / |
| Gabriela | Considera que por estar en un ambiente burocrático, existen personas que no realizan actividad alguna. | El año pasado, una compañera vivió sobrecarga de trabajo, se quedaba más horas de su jornada regular, las cuales no le pagaron, esta situación le generó estrés, preocupación y angustia. Este año, otra compañera vive sobrecarga de trabajo, labora más horas, las cuales no le pagan, no sabe qué hacer, le ha externado a su jefe que necesidad de apoyo, pero no ha tenido respuesta. | / |
| Norma | Considera que las cargas de trabajo son inadecuadas, hay personas con más carga de trabajo y personas que no tienen actividad alguna. | Ella sola realiza las actividades de un área donde deberían de estar 4 personas, situación que ha vivido de 6 a 7 años. Al inicio le daban una compensación monetaria, la cual después le retiraron por considerarla de más. Esta situación le produce molestia, frustración y resignación por los nulos resultados de su petición para cambiar esta situación, ha decidido continuar en su trabajo debido a factores como la edad y la necesidad de tener una estabilidad económica para continuar siendo el sustento económico de su familia. | En una ocasión, justificaron el puesto de un “aviador” (persona que no se presenta a trabajar) con sus actividades, ella se quedó callada ante esta situación. |
| Diana | / | / | / |
| Lorena | Hay personas eficientes con más carga de trabajo y personas que no saben trabajar están desocupadas. Ha visto casos en los que al personal se le deja sin actividad alguna, pero desconoce la causa. | Actualmente realiza actividades de dos áreas de trabajo, al platicarlo con el jefe de una de estas áreas, se ajustó la carga de trabajo. | En una ocasión, usaron sus actividades para justificar el puesto de otra persona, Lorena expresó a su jefe su inconformidad al respecto y se solucionó la situación. |

Apéndice D. Percepción del trabajador sobre la violencia

| Casos | Factores a los que se deben las prácticas violentas | Nombre que dieron a las practicas violentas |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diego | Responsabilidad en uno mismo por permitirlo. Mezclar el ámbito personal con el laboral. Percepción de falta de identificación y orgullo hacia la organización por parte de los empleados (tarea que le corresponde a la organización). Modificaría el sentir el trabajo como obligación. | Injusticia: colocación de puesto y salario del personal en función de contactos, personas con sobrecarga de trabajo y personas desocupadas. |
| Gabriela | El abuso de poder de parte del personal de jefatura, sin temor a represalias. | Ambiente laboral: lugar donde el trabajador está y donde se desarrolla. |
| Norma | La falta de responsabilidad y de conocimiento de parte de los jefes. | Injusticia. Los jefes no son justos ni equitativos en la repartición de trabajo y en general, propician una competencia malsana entre los compañeros, le dan más prioridad a cuestiones ajenas al trabajo, dependiendo de la persona y lo que quieren detener u obtener de ella es la medida que toman para con ella, como forma de control del personal. |
| Diana | Ética y actitud de todo el personal de la institución, tanto mandos como operativos, así como su educación moral y cultural. En forma personal, considera que le faltó poner límites en la situación de <i>mobbing</i> que vivió. | Razones morales por las que falla el trabajo: ética, valores, permisibilidad. |
| Lorena | El ambiente laboral que se crea por las conductas que se realizan o que las personas permiten que ocurran. | La vida diaria: en la vida hay experiencias buenas y malas. |

| Casos | ¿Pueden desaparecer las prácticas violentas? | Pautas necesarias para erradicar las prácticas violentas |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diego | Sí. | <p>Cambiar nuestra cultura. No ver las cosas como obligación. El empleado primero debe demostrar que se merece algo de la empresa, para luego recibirlo. Valorar el trabajo e identificarse con la empresa. Se necesita limpiar a fondo, para lograr que el personal se comprometa y se sienta a gusto y orgullosa respecto a su trabajo. Colocar a las personas por criterios diferentes a los contactos.</p> |
| Gabriela | Podrían desaparecer un 40% en razón de las manías y vicios que se tienen arraigados. | <p>Mayor consciencia en el personal operativo para que se enfoque en el trabajo y evite vicios (salirse a comer, salirse de su lugar de trabajo, comer en su lugar, chismes), realizar el trabajo en los tiempos establecidos o en el menor tiempo, utilizar adecuadamente los recursos, no confiar su permanencia en la plaza por su tipo de contratación (base) y valorar su trabajo. Respecto a los mandos: tener mayor consciencia, ellos tienen la responsabilidad de poner el ejemplo, mejorar su forma de administrar el trabajo en relación con tiempo, control y resultados.</p> |
| Norma | Se tendría que cambiar toda la estructura del gobierno y también es necesario un cambio social radical. | <p>Repartición equitativa de: trabajo, prestaciones y compensaciones. Reconocimiento monetario o social al personal por su trabajo.</p> |
| Diana | Sí. | <p>Tanto personal de mando como operativos interiorizar que debe haber una complementariedad entre ambos para que el trabajo resulte y se eviten conflictos. También debe existir compañerismo, trabajo en equipo, unidad y respeto.</p> |
| Lorena | Considera que se debe aceptar a las personas como son, no se puede cambiar a la gente. | <p>Cursos en temáticas de aspectos espirituales y laborales.</p> |

| Casos | Acciones que debería realizar la víctima de violencia | Acciones que deberían realizar los compañeros de la víctima que sufre violencia | Acciones que deberían realizar las autoridades cuando existan prácticas violentas |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diego | Exponerlo a las autoridades (sin embargo, muchas veces las autoridades son la raíz del problema). Asumió que no tiene idea de cómo actuar en una situación de esa magnitud. | Apoyar y unirse a la víctima para acudir con las autoridades con la petición de que no se repita la conducta violenta. | Actuar de acuerdo con el reglamento vigente. Desconoce las sanciones para los agresores. |
| Gabriela | Adquirir valor y manifestar la situación al personal de jefatura. | Ya que los compañeros juntos tienen mucha fuerza, unirse para evitar que se sigan presentando situaciones violentas. | El personal de jefatura debe solucionar la situación, en caso de que no sea así, acudir al sindicato o a la Secretaría del Trabajo. |
| Norma | Solicitar apoyo de un jefe superior para cambiarse de área, lo que a veces se dificulta por la mala imagen que el agresor crea de la víctima. Ya se puede denunciar legalmente el acoso laboral con pruebas y una bitácora (sin mencionar a terceros). | Denunciar los hechos de forma anónima ante la CNDH, la denuncia es anónima por miedo a perder el trabajo. Considera que las denuncias no son efectivas pues no hay ninguna repercusión para el agresor. | Analizar de dónde surge el conflicto. Las autoridades manifiestan desinterés en estos asuntos. |
| Diana | Tener “consciencia” de conceptos como violencia, acoso, abuso y “demás” (es responsabilidad de la institución tener claros esos conceptos). Conocer cuáles son los derechos y obligaciones que les corresponden a los trabajadores. Antes de enfrentarse a las autoridades, primero deben buscar ayuda psicológica, lo que brinda orientación y estabiliza las emociones de la víctima para que pueda actuar y defenderse. | Tener la responsabilidad moral de denunciar casos de violencia, acción que no se hace por miedo a perder su trabajo. | Sancionar al agresor, los regañones no son efectivos pues no le pasa nada al agresor y se puede ensañar con la víctima, sanciones como medida efectiva para cambiar la conducta de los agresores, ya que ésta ofrece una repercusión real sobre la conducta violenta. |
| Lorena | Expresar la situación a las autoridades y acudir a terapia. | Apoyar moralmente. | Separar al agresor de su puesto. |

| Casos | Conocimiento de leyes o instituciones que protegen a las víctimas de violencia | Definición propia de violencia laboral | Efectos de la violencia en la víctima | ¿Fue o es víctima de violencia? |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diego | Desconoce leyes o lugares que protejan a los trabajadores. | Golpes, escupir. Se presenta en giros de servicios como restaurantes u hoteles. | En las áreas física, moral y familiar, inseguridad y pérdida de motivación. | Si, englobando todo lo que es la violencia. |
| Gabriela | Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), instituciones que ayudan a nivel psicológico. | Maltrato físico y verbal, como golpes y malas palabras. | Desagrado por el trabajo, estrés, menor rendimiento y molestia. | Si, aunque no considera que las repercusiones sean altas, solo le genera molestia. Ha terminado aceptando la situación. |
| Norma | Procuraduría General de Justicia (PGJ), Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Duda sobre la eficacia del trabajo que realizan las instituciones que tratan casos de acoso sexual. | Acoso por parte de jefes y/o compañeros, sobre cuestiones más personales que laborales. Continúa rotación de personal que no produce, desinterés por las personas eficientes, favorecer a quienes no trabajan y hablan de los otros, dividir al personal como táctica del jefe para ganar. | En las áreas emocional, física, familiar, en todo su entorno. Cuando alguien da a conocer una situación de acoso sexual, se enfrenta a los comentarios de los compañeros, que les pueden afectar física y emocionalmente. | Sí, es víctima de violencia laboral. |
| Diana | Órgano Interno de Control (OIC), Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), Módulo de Orientación, Prevención y Atención de la Violencia de Género (MOPAV) y un psicólogo. Desconocer determinada información sobre la plaza que se ocupa puede ser un factor que impida acercarse a instituciones de ayuda, pues algunas requieren cierta información sobre la plaza. | Abuso, invadir la individualidad, formas bruscas como gritos y exceso de trabajo, condicionar al empleado con la pérdida de su empleo. Considera que es responsabilidad de la víctima el salir de la situación de violencia. | A nivel individual repercute en las áreas: emocional ("depresión"), mental (no saber cómo adaptarse o reaccionar), físico, familiar y social. A nivel macro repercute en los ámbitos: social, económico y cultural. | En el pasado si, actualmente decidió adoptar las situaciones como un aprendizaje de sí misma y ver la forma en la que debe de reaccionar para no lastimarse. |
| Lorena | Módulo de Orientación, Prevención y Atención de la Violencia de Género (MOPAV), Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), Secretaría de la Función Pública (SFP), Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI) y Órgano Interno de Control (OIC). | "Fastidiar" la vida de un trabajador sin causa alguna. | Baja autoestima, desconfianza en sí mismo, afecta los ámbitos familiar y laboral. | Si, el año pasado. |