



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**EN TORNO AL ACOSO MORAL GUBERNAMENTAL.
UN ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

PRESENTA:

HÉCTOR MEDRANO GARCÍA

ASESOR: MTRO. JUAN CARLOS LUNA DÍAZ

Marzo de 2016

Santa Cruz Acatlán, Naucalpan, Estado de México



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme vivir, disfrutar de cada día, darme salud, sabiduría, entendimiento, por acompañarme y guiarme a lo largo de mi vida, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por su inmenso amor a pesar de mis defectos, por darme Soluciones a pesar de mis obstinaciones y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo de felicidad. Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición y te agradezco Dios porque gracias a ti esta meta está cumplida.

A mi padre Rubén Medrano Sánchez, por su enorme esfuerzo de trabajar sin descansar, por su compromiso cumplido de sacar adelante a toda la familia, por entregarme todo lo necesario y poder alcanzar este objetivo tan maravilloso. A mi madre Eva García Zúñiga por su inmenso amor, invaluable apoyo, trabajo, fortaleza y dedicación. A ti querida madre que me diste todo, sin pedir nada, a ti que dejaste todo y entregaste todo por mí. Gracias Mamá, gracias Papá por darme la vida y ser un ejemplo de superación para mí, instruyéndome siempre por el camino de los buenos principios y darme la oportunidad de tener una excelente educación.

A mí amada esposa que con su amor, paciencia, empeño y comprensión que me han permitido alcanzar un triunfo más. Por estar siempre a mi lado en los momentos difíciles, luchando juntos contra las adversidades. Gracias por todo, te amo.

Mujer virtuosa ¿quién la hallará? Porque su estima sobrepasa largamente a la de las piedras preciosas. Proverbios 31:10

A mis hijas Tania y Cinthya por ser los motores que me impulsan cada día para superarme y esforzarme, son mi fuente de inspiración en mi vida, mi razón de ser. Gracias mi Dios por bendecirme con dos hermosas princesas.

A mis hermanos Víctor, Rubén, Edgar y Miguel Ángel por ser parte importante en mi vida, siempre otorgándome lo mejor de ellos. Gracias por todo su apoyo incondicional y representar la unidad familiar.

Gracias a mi hermano Delfino Reyes Paredes: Cuando me preguntan cuántos hermanos tengo siempre respondo cinco, cuatro de sangre y uno de corazón, Y tú eres ese quinto hermano que ha llegado a mi vida, te agradezco de todo corazón tu amistad y tu invaluable ayuda. Gracias, eres una excelente persona.

A mis Síndos: Patricia Núñez, Ana Luisa Ramírez, Juan Miguel Ramírez Zozaya y Juan Carlos Luna Díaz, agradezco su confianza, tiempo y dedicación para poder concluir con éxito el proceso de titulación.

A mis amigos, Roberto Solano Contreras, Víctor Rincón Contla, Gabriel Taller, Ricardo Vega Santiago, Carlos Lara Cedeño, Benjamín Zepeda Almanza. Que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso brindándome su apoyo.



EN TORNO AL ACOSO MORAL GUBERNAMENTAL. UN ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

ÍNDICE

Introducción.....	3
Capítulo 1. Análisis del Acoso Moral.....	9
1.1 Acoso, Moral y Violencia.....	9
1.2 Elementos del Acoso Moral.....	22
1.3 Factores Psicológicos y Sociales.....	29
1.4 Individuo, Grupo.....	31
1.5 Agresor, Agresión y Víctima.....	34
Capítulo 2. Análisis Organizacional.....	41
2.1 Ubicuidad Organizacional.....	41
2.2 Teorías Clásicas de la Organización.....	43
2.3 Teorías Contemporáneas de la Organización.....	49
2.4 Estudios Organizacionales y Administración.....	53
Capítulo 3. El acoso Moral Organizacional.....	58
3.1 Modelos Organizacionales.....	58
3.2 El acoso Gubernamental.....	62
3.3 Relaciones Formales vs Relaciones Informales.....	71
3.4 Enfoque Multidisciplinario.....	73
3.5 Prospectiva Organizacional del Acoso.....	75
Conclusiones.....	78
Fuentes de Consulta.....	80



*Una palabra a tiempo puede matar o humillar
sin que uno se manche las manos.
Una de las grandes alegrías de la vida
es humillar a nuestros semejantes.
Pierre Desproges*

*A Arturo Hernández Magallón y Antonio Javier Piña Sánchez
Por aportar senderos a la administración.*

Introducción

Estamos inmersos en una serie de constructos sociales llamados *organizaciones*, donde crecemos, nos desarrollamos, concretamos nuestros objetivos y ayudamos a cumplir el de otros (Piña, Javier, 2014: 2492). Como señala Amitai Etzioni “nuestra sociedad es una sociedad organizacional.¹ Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro, la organización más grande de todas –el Estado- deberá otorgar su permiso oficial” (1986: 1 y 2).

Estas ideas nos llevan a otra reflexión sustancial formulada por Richard Hall, “¿por qué estudiar las organizaciones?, la primera respuesta es obvia, las organizaciones son un **componente dominante** de la sociedad contemporánea. Nos rodean. Nacimos en ellas y por lo general morimos en ellas. Es imposible escapar de ellas. Son inevitables como la muerte y los impuestos. [...] Las organizaciones tienen la capacidad de hacer mucho bien o mucho mal. La mayoría se encuentra en un punto intermedio, lo que nos lleva a la segunda respuesta de por qué debemos estudiar a las organizaciones, las organizaciones tienen **resultados**. No son objetos benignos. Diseminan el odio, pero también salvan vidas y quizás almas. Pueden hacer la guerra, pero también traer la paz” (1996: 1 y 2).

¹ Este término pertenece a Robert Presthus de su obra: *The Organizational Society*, (Nueva York, Knopf, 1962).



La civilización moderna depende en gran parte de organizaciones como de la forma más racional y eficiente que se conoce de agrupación social. Coordinando gran número de acciones humanas, la organización crea un poderoso instrumento social que combina su personal con sus recursos, uniendo en la misma trama a dirigentes, expertos, trabajadores, máquinas y materias primas. Al mismo tiempo está valorando su propia actuación e intentando ajustarse adecuadamente para lograr sus fines. “Todo esto permite que las organizaciones satisfagan las diversas necesidades de la sociedad y de sus ciudadanos más eficazmente que agrupaciones humanas más pequeñas y más naturales, tales como las familias, los grupos de amigos y las comunidades” (Etzioni, Amitai, 1986: 1-2).

Sin embargo, “en su ensayo (...) sobre la burocracia, Max Weber sostuvo que la burocracia, la manifestación organizacional del espíritu racional, era un medio tan eficiente y poderoso de controlar a los hombres y las mujeres que, una vez establecida, no podía darse marcha atrás al impulso a la burocracia” (Weber, citado en Powell, Walter y Dimaggio, Paul, 2001). Evidentemente cuando Max Weber desarrollo sus trabajos, los oriento a las organizaciones en general, ya fueran de carácter gubernamental o privado. No obstante, la preocupación en ese contexto mantuvo un énfasis por establecer los límites de las organizaciones, las formas de generar y mantener la jerarquía, los tipos de dominación a los que se sujetaban los individuos y los cambios que adquirirían las nuevas formas de organización (apego a la norma; separación del cuadro administrativo y los medios de producción; el poder lo provenía del cargo, ya no de la persona, etcétera), por citar algunos.

De modo ideal, tales planteamientos parecían conformar la organización-racional capitalista (Weber, Max, 2007: 10), propicia para un desarrollo óptimo de la sociedad, pero, lo que en ese momento no se analizó, fueron los efectos que desencadenaría en los individuos. Como dice Robert Merton “en estos atrevidos esbozos, se destacan los logros y las funciones positivas de la organización



burocrática y se olvidan casi por completo los esfuerzos y las tensiones internas de esas estructuras” (2007: 277).

Pareciera entonces una pasión y búsqueda constante por la excelencia en el trabajo a partir de la racionalidad, el costo de beneficio, la utilidad, el uso eficiente y eficaz de los recursos, la orientación a los resultados, el trabajo en equipo *versus* las disfunciones organizacionales, luchas internas, conflictos de interés (ya sea personales o grupales), actos de corrupción, traiciones, competencia desleal, abuso de autoridad, entre otros. Este arenal organizacional sitúa al individuo por un lado, su relación con el grupo al cual pertenece laboralmente (tanto al que pertenece por voluntad propia, de ser así), con la organización e incluso con la sociedad de la cual también es parte.

En este sentido, ha sido una preocupación del gobierno la incorporación de distintos modelos que favorezcan el desempeño de las organizaciones gubernamentales, la administración para la excelencia (calidad en el gobierno), planeación estratégica (presupuesto por resultados), nueva gestión pública (transparencia y rendición de cuentas en el actuar gubernamental), por citar algunos, lo cuales involucran distintos patrones de conductas entre los individuos hacia el trabajo.

La presente investigación orienta sus esfuerzos en analizar sólo una de las formas y consecuencias de esa relación entre el trabajo e individuos, es decir, el acoso moral gubernamental desde una perspectiva organizacional.

Rose define a las organizaciones gubernamentales como "aquellas establecidas por la constitución o la ley pública, encabezadas por funcionarios elegidos o por funcionarios que aquellos designan, y principalmente financiadas con los impuestos o propiedades del Estado. Esta definición destaca la situación constitucional y legal de las agencias públicas, la responsabilidad política por la dirección y la confianza sobre las finanzas públicas” (1998; 236).



Planteamiento del problema

Las organizaciones gubernamentales o públicas (aunque es más preciso el primer adjetivo) son *criaturas* sociales y humanas que hemos llenado, como sociedad, de muchas expectativas y que comprendemos poco. Tendemos a pensar que son instrumentos, obedientes espacios o robots sociales para alcanzar objetivos *de la sociedad* o de *la política*. Pero en realidad son construcciones flojamente acopladas, aflojadas políticamente, duales en su esencia (creadas con base en la normatividad pero que pronto adquieren vida propia, respondiendo a su contexto), tironeadas por intereses externos e internos, y *habitadas* por seres humanos (que muchas veces de manera despectiva, llamamos burócratas) con objetivos, intereses, valores y capacidades cruzadas y diversas que muy a menudo pertenecen y deben lealtad a redes externa a la organización en la que laboran (Arellano, David, 2013: 61-62).

El acoso psicológico es una forma de abuso del empleador que surge de comportamientos no éticos y conduce a la victimización del trabajador. Es un problema mundial creciente que en gran parte aún es ignorado y subestimado. Puede producir serias consecuencias negativas sobre la calidad de vida y la salud del individuo, principalmente en las áreas emocional, psicosomática y del comportamiento. En adición, toda la sociedad en su conjunto se convierte en víctima por el incremento de presión en los servicios de atención y de bienestar social (Grazia, María, 2004: 4).

Comienza a ser fundamental explicar la forma en qué ocurre el comportamiento en el gobierno, las resistencias, las luchas internas entre los individuos, lo cual define el cauce de la administración pública, la política pública y desempeño de los servidores públicos. La inquietud que orientará este trabajo es la siguiente:

¿Cómo se involucra conceptualmente el acoso moral en las organizaciones gubernamentales?



Hipótesis

El comportamiento de algunas organizaciones gubernamentales está determinado por una interacción de acoso moral, es decir, interacciones entre individuos que intercambian recursos e intermedian intereses.

Preguntas de investigación

¿Qué es el acoso moral?

¿Qué comprende el análisis organizacional?

¿Cuál es la forma en que se materializa el acoso moral bajo el análisis organizacional?

Justificación

Conocer la vinculación (sí la hay) entre el análisis organizacional y el acoso moral bajo una perspectiva gubernamental, lo cual significa una contribución a los estudios organizacionales por analizar la forma en que se lleva a cabo.

Constituir un vínculo teórico-práctico a nivel conceptual entre el análisis organizacional y el análisis del gobierno (administración pública).

Incorporar el análisis del acoso moral en el estudio de las organizaciones gubernamentales, determinará un mayor conocimiento de la acción gubernamental en la construcción, diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, ya que integra y explica la variable del comportamiento de las organizaciones.

Metodología

La presente investigación utiliza el paradigma cualitativo con base en el análisis comparativo. Busca analizar la forma en que se puede integrar un tipo de Violencia en el Trabajo al Análisis Organizacional, es decir, determinará qué factores pueden integrarse y de qué forma.

Estrategia metodológica

Se usarán cuadros de carácter teórico-conceptuales del análisis organizacional y del ámbito gubernamental.



Objetivo General

Describir de manera conceptual el acoso moral mediante el análisis organizacional en el contexto del gobierno.

Advertencia de estudio

Se señala que el presente estudio no trata un estudio de caso en particular por las dimensiones propuestas del trabajo. De igual manera se hace hincapié en dejar en claro que sólo se efectuó un esfuerzo por realizar un análisis que vincule el acoso moral y el análisis organizacional desde un plano meramente conceptual. No se abordan una escuela o pensador en particular o periodo contextual. Las pretensiones por lo tanto en este estudio se orientan a un análisis conceptual e introductorio del acoso moral desde la perspectiva organizacional.



CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL ACOSO MORAL

1.1 Acoso, Moral y Violencia

Acoso

A lo largo de la vida, mantenemos relaciones estimulantes que nos incitan a dar lo mejor de nosotros mismos, pero también mantenemos relaciones que nos desgastan y que pueden terminar por destrozarnos. Mediante un proceso de acoso moral, o de maltrato psicológico, un individuo puede conseguir hacer pedazos a otro. El ensañamiento puede conducir incluso a un verdadero asesinato psíquico. Todos hemos sido testigos de ataques perversos en uno u otro nivel, ya sea en la pareja, en la familia, en la empresa, o en la vida política y social. Sin embargo, parece como si nuestra sociedad no percibiera esa forma de violencia indirecta. Con el pretexto de la tolerancia, nos volvemos indulgentes (Hirigoyen, Marie, 1998: 7).

Fue Marie France Hirigoyen quien acuñó este concepto para describir un proceso de maltrato psicológico en el que “un individuo puede conseguir hacer pedazos a otro y el ensañamiento puede conducir incluso a un verdadero asesinato psíquico”. Por “acoso moral en el trabajo” entiende “toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo”. Hirigoyen manifiesta que de haber calificado (al acoso) de “psicológico”, su trabajo hubiese sido interpretado como un estudio acerca de mecanismos psicológicos, para uso exclusivo de especialistas. Más aún, declara que su elección del término “moral” significa una toma de postura. Se trata de bien y de mal, de lo que se hace y de lo que no se hace, de lo que consideramos aceptable en nuestra sociedad y de lo que rechazamos: modalidades de conducta humillante y denigratoria que asume el acoso y que, de acuerdo a su criterio, deben ser sancionadas (Scialpi, Diana, 2005: 20). Estas agresiones se derivan de un proceso inconsciente de destrucción



psicológica, formado por acciones hostiles evidentes u ocultas, de uno o de varios individuos, hacia un individuo determinado (Hirigoyen, Marie, 1998: 8).

Efectivamente, por medio de palabras aparentemente anodinas, de alusiones, de insinuaciones o de cosas que no se dicen, es posible desestabilizar a alguien, o incluso destruirlo, sin que su círculo de allegados llegue a intervenir. El o los agresores pueden así engrandecerse a costa de rebajar a los demás, y evitar cualquier conflicto interior o cualquier estado de ánimo al descargar sobre el otro la responsabilidad de lo que no funciona: « ¡No soy yo, sino el otro, el responsable del problema!». Si no hay culpa, no hay sufrimiento. Aquí se trata de perversidad en el sentido de perversión moral (Hirigoyen, Marie, 1998: 8 y 9).

Cada uno de nosotros puede utilizar puntualmente un proceso perverso. Éste sólo se vuelve destructor con la frecuencia y la repetición a lo largo del tiempo. Todo individuo «normalmente neurótico» presenta comportamientos perversos en determinados momentos —por ejemplo, en un momento de rabia —, pero también es capaz de pasar a otros registros de comportamiento (histérico, fóbico, obsesivo...), y sus movimientos perversos dan lugar a un cuestionamiento posterior (Hirigoyen, Marie, 1998: 9).

Un individuo perverso, en cambio, es permanentemente perverso; se encuentra fijado a ese modo de relación con el otro y no se pone a sí mismo en tela de juicio en ningún momento. Aun cuando su perversidad pase desapercibida durante un tiempo, se expresará en cada situación en la que tenga que comprometerse y reconocer su parte de responsabilidad, pues le resulta imposible cuestionarse a sí mismo (Hirigoyen, Marie, 1998: 9).

Estos individuos sólo pueden existir si «desmontan» a alguien: necesitan rebajar a los otros para adquirir una buena autoestima y, mediante ésta, adquirir el poder, pues están ávidos de admiración y de aprobación. No tienen ni compasión ni respeto por los demás, puesto que su relación con ellos no les afecta. Respetar al otro supondría considerarlo en tanto que ser humano y reconocer el sufrimiento que se le inflige (Hirigoyen, Marie, 1998: 9).



La perversión fascina, seduce y da miedo. A veces, envidiamos a los individuos perversos, pues imaginamos que son portadores de una fuerza superior que les permite ser siempre ganadores. Efectivamente, saben manipular de un modo natural, lo cual parece una buena baza en el mundo de los negocios o de la política. También los tememos, pues sabemos instintivamente que es mejor estar con ellos que contra ellos. Es la ley del más fuerte. El más admirado es aquel que sabe disfrutar más y sufrir menos (Hirigoyen, Marie, 1998: 9).

En cualquier caso, prestamos poca atención a sus víctimas, que pasan por ser débiles o poco listas, y, con el pretexto de respetar la libertad del otro, podemos vernos conducidos a no percibir ciertas situaciones graves. En efecto, una manera actual de entender la tolerancia consiste en abstenerse de intervenir en las acciones y en las opiniones de otras personas aun cuando estas opiniones o acciones nos parezcan desagradables o incluso moralmente reprobables. Manifestamos asimismo una indulgencia inaudita en relación con las mentiras y las manipulaciones que llevan a cabo los hombres poderosos (Hirigoyen, Marie, 1998: 9).

Ahora bien, este tipo de agresión consiste precisamente en una intrusión en el territorio psíquico del otro. El contexto sociocultural actual permite que la perversión se desarrolle porque la tolera (Hirigoyen, Marie, 1998: 10).

Sólo nos volvemos a encontrar con nuestra capacidad de indignarnos cuando los hechos aparecen en la escena pública, presentados y amplificadas por los medios de comunicación. El poder no establece un marco de acción y elude sus responsabilidades al respecto de la gente a la que supuestamente dirige o ayuda (Hirigoyen, Marie, 1998: 10).

Los mismos psiquiatras se muestran dubitativos a la hora de nombrar la perversión, y sólo lo hacen para expresar su incapacidad de intervenir, o bien para mostrar su curiosidad ante la habilidad del manipulador. Algunos de ellos discuten la misma definición de perversión moral y prefieren hablar de psicopatía, un vasto desván en el que tienden a acumular todo lo que no saben curar (Hirigoyen, Marie, 1998: 10).



La perversidad no proviene de un trastorno psiquiátrico, sino de una fría racionalidad que se combina con la incapacidad de considerar a los demás como a seres humanos. Algunos de estos perversos cometen actos delictivos, por los que se los juzga, pero la mayoría de ellos usa su encanto y sus facultades de adaptación para abrirse camino en la sociedad dejando tras de sí personas heridas y vidas devastadas (Hirigoyen, Marie, 1998: 10).

Psiquiatras, jueces y educadores hemos caído en la trampa de perversos que se hacían pasar por víctimas. Nos dejaron ver lo que ya esperábamos de ellos para seducirnos mejor, y les atribuimos sentimientos neuróticos. Luego, cuando se mostraron como lo que eran realmente al declarar sus objetivos de poder, nos sentimos engañados, ridiculizados y a veces incluso humillados (Hirigoyen, Marie, 1998: 10).

Hay que saber que los perversos son directamente peligrosos para sus víctimas, pero también indirectamente peligrosos para su círculo de relaciones, pues conducen a la gente a perder sus puntos de referencia y a creer que es posible acceder a un modo de pensamiento más libre a costa de los demás (Hirigoyen, Marie, 1998: 11).

La victimología es una disciplina reciente que nació en los Estados Unidos y que al principio no era más que una rama de la criminología. Se dedica a analizar las razones que conducen a un individuo a convertirse en víctima, los procesos de victimización, las consecuencias para la víctima, y los derechos a los que ésta puede aspirar (Hirigoyen, Marie, 1998: 12).

Una persona que ha padecido una agresión psíquica como el acoso moral es realmente una víctima, puesto que su psiquismo se ha visto alterado de un modo más o menos duradero. Por mucho que su manera de reaccionar a la agresión moral pueda contribuir a establecer una relación con el agresor que se nutre de sí misma y a dar la impresión de ser «simétrica», no hay que olvidar que esta persona padece una situación de la que no es responsable (Hirigoyen, Marie, 1998: 12).



Cuando las víctimas de esta violencia insidiosa recurren a una psicoterapia individual, lo hacen más bien por inhibición intelectual, por falta de confianza en sí mismas, por dificultades de autoafirmación, por un estado de depresión permanente resistente a los antidepresivos, o incluso por un estado depresivo más claro que podría conducir al suicidio (Hirigoyen, Marie, 1998: 12).

Las víctimas se pueden quejar a veces de sus compañeros o de sus círculos de relaciones, pero no suelen tener conciencia de la existencia de esta temible violencia subterránea, y no se atreven a quejarse de ella. La confusión psíquica que se instaura previamente puede hacer olvidar, incluso al terapeuta, que se trata de una situación de violencia objetiva. El punto en común de todas estas situaciones es que son indecibles: la víctima, aunque reconozca su sufrimiento, no se atreve realmente a imaginar que ha habido violencia y agresión. A veces, duda: « ¿No seré yo quien inventa todo esto, como algunos me lo sugieren?». Cuando se atreve a quejarse de lo que ocurre, tiene la sensación de describirlo mal y, por lo tanto, de que no la comprenden (Hirigoyen, Marie, 1998: 12).

Los pequeños actos perversos son tan cotidianos que parecen normales. Empiezan con una sencilla falta de respeto, con una mentira o con manipulación. Pero sólo los encontramos insoportables si nos afectan directamente. Luego, si el grupo social en el que aparecen no reacciona, estos actos se transforman progresivamente en verdaderas conductas perversas que tienen graves consecuencias para la salud psicológica de las víctimas. Al no tener la seguridad de que serán comprendidas, las víctimas callan y sufren en silencio (Hirigoyen, Marie, 1998: 13).

Esta destrucción moral existe desde siempre, tanto en las familias, en las que se mantiene oculta, como en la empresa, donde las víctimas, en épocas de pleno empleo, se acomodaban a ella porque tenían la posibilidad de marcharse. Hoy en día, las víctimas se aferran desesperadamente a su lugar de trabajo en detrimento de su salud física y psíquica. Algunas de ellas se han rebelado y, en



algunos casos, han iniciado pleitos; el fenómeno está invadiendo los medios de comunicación y la sociedad se hace preguntas (Hirigoyen, Marie, 1998: 13).

Lo que llama la atención en todos estos relatos de sufrimiento es la repetición. Lo que cada cual creía singular lo comparten, de hecho, muchas personas (Hirigoyen, Marie, 1998: 13).

Todos los detalles, tomados aisladamente, parecen anodinos, pero su conjunto crea un proceso destructor. La víctima es arrastrada a ese juego mortífero y ella misma puede reaccionar a su vez de un modo perverso, pues cada uno de nosotros puede utilizar este tipo de relación con un objetivo defensivo. Esto es lo que conduce a hablar, erróneamente, de la complicidad de la víctima con su agresor (Hirigoyen, Marie, 1998: 13 y 14).

La relación perversa puede ser constitutiva de una pareja, ya que sus dos miembros se han elegido el uno al otro, pero no puede ser el fundamento de una relación en la empresa. Sin embargo, aunque se trate de contextos distintos, el funcionamiento es similar. El modelo que se manifiesta en la pareja puede, por tanto, ayudar a comprender algunos comportamientos que tienen lugar en la empresa (Hirigoyen, Marie, 1998: 43).

En el ámbito empresarial, la violencia y el acoso nacen del encuentro entre el ansia de poder y la perversidad. Las grandes perversiones destructivas son menos frecuentes, pero las pequeñas perversiones cotidianas se consideran triviales (Hirigoyen, Marie, 1998: 43).

En el mundo del trabajo, en las universidades y en las instituciones, los procedimientos de acoso están mucho más estereotipados que en la esfera privada. Sin embargo, no por ello son menos destructivos, aun cuando las víctimas estén menos expuestas a sus efectos en la medida en que, para sobrevivir, eligen marcharse en la mayoría de los casos (baja por enfermedad o dimisión). Los procedimientos de acoso se denunciaron por primera vez en la esfera pública (mundo del trabajo, política, asociaciones) (Hirigoyen, Marie, 1998: 43).

Por “**acoso en el lugar de trabajo**” hay que entender cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos,



palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo (Hirigoyen, Marie, 1998: 43 y 44).

El acoso laboral indica la presión obstinada que sufre un trabajador en su lugar de trabajo, el término Mobbing se ha generalizado rápidamente, procede del verbo inglés “to mob” que significa *arremeter o lanzarse contra alguien* y debe su actual divulgación al mundo laboral al etólogo Konrad Lorenz (1903-1989), quien utilizó el término al analizar el comportamiento animal en grupo, detectó como unos cuervos hostigaban de manera sistemática a un búho más grande que ellos, hasta conseguir que abandonará el lugar donde se encontraban los cuervos (Domínguez, Juan, 2010: 74). Este término, que literalmente significa *“formar una multitud (gavilla) alrededor de alguien para atacarlo/la”*, define el comportamiento de algunas especies animales que aíslan uno de sus miembros quien, por varias razones, va a ser expulsado (Grazia, María, 2004: 4).

En 1972 Peter Heinemann (1931-2003) adoptó el término para definir una conducta parecida en los humanos, en concreto observó cómo unos niños en la escuela mostraban un comportamiento muy destructivo entre un grupo que aislaba a otro. Por último, el término se popularizó dentro del mundo laboral de la mano del psiquiatra alemán Heinz Leymann (1932-1999) quien, retomando las observaciones de Konrad Lorenz, las aplica al estudio de la conducta humana en las organizaciones laborales, rechaza otro término anglosajón “bullying” por las connotaciones físicas y comienza a utilizar la expresión “Mobbing” para señalar el acoso que se produce en lugares de trabajo con el consiguiente perjuicio para el entorno laboral (Domínguez, Juan, 2010: 73).

Algunas veces estas palabras se usan como sinónimos, pero a veces no lo son. Como un ejemplo, la alternativa de usar intimidación y mobbing se deriva de los antecedentes científicos y culturales de los investigadores que afrontan el problema. El término “intimidación” fue adoptado para estudiar el fenómeno entre niños escolares, mientras que el término Mobbing fue aplicado para investigar en los lugares de trabajo (Grazia, María, 2004: 12).



Domínguez agrega de manera adicional que “otros autores han investigado en el ámbito internacional las diferentes maneras de conducta del individuo, en Francia, Hirigoyen (1999) establece una serie de subdivisiones que difieran del Mobbing como persecución colectiva, del “bullying” concepto más amplio que va desde la broma hasta la agresión física, y del acoso moral más sutil. En Inglaterra Adams (1992) ha liderado el debate desde finales de los ochenta (2010: 73).

En este contexto el Mobbing se aplica al ambiente de trabajo para indicar el comportamiento agresivo y amenazador de uno o más miembros de un grupo, el acosador, hacia un individuo, el objetivo o la víctima, aunque, ocasionalmente puede practicarse en grupos (Grazia, María, 2004: 4).

En España el término Mobbing aun siendo un barbarismo, parece ser suficientemente preciso y no predispone ni genera ningún juicio de valor confuso como sucede con el término moral, por tanto, Mobbing se acepta por todos, posiblemente por su sincretismo (Domínguez, Juan, 2010: 74). Finalmente, las siguientes palabras correspondientes al acoso moral:

TÉRMINOS RELACIONADOS AL ACOSO MORAL.

Bossing	Que se emplea para designar la presión del jefe “boss”.
Shunting	Es el supuesto en el que junto al aislamiento, a la restricción de datos y útiles necesarios y a la negación de las comunicaciones, se añade el encargo de tareas de menor categoría y la supresión del área de responsabilidad de claves.
Bullying	En los países anglosajones se le denomina “bully” torito, a un individuo brutal que sólo o como cabecilla de grupo persigue a otro individuo más débil, en castellano la traducción exacta sería “intimidación” o “abuso”.
Whistleblowing	“soplando el silbato” equivale a pitar falta o denunciar irregularidades, es la denuncia pública por un miembro de la organización, de actos, omisiones, procedimientos o políticas organizativas que considera moralmente defectuosas y cuya denuncia se considera como falsa por las autoridades de dicha organización, quien denuncia suele ser la víctima de represalias tanto si la denuncia ha sido concreta como si es difusa.
Violence at	“Violencia en el Trabajo”, es la expresión que ha elegido la Organización



Work	Internacional del Trabajo OIT para el hostigamiento laboral.
-------------	--

Fuente: elaboración propia con base en (Domínguez, Juan, 2010: 74).

María Grazia nos dice “el acoso psicológico es un viejo fenómeno presente en muchos lugares de trabajo, causado por el deterioro de relaciones interpersonales, así como de disfunciones organizacionales. Este comportamiento está relacionado a una variedad de factores incluyendo discriminación de género, religiosa, étnica, de edad, nacionalidad, discapacidad, antecedentes, orientación sexual, y otras variedades, así como de razones socioeconómicas. El Mobbing ocurre en todos los lugares de trabajo por todo el mundo, pero es un fenómeno relacionado con la cultura; por tanto, la forma como se lleva a cabo y la manera como se percibe puede variar en diferentes países” (2004: 11).

Según la *Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo* no hay una definición única de éste fenómeno sobre la cual haya acuerdo internacional. Por tanto, ellos proponen la siguiente definición en la que el acoso psicológico, se define como *acoso moral*, a saber (citado en Grazia, María, 2004: 12):

“El acoso moral en el lugar de trabajo es un comportamiento irracional repetido, con respecto a un empleado, o a un grupo de empleados, creando un riesgo para la salud y la seguridad”.

Dentro de esta definición: por comportamiento irracional se entiende el comportamiento de una persona razonable, que teniendo en cuenta todas las circunstancias, consideraría que discrimina, humilla, debilita o amenaza;

Comportamiento incluye las acciones de un individuo o un grupo. Un sistema de trabajo puede ser usado como medio para discriminar, humillar, debilitar o amenazar;

Riesgos de salud y seguridad incluyen riesgo para la salud mental o física del trabajador.

El acoso moral suele constituir un mal uso o un abuso de autoridad, cuyas víctimas pueden tener dificultades para defenderse”.



Moral

¿Por qué el aspecto moral? Es fundamental rescatar aunque sea de manera superficial que el elemento moral es vital en lo individual, grupal y organizacional, fundamentalmente por el hecho de que las decisiones de los seres humanos fluctúan entre lo que consideran correcto o incorrecto, justo o injusto, con apego o exclusión al comportamiento que señala la sociedad. La moral va de la mano con la ética, aunque ambas presentan diferencias. ¿Qué significa el término *ética*? En inglés, los términos “*ética*” y “*moral*” se usan indistintamente.

Tanto Melden (1955) como Mothershead (1955) sugieren que el término *ética* se refiere a un conjunto de principios o normas de conducta, mientras que el término *moral* se refiere a la conducta de una persona o grupo de personas, es decir, a su comportamiento (citados en Lemen y Strine, 2015: 19.5).

Parece que a pesar de que dentro del gobierno existen sin lugar a dudas lineamientos éticos como en cualquier organización ya sea privada o social, al final le queda a cada uno el decidir la conducta moral a seguir. Por tanto, a pesar de que hay múltiples recomendaciones sobre la conducta moral que debemos mantener de acuerdo con los principios éticos que debieran regir al interior del gobierno, tal es el caso del **Artículo 109, título cuarto “De las Responsabilidades de los Servidores Públicos y Patrimonial del Estado”, fracción III**, (CPEUM, 2015: 100) por citar sólo un ejemplo:

“III. Se aplicarán sanciones administrativas a los servidores públicos por los actos u omisiones que afecten la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deban observar en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones.”

Es claro que es una preocupación la manera en la que se conducen los servidores públicos, la naturaleza del acoso moral es un tema que requiere de una observación más profunda hacia el gobierno para que exista un respeto hacia los seres humanos que lo comprenden; del tal suerte que no afecte el buen desempeño de las actividades gubernamentales por un lado y por otro que no afecte el estado emocional, mental y de salud de los servidores públicos. Como



dicen Lemen y Strine “a nuestro alrededor podemos encontrar numerosos ejemplos de estos principios. En la comunidad judeocristiana existen, como mínimo, los Diez Mandamientos. Todas las sociedades promulgan leyes de ámbito local, nacional e internacional que describen y dictan lo que ha de considerarse como una conducta aceptable o inaceptable” (2015: 19.5).

El profesor Melden escribe en su libro: “Todos conocemos estas reglas de conducta. Todas las sociedades, religiones, colectivos profesionales o comunidades poseen unos principios, unas normas de conducta. Las personas que deseamos tener una conducta responsable recurrimos habitualmente a un conjunto de principios que guían nuestra conducta” (Lemen y Strine, 2015: 19.5).

La violencia es otro elemento que puede distorsionar profundamente la relación entre los individuos. Una vez que surge la violencia la interacción entre los individuos puede adquirir tonalidades y matices diferentes, volátiles y amorfos incluso.

Violencia

La naturaleza, prevalencia, factores predictivos y posibles consecuencias de la violencia en el lugar de trabajo han empezado a atraer la atención tanto de los trabajadores y directivos como de los investigadores. Ello se debe a que cada vez se producen en el lugar de trabajo más actos violentos con resultado de muerte, que son por naturaleza muy llamativos. Una vez centrada la atención en la violencia de este tipo, está claro que hay varios problemas de que ocuparse, entre ellos su naturaleza (o definición), su prevalencia, los factores predictivos, sus consecuencias y, en última instancia, su prevención (Barling, Julian, 2015: 34.33).

Una visión del concepto de violencia desde el análisis política es el siguiente “por violencia se entiende la intervención física de un individuo o grupo (o también contra sí mismo). Para que haya violencia, es necesario que la intervención física sea voluntaria: el automovilista implicado en un accidente vial no ejerce la violencia contra las personas que quedan heridas, pero si ejerce la violencia el que enviste intencionalmente a una persona odiada. Además la



intervención física, en que consiste la violencia tiene por objeto destruir, dañar, coartar. Es la violencia del torturador que mutila a su víctima, peor no lo es la intervención operatoria del cirujano que trata de salvarle la vida a su paciente” (DCP, 2011, 1627).

En este sentido es notorio que en principio el término de violencia se orientó al uso físico, pero el concepto ha mutado y evolucionado a lo largo de la historia humana para perfeccionarse (reiteradamente) en otro sentido y uso, es decir, la violencia (no física) sobre la mente, psicológica o emocional. Puesto que el uso de la fuerza física tiene sus límites en la resistencia corporal del individuo que la sufre, la violencia hacia la mente puede ser volátil, amorfa y abrumadora. ¿Por qué?, por la sencilla razón de la violencia emocional se vale de otras técnicas que pueden operar incluso años en la persona(s) quien(es) la sufre.

La violencia no física actúa en el comportamiento de quien la sufre y se extiende a los pensamientos del individuo. Lo cual en muchas ocasiones puede ocasionar severos daños físicos respecto a la salud. Ya sea desde estrés, gastritis, efectos cardiacos, depresión, angustia y autoestima por los suelos.

Otro dato importante, es que la violencia física actúa sobre el entorno corporal, por su parte, la violencia no física actúa al interior del individuo. Lo cual es más atemorizante, pues ni el estudio más exhausto puede penetrar totalmente al daño y efectos causados en la mente de un individuo a diferencia de la violencia física que muestra sus efectos de manera visual y palpable. Ahora bien, ¿Qué hay con la violencia en el trabajo? La cual debe ser considerada no sólo por el ámbito privado sino también por el espacio gubernamental.

Es preciso hablar con claridad acerca de la violencia que se ejerce en todos los ámbitos laborales, pero en particular de la violencia perpetrada en los ámbitos laborales del sector público, por quienes tienen la obligación social y legal de proteger. Ello equivale a hablar con claridad de la transformación de la fuente de protección en fuente de terror con los efectos doblemente devastadores que conlleva (Scialpi, Diana, 2001: 182).



Como hace relativamente poco tiempo que esta cuestión ha atraído la atención, no existe una definición uniforme de la misma. Este aspecto es importante por varias razones. En primer lugar, mientras no exista una definición uniforme, seguirá siendo imposible comparar las estimaciones de prevalencia procedentes de diversos estudios y lugares. En segundo lugar, la naturaleza de la violencia está vinculada a las estrategias de prevención e intervención. Por ejemplo, al examinar los casos de agresión con arma de fuego en el lugar de trabajo, se observa que unos son una continuación de conflictos familiares, mientras que otros reflejan específicamente estresores y conflictos relacionados con el trabajo. Aunque es indudable que en ambos casos el trabajador es la víctima, el control que tiene la organización en el primero de estos supuestos es más limitado y, por consiguiente, las repercusiones a efectos de intervención son distintas de las que se dan en las situaciones en las que las agresiones son una función directa de estresores y conflictos presentes en el lugar de trabajo (Barling, Julián, 2015: 34.33).

En 1996, la 49ª Asamblea Mundial de la Salud estableció que *la violencia* (sin especificación alguna acerca de si era auto infligida, interpersonal, grupal, familiar, laboral, organizacional, colectiva, social) debía considerarse una *epidemia soslayada y una prioridad de salud pública* porque pronto superaría a las enfermedades infecciosas como causa principal de morbilidad y mortalidad prematura en todo el mundo. Los organismos internacionales estimaron que los actos de violencia contribuían al 15% de la carga mundial de enfermedad pero advirtieron la *ausencia de indicadores adecuados para medir su impacto total*. En ese marco, se entendió urgente la promoción y realización de investigaciones de conductas violentas en diferentes contextos y el mejoramiento de los sistemas de información y registro con vistas a fundamentar enfoques integrados de prevención y atención (Scialpi, Diana, 2004: 2).

No es tema de investigación el análisis de la violencia en el trabajo en extenso, puesto que tiene diferentes formas de análisis (Bulling, Mobbing, Karoshi, Karojisatsu, etc.) sin embargo, se reconoce la importancia y necesidad de



explicarlo mediante el acoso moral, por ello se hace la invitación de debate para futuras investigaciones.

Para el caso del gobierno, hay estudiosos, tal es el caso de Diana Scialpi quienes han acuñado un distintivo conceptual al uso de la violencia que se ejerce en la administración pública. Scialpi dice al respecto “La *violencia político-burocrática* es una variante (tipo específico) de violencia política, perpetrada (sobre los agentes del sector público), por funcionarios políticos de la Administración Pública y por funcionarios estables de alto rango (Personal Jerárquico con funciones ejecutivas y personal a cargo) que tienen la responsabilidad social, legal y en este caso, administrativa, de cuidar a los trabajadores del Estado y de cumplir y hacer cumplir las normas administrativas vigentes. Este tipo de *violencia político-burocrática* es fortalecida y perpetuada, además, por el apoyo de no-decisores que convalidan dichas prácticas” (2002: 211).

En cualquiera de sus muchas variantes, esta violencia política-burocrática tiene un efecto devastador y de largo alcance en quienes han sido y son sus víctimas. Este efecto se deriva de la coexistencia de dos factores, a saber: a) Que la violencia político-burocrática es perpetrada, precisamente por los funcionarios políticos y aún por personal jerárquico de planta y administrativos de carrera de alto rango de la Administración Pública, quienes tienen la responsabilidad de respetar y hacer respetar las normas administrativas vigentes. b) Que la transformación del carácter protector en agresor ocurre en un ámbito laboral y en un discurso que destruye o falsea los significados y deniega esta transformación (Scialpi, Diana, 2002: 211).

1.2 Elementos del Acoso Moral

El acoso moral conlleva un conjunto de elementos que le permiten subsista para que la relación entre acosado y acosador se mantenga. Los siguientes párrafos consideran algunos de los elementos que fueron detectados en la presente investigación.



Autoridad

Un elemento distintivo para el condicionamiento del acoso moral es la autoridad. En muchas ocasiones puede favorecer el abuso de quien ejerce el acoso por el mero cargo jerárquico que posea. También puede ser un factor que permita al individuo pensar el acoso pues sabe que la posición que detenta lo respalda. Puede parecer un factor decisivo pero en realidad no lo es, ya que también hay infinidad de ejemplos donde es notorio que quien ejerce acoso moral no posee autoridad alguna sobre el acosado.

La autoridad en el caso del gobierno es un asunto más preocupante que en el sector social o privado, puesto que la creación legal de los cargos, sumados a los rituales, costumbres o tradiciones de la administración pública provoca que el efecto hacia la autoridad gubernamental sea o parezca de veneración, es decir, se hace latente “el jefe siempre tiene la razón”. Dadas las facultades de algunos cargos en la administración pública, conlleva un uso impresionante de recursos económicos, disposición de definir el destino de ascensos y remociones de una cantidad respetable de número de empleados bajo su mando. Es un hecho hoy en día que la disposición de plazas y la colocación de servidores públicos tiene un amplio margen de discrecionalidad para que el responsable del ejercicio del poder despliegue un comportamiento de uso y abusos de decisión y acción, lo cual sin duda deja un espectro de fecundación para el acoso moral.

A pesar del servicio profesional de carrera a cargo de la Secretaría de la Función Pública y los cargos de elección, es innegable que aún se cuenta con una gran número de vacantes a ocupar por cargos de confianza, esta situación es menos controlada en el ámbito estatal y municipal pues el control de los recursos económicos, legales y humanos es más inaccesible para la lupa no sólo ciudadana sino gubernamental, en el caso de ésta última por la sencilla razón de que muchos organismos estatales gozan de autonomía y debido a sus particularidades de asignación de recursos suponen un trato especial a diferencia de otras instancias gubernamentales.



La autoridad ocurre cuando hay un consentimiento de alguna instrumentación por parte de un actor gubernamental en relación a otro, con base en un diseño legal e institucional. Para el caso del servicio público la autoridad se ciñe a los siguientes elementos:

- Leyes
- Reglamentos
- Cargo gubernamental: por elección, designación y servicio profesional de carrera
- Atenerse al proceso administrativo e institucional
- Jerarquía administrativa

Personalidad individual y grupal

Es interesante analizar estas dos posturas. Por un lado tenemos que el ser humano cuenta con una personalidad moldeada por varios años de desarrollo tanto por sí mismo, por su familia, escuela, amigos, conocidos. De acuerdo con estas ideas el ser humano combina lo aprendido con su interés propio, cruza ambos elementos y decide lo que le parece como correcto o más conveniente. Es una lucha entre lo que debe ser y lo que realmente es. Para muchos sociólogos se resume entre la postura del conductismo en contra de la elección racional, lo primero es lo definido a partir de lo aprendido por la experiencia y la influencia externa, la segunda postura se resume al análisis de opciones y de esas opciones elegir la mejor o la más óptima.

El espacio grupal se alimenta de las interacciones entre varios individuos que suman sus intereses para definir y reorientar esfuerzos en un proyecto común. En la personalidad grupal se asumen roles y reglas de juego con relación al comportamiento. La importancia del grupo radica en el hecho de facilita el logro de los objetivos o metas, las cuales quizá se lograrían de manera individual pero en mayor tiempo y desgaste de recursos. Más adelante se complementará esta idea, la idea básica de estas líneas es presentar la personalidad y el grupo como dos elementos (mancuerna) presentes en el acoso moral.



Actividad

El tipo de actividad a desarrollar por cada actor gubernamental es fundamental para comprender la mecánica del acoso moral, ya que, no es lo mismo desempeñar funciones como Presidente, Secretario de Estado, Director General, etc. Por otro lado, independiente a la actividad, podría ser que dentro del gobierno se desarrollen comportamientos violentos que permiten el acoso moral hacia los individuos que lo sufren. Admitida la complejidad del fenómeno de la violencia, la Organización Internacional del Trabajo en 1998 identificó un listado de conductas violentas en el trabajo, son las siguientes pertenecientes a “Violence at Work” (tomado de Scialpi, Diana, 2005:

CONDUCTAS VIOLENTAS EN EL TRABAJO

<ol style="list-style-type: none">1. Homicidio2. Rapto /violación3. Robo4. Heridas5. Golpes6. Ataques físicos7. Patadas8. Mordiscos9. Cortes / puñetazos10. Escupidas11. Rasguños12. Apretujones/pellizcos13. Acoso, incluido el abuso sexual y racial14. Bullying (manoteos)15. Mobbing	<ol style="list-style-type: none">16. Victimizaciones17. Intimidaciones18. Amenazas19. Ostracismo20. Mensajes ofensivos21. Posturas agresivas22. Gestos rudos23. Interferencias en la tarea o equipos24. Conductas hostiles25. Blasfemias26. Gritos27. Nominaciones28. Insinuaciones / Indirectas29. Silencios deliberados
--	---

Fuente: tomado de Scialpi, Diana (2005: 16 y 17).

Este listado de OIT incorpora conceptos de reciente generación como el “acoso”, (incluido el abuso sexual y racial) y el “mobbing”. Asimismo, incluye conductas violentas de muy diversa índole que pueden deberse a causas, contextos geográficos, históricos y sociales muy diversos y aún a planos de análisis distintos. Los mismos autores de Violence at Work admiten que falta información estadística confiable y precisa, por dos razones. La primera, por la ausencia de responsables específicos en la mayoría de los países. No hay registros. Los datos compilados refieren, por un lado, a Higiene y Seguridad en el



Trabajo y por otro a informaciones sobre crímenes provenientes de la justicia penal asociados a violencia. La segunda razón para la ausencia de datos confiables es que no hay concierto internacional sobre una definición general de “Violencia en el Trabajo”. Falta un acuerdo en las definiciones de “violencia”, “trabajo” y “lugar de trabajo” (Scialpi, Diana, 2005: 17).

Capacidad de acción

La capacidad de acción es el límite y alcance que por un lado obtiene la persona que ocupa un lugar en la rama jerárquica y el lugar que obtiene frente a los demás por el respeto que ha ganado ya sea por los resultados de trabajo que presente, el liderazgo, la facilidad de palabra que posea, etc.

Es importante mencionar este punto, pues a partir de él es que una relación de acoso encontrará mejor lugar para albergar su interacción entre quien la ejerce y quien la padece. Es diferente ser nada más y nada menos que una directora de personal o administrativa a ser sólo una secretaria de oficina u obrera. La conjunción entre el cargo o poder que se posee, la forma de ejercerlo y las dotes o cualidades personales de cada individuo es lo que marca una posibilidad para el acoso. No es una ley, pues el acoso puede venir de fuera del espacio de trabajo o de una organización cercana, y por tanto, de ser así, quien lo ejerza puede que ignore el lugar que ocupa el individuo quien la sufre.

Finalmente, la capacidad de acción refleja los límites y componentes de blindaje de quien puede ser prospecto a sufrir el acoso, pues quien pretenda acosar a un director de una oficina gubernamental o presidente de una compañía debe pensar bien antes de hacerlo si ocupará por ejemplo sólo una vacante temporal y eventual, no es una limitante para quien la ejerce si su obsesión de agredir va más allá de su prudencia pero si puede ser una limitante dentro del espectro laboral e institucional.

Propósito



El acoso moral sin duda alguna conlleva un fin, se mueve impulsado por algún fin o propósito, los motivos pueden ser tal extraños o poco comunes o fáciles de percibir. Entre las razones más comunes tenemos el acoso moral por un propósito sexual, laboral, sentimental, económico, por experiencias personales, o social.

PROPÓSITO DEL ACOSO MORAL

Sexual	Su índole busca comúnmente un fin íntimo ya sea por mero capricho sexual o por lograr una relación amorosa con la persona a quien se acosa.
Laboral	Las razones para este tipo de acoso, puede ir desde afectar a la persona laboralmente (humillarla por ejemplo) hasta obtener su renuncia.
Sentimental	Se produce por el efecto que se origina en el individuo que ejerce o ejercerá el acoso, es decir, ya sea por envidia, recelo o incluso una admiración mal orientada o mal enfocada, el individuo que busca acosar expresa tales emociones o sensaciones mediante el acoso.
Económico	Es poco común pero ocurre cuando el individuo que acosa busca o detecta que mediante el acoso puede obtener un resultado de carácter monetario o material por parte del individuo que padece del acoso o maltrato.
Experiencias Personales	Se detona raíz de hechos vividos u ocurridos y que se marcan y graban de alguna manera la conducta del individuo que ejerce (rá) el acoso, es decir, por experiencias pasadas es que se comporta así el individuo y canaliza la liberación a estas emociones mediante el acoso, es una forma de dar respuesta por parte del acosador.
Social	El propósito se orienta a partir de ocupar una posición o reconocimiento ante el entorno social, laboral o familiar aunque ello implique acosar, lastimar o herir a alguien.

Fuente: elaboración propia con base en Piña, Javier (2015).

Quizá desde una postura psicológica, los anteriores propósitos de igual manera podrían identificarse como elementos que han originado que una individuo se sienta impulsado a acosar, agredir o maltratar a un semejante.



Lamentablemente no tema de investigación del presente estudio, el propósito era sólo mostrar algunos de los propósitos que pueden perseguir quienes ejercen el acoso.

Finalmente, los propósitos pueden ser no sólo uno sino varios. Las razones, al acoso pueden ser múltiples. ¿Qué ocurre cuando se ha logrado obtener un propósito? Quizá es difícil de explicarlo en breves líneas, pero sencillamente depende de la persona que ha lastimado a otra, si cambia de actitud o si por el contrario siente que no ha saciado su ansia de acosar y emprende una nueva víctima. A veces las mismas relaciones de acoso, originan que el individuo busque nuevas emociones de acosar o se detenga a raíz del daño efectuado a otras. Parece que la naturaleza y vida de una relación de acoso depende del aprendizaje de cada persona independientemente de la posición que ocupe, ya sea como acosador o acosado.

Complicidad

La complicidad es un tema fundamental para el acoso, pues, de desarrollarse un vínculo (relación) entre quien la sufre y la ejerce, implica necesariamente un periodo de vida. Este periodo de vida lo determinan tanto el acosador como el acosado.

Por otro lado, hay relaciones de acoso que son evidentes pero que por la posición de los involucrados puede ser un tema indiferente para el resto de los colaboradores, que por la razón de proteger su empleo o evitar problemas prefieren dejar de lado. La complicidad por raro que suene, puede ser apoyada por una gama de actores que involuntariamente o voluntariamente acceden a ofrecer su apoyo para que quien ejerce y quien padece el acoso mantengan tal interacción. Ya sea por la esperanza o promesa de beneficios futuros, como ocupar el lugar de la persona que padece del acoso, por simple diversión, por obtener cercanía hacia quien ejerce el acoso, etc.



Temporalidad

La temporalidad básicamente comprende el tiempo que puede durar una relación de acoso. Depende de los involucrados, la forma en que ejercen o violentan a la persona que sufre del acoso. Sólo es una consideración que depende de los efectos volátiles del comportamiento humano, como puede durar toda la vida por parte de quien sufre el acoso, como puede durar un breve tiempo porque simplemente se acaba el interés por parte del acosador o porque quien sufre el acoso busca a costa de todo lo posible concluir con los abusos signifique lo que signifique.

1.3 Factores Psicológicos y Sociales

Los factores psicológicos son por sí mismos un área de investigación. La tarea de la presente investigación sólo es situar su importancia para los futuros análisis entorno a las organizaciones gubernamentales y sus variables de estudio como en el caso presente.

Sin lugar a dudas, el factor psicológico obedece a un ambiente familiar, es decir, el análisis del lugar donde se formó el individuo en sus primeros años y cómo se le educa. El ambiente social obedece a su desenvolvimiento en distintas instituciones ya sea la escuela, el club deportivo, los trabajos, los vecinos, en pocas palabras, cada ambiente social y organizacional donde influyo el comportamiento del individuo hacia la organización y la organización influyo hacia él.

Otro factor que no puede ignorarse obedece a la personalidad propia del individuo, la cual define los límites y alcances en su interacción con el resto de los individuos. Es importante, pues hay individuos que reflejan cualidades de liderazgo, de integración, de compromiso, de respeto, de compañerismo pero de igual forma de repudio, de evasión a los demás, de individualismo, etcétera.



¿Cuál tiene más peso, el factor social, psicológico o personal? Parece que es evidente que, dependiendo de las circunstancias que se presenten al individuo es que quizá, podrá detonar en mayor importancia entre un factor u otro. Por ejemplo, imaginemos a un Julio César o Alejandro Magno que hubiera sido esclavizado desde su nacimiento, es probable que con los talentos de individuos de tal talla las posibilidades de fracaso pudieran ser remotas, pero de igual manera es un hecho que las dificultades para culminar de la misma forma como desarrollaron sus vidas bajo un escenario como el descrito, hubiera modificado quizá de manera diferente las posibilidades de los mismos éxitos y fracasos.

En el escenario de los factores sociales podemos citar adicional a los elementos de origen social o externo al individuo podemos agregar los efectos sociales que involucra el acoso moral mediante la violencia en el trabajo con base en Diana Scialpi (2004: 2 y 2001: 8):

- Afecta la salud física y mental de los servidores públicos (El mismo fenómeno).
- Pervierte los resultados de la gestión pública dañando gravemente a todos los ciudadanos a quienes debería prestar un servicio público destinado a promover su desarrollo humano y garantizar su bienestar general.
- Vulnera nuestros Derechos Humanos y nuestro Estado de Derecho.
- Aparece como “modelo autorizado” de gestión en todos los sectores de actividad, sean públicos o privados.
- Es condición necesaria para instalar la corrupción en el Estado.
- Abierta violación de normas vigentes.
- Criterios irracionales de selección de personal.
- Concursos espurios.
- Asignación clientelar, corporativa o amiguista de los cargos de dirección en el aparato estatal y de los gastos reservados.



- Existencia de regímenes de privilegio y de onerosas consultorías financiadas por organismos internacionales que contribuyen a aumentar la deuda externa.
- Sistema de capacitación con “clientela cautiva” y desaliento a la excelencia profesional mediante criterios perversos de equivalencias para la capacitación externa al Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Unidades retributivas (sobresueldo) distribuidas a criterio del jefe político.
- Desprecio y destrucción de la producción elaborada por los agentes.
- Acoso sexual como salvoconducto para conseguir o mantener puestos de trabajo

Como es posible observar, los factores psicológicos y sociales tiene un impacto y consecuencias a nivel macro social a partir del redescubrimiento de lo micro social. En los siguientes párrafos será posible consolidar las líneas descritas con base en el análisis de demás elementos de la presente investigación.

1.4 Individuo, Grupo

Las decisiones y acciones se llevan a cabo entre individuos y esta interacción con otros individuos, forma grupos. Los grupos tienen diversas finalidades orientadas al trabajo, cooperación e intercambio. Toda interacción entre individuos, forma un sistema relaciones entre los mismos. En dicho sistema donde cada individuo tiene una posición (función) y actividad (estructura), es decir, ocupa una posición jerarquizada con atribuciones, facultades y obligaciones.

Este trabajo considera apremiante la incorporación del análisis organizacional para una explicación más amplia del tema. El análisis organizacional toma en cuenta distintos niveles de actuar del individuo. De acuerdo con Antonio Barba, existen el nivel individuo-grupo, organización y sociedad (1997), sin embargo, en esta investigación analizamos los niveles ya que



consideramos que cada uno debe ser estudiado por cuenta propia así como de manera integral.

Individuo: este nivel contempla un cumulo de elementos propios como son los factores psicológicos inherentes al ser humano, tales como su personalidad, entorno social, nivel de estudios, capacidad cognoscitiva, intereses particulares, sueños, pasiones, deseos, temores, angustias, en resumen, límites y alcances de actuar.

Relación con el gobierno y el acoso moral. La importancia que se identifica se debe a que cada individuo en su carácter elemental y fundamental tiene ideas propias y únicas respecto a su concepción del mundo, mismas que en múltiples situaciones pondrán a prueba su raciocinio y valores. La ciencia económica pondera la capacidad del ser humano de decidir con base en su racionalidad, lo cual no es otra cosa que actuar con un criterio maximizador de obtener lo mejor de lo mejor en cada situación. Pero es evidente que en cada ocasión el ser humano pone a prueba sus sentimientos, pasiones, sueños y deseos frente a su racionalidad. Lo anterior nos lleva a una simple cuestión, la forma de pensar de cada individuo puede encontrar similitudes y diferencias con relación a otros individuos, este hecho nos pone a favor en ciertas circunstancias con algunos seres humanos y en otras en un rotundo rechazo, y, es justo en este momento cuando el acoso encuentra una oportunidad para aparecer, ya que es motivo suficiente para un acosador criticar la simple diferencia de pensamiento. Si aunado a lo anterior, quien pretende acosar encuentra apoyo por parte de algún grupo, aumenta la posibilidad de ejercer el acoso.

La importancia con el gobierno radica en el hecho de que una simple actitud negativa entre los individuos puede dificultar la respuesta y posibilidad de que un programa público ocurra en el tiempo y forma que se espera. A veces es difícil pensar que al interior de este majestuoso ser llamado *gobierno* ocurran situaciones personales que afecten a los programas públicos, pero cuando se



tiene la posibilidad de retrasar un oficio o la liberación de un recurso económico, así como el alta en personal de un nuevo miembro del equipo sólo porque quien lo recomienda no es de nuestro parecer, sean motivos suficientes que afecten a la política pública, sin embargo, en la realidad los anteriores ejemplos son hechos del día a día. La política pública no sólo encuentra cuestiones técnicas para su materialización, sino también cuestiones de naturaleza humana.

Grupo: este nivel es de sumo interés pues es justo aquí donde el individuo aprende a sacar el mayor provecho de sí mismo hacia los demás, donde aprende a compartir y a cooperar para un fin en conjunto, sin embargo, también es un espacio donde aprende a usar a los demás de seres humanos y a valerse de las circunstancias para sacar un provecho y egoísta. La postura del uso o abuso con relación a los demás depende de los límites de cada uno. La psicología ha estudiado la dinámica de grupos y se vuelve un tema esencial para el acoso moral y otros temas de investigación por el sólo hecho de que “es a partir del contacto e interacción con otros individuos que los seres humanos descubren nuevas formas de comportamiento, que independientemente de su valoración (bueno o malo) y explicación ocurren”.

Adicional a lo anterior, existen miles de ejemplos que podríamos citar, pero es innegable que existen seres humanos que trabajan mejor aislados así como otros que responden mejor en equipo. La naturaleza es tan diversa al igual que el comportamiento humano, la diferencia con respecto a la naturaleza es que el comportamiento humano es más volátil pues para que la evolución ocurra pueden pasar cientos de miles de años, no obstante, cuando hablamos de comportamiento humano el cambio de intereses puede ocurrir en segundos.

Relación con el gobierno y el acoso moral. Es vital poner en juego esta apreciación de este nivel, ya que ninguna política pública ocurre de manera automática y sin inercias. Además de estudiar el tema de recursos monetarios, legales, institucionales, es fundamental tomar en consideración la forma en que responde el grupo ante la organización y consigo mismo, ya que es un hecho



contundente que dentro del grupo existen mayores coincidencias y simpatías ya sea por la forma de trabajar, de responsabilizarse, de adaptarse, de aprender, de coordinarse –o por el simple hecho de agradarse más– entre algunos de los miembros hacia otros y distancia o rechazo por parte de otros. Por lo tanto, desde el análisis del grupo podemos identificar la forma en que va a responder una organización con relación a una determinada política pública o programa público, es posible analizar sus fortalezas y debilidades.

Respecto al acoso moral, éste tema es una veta para comprender aún más, qué ocurre con los resultados esperados mediante el análisis del comportamiento de los individuos, ya que los individuos al encontrar rechazo (acoso) por parte del grupo pueden sentirse poco motivados a querer dar su mejor esfuerzo, pues constantemente sentirán preocupación respecto al abuso de otros hacia su persona o respecto a lo que piensen. Las cuestiones emocionales a diferencia de las lesiones físicas están presentes en los individuos dependiendo de la importancia que se le dé, sin embargo, un pensamiento puede absorber cada latido del ser humano, cada paso y cada acción a diferencia de la lesión que mientras es latente se siente, pero conforme va mejorando o sanando pierde la sensación que produce.

Finalmente comentamos respecto a la organización y sociedad. La organización es aquel espacio dinámico que integra las respuestas (benéficas o no) y consecuencias de múltiples individuos para un “fin”, el cual se alimenta de la coordinación, cooperación, decisión del trabajo y decisiones. Con todo lo anterior, es un poco ignorado el hecho de que la organización cobra un sentido y vida propia con cada acción, lo cual exige en los seres humanos un determinado comportamiento, en otras palabras, nos pide estar a la altura de ciertas posibles eventualidades a pesar de que ello suponga maltratos, violencias o acoso moral. Estudiar el tema del acoso en un nivel organizacional supone un esfuerzo adicional y con pretensiones más allá del presente estudio pues implica una mirada al interior sujeto a sujeto, entre el grupo y con atención a los efectos de



carácter organizacional los cuales alimentan a determina parte de la sociedad dependiendo del bien, producto, servicio, apoyo social de que se trate.

1.5 Agresor, Agresión y Víctima

Agresor

La relación de acoso por sí misma requiere de un círculo de interacción, en la presente investigación pone de relieve el agresor por un lado (quien acosa), la víctima (quien padece los efectos) y la agresión (forma o mecanismo de acoso).

Por parte del agresor es importante mencionar que la forma en que cada individuo es diferente. Los agresores por lo regular perciben que su comportamiento es un comportamiento cotidiano, común, incomprendido. De la misma manera es posible que supongan que su conducta ayuda a los otros o perjudica, esto último se presenta de manera consciente o inconsciente.

La agresión es aquella manifestación que los individuos involucrados en la relación de acoso perciben. Naturalmente la sensación en cada uno (acosador o acosado) es independiente y distinta.

La palabra violencia, evoca de inmediato, imágenes que tienen que ver con el empleo de la fuerza material: golpes, hechos de sangre, estallido, combate. Pero la violencia, en términos generales es una forma de ejercicio del poder mediante el empleo de la fuerza (no sólo) física, (sino también) psicológica, emocional, económica, política (Scialpi, Diana, 2002: 210).

Es importante señalar que la agresión es un tema difícil de calificar pues, si bien es cierto, es un tema que una vez que se reconoce, es difícil de valorar. La agresión manifestada por un individuo puede ser considerada como algo benéfico por quien la ejerce pero no quien la padece o sufre. Además, por extraño que parezca, hay personas que pueden sobrellevar múltiples maltratos y aceptarlos como parte de la vida cotidiana e incluso como un deber ya sea por una cuestión ideológica, política, familiar, labora, etc. La agresión tiene múltiples formas, se puede manifestar desde una ofensa física o hacia la mente. La agresión se



mantiene viva por el sólo hecho de los límites que se impongan tanto quien la ejerce como el que la padece.

La víctima es quien padece el acoso. La tonalidad con que puede sentir es diferente, ya que hay personas que por propia cuenta son sensibles al trato humano y otras que por beneficio de su carácter puede ser más resistentes al trato por duro o difícil que parezca.

La expresión violencia en el lugar de trabajo, alude, con mayor precisión, a la ubicación espacial y jurisdiccional del hecho. En cambio, la expresión violencia laboral, insinúa más un problema organizacional, estructural, sistémico. Por último la expresión violencia en el trabajo, bien puede referir a violencias provenientes del contexto, como a violencias que son producto de la organización laboral. Por encima de estas ambigüedades conceptuales, advierto otra frontera difusa entre los términos “violencia” y “agresión”, que muchas veces se usan en forma indistinta. Agresividad y violencia no son sinónimas. La agresividad es una potencialidad de todos los seres vivos mientras la violencia es un producto, una construcción, esencialmente humana (Scialpi, Diana, 2005: 18).

Agresión

Actualmente la agresión no sólo debe considerarse como un efecto de índole física o mental, sino con efectos y consecuencias de concernientes a la salud. La agresión es un efecto y consecuencia de la interacción por acoso moral. Es interesante resaltar que la agresión puede tener distintos matices y modulaciones. En este sentido, tenemos que la agresión tiene múltiples formas desde recursos verbales o físicos. En esta investigación se considera que la agresión es un efecto de carácter negativo por la sencilla razón del maltrato, uso y abuso por herir a otro ser humano. Sería poco convencional escuchar que el maltrato debido al acoso moral puede hacer sentir bien a quien recibe el acoso.

La agresión puede ser directa o indirecta, es decir, ejercida directamente por quien pretende acosar o bien manipulada a través de un tercero que toma el papel del acosador. El grado de aprehensión por parte de quien recibe la agresión



varía de acuerdo a su propia personalidad, debilidades y fortalezas así como el tipo de agresión que se ha ejercido sobre él.

La agresión es elemento que deja huella en la relación del acoso moral. Lamentablemente su sentido conlleva una intención negativa, de dañar a otro ser humano independientemente de que quien la ejerce sea consiente del acto que comete.

Dentro de la literatura referente al acoso se han mencionado distintas causas –Erich Fromm (2013), Sigmund Freud (1943) – del por qué existe quien se sienta impulsado a dañar, herir, vejar o humillar a otros seres humanos y parece que la mayor parte concurre a la idea de que los seres humanos veneramos tanto la destrucción como la construcción. Lo que es una medicina para algunos puede ser un veneno para otros, lo que es bueno para algunos es negativo para otros. Sin embargo, fuera de qué es lo que motiva a un ser humano a herir a otro, el hecho es que en la realidad la agresión puede provocar efectos de índole mental, de salud y de conducta. Es un hecho de que al interior de cualquier organización el evidenciar un suceso de acoso puede ocasionar que los demás volteen sus ojos hacia tal caso, sin embargo, el no hacerlo sólo nutrirá el maltrato por parte de quien ejerce el acoso.

De acuerdo con María Grazia y su documento de la Organización Mundial de la Salud actualmente en los países industrializados, los trabajadores han comenzado a acudir en gran número a centros especializados para buscar ayuda, pero, en general, la conciencia de este problema aún es muy limitada. Los efectos sobre la salud generalmente comprenden un número de síntomas, algunos de los cuales están enlistados en la siguiente tabla (2004: 18):

SÍNTOMAS DE EFECTOS SOBRE LA SALUD

Psicopatológicos	Psicosomáticos	Comportamentales
<ul style="list-style-type: none">• Reacciones de ansiedad• Apatía• Reacciones de evasión• Problemas de concentración• Humor depresivo• Reacciones de miedo• Relatos retrospectivos	<ul style="list-style-type: none">• Hipertensión arterial• Ataques de asma• Palpitaciones cardíacas• Enfermedad coronaria• Dermatitis• Pérdida de cabello• Dolor de cabeza	<ul style="list-style-type: none">• Reacciones auto y hetero-agresivas• Trastornos alimenticios• Incremento en el consumo de drogas y alcohol• Incremento en el



<ul style="list-style-type: none">• Hiperreactividad• Inseguridad• Insomnio• Pensamiento introvertido• Irritabilidad• Falta de iniciativa• Melancolía• Cambios de humor• Pesadillas recurrentes	<ul style="list-style-type: none">• Dolores articulares y musculares• Pérdida de balance• Migraña• Dolor estomacal• Úlceras estomacales• Taquicardia	<ul style="list-style-type: none">consumo de cigarrillo• Disfunción sexual• Aislamiento social
---	---	--

Fuente: tomado de María Grazia (2004: 16).

Resulta interesante poner en tela de juicio la importancia del tema, los efectos abarcan la vida del sujeto no sólo en su entorno laboral, va más allá, pues toca y penetra la mente del ser humano, su salud y su comportamiento. La dificultad por ventilar este trabajo de investigación al interior del gobierno será una tarea inacabada para el presente trabajo, sin embargo, no se tiene duda de que el tema será considerado a mayor conciencia por parte de futuros investigadores. Es momento de revisar el papel que juega la víctima en este estudio.

Víctima

La víctima es quien recibe los efectos de la agresión, la víctima es la persona que sufre los actos por otro(s) humanos(s) que tiene la intención de humillar, burlarse, vejar, maltratar o evidenciar para ridiculizar por razones sustentadas o no sustentadas. La situación que vive una persona en calidad de víctima es de tensión constante o cuasi-constante, ya que depende de que las circunstancias y contextos sean idóneos para quien busca acosar.

La probabilidad de ser acosado puede incrementarse debido a malos estilos administrativos, organización inadecuada del trabajo y un ambiente de trabajo desfavorable (Grazia, María, 2004: 23). Por lo tanto, el contexto organizacional es un detonante para que exista un mayor acoso entre los miembros de la organización. Por ejemplo, el ambiente en una prisión es muy diferente al que se vive en una orden clerical.

Cuando la víctima no puede más, y se exaspera o se deprime, su misma reacción se convierte en un justificante del acoso: « ¡No me sorprende nada; esta persona está loca! (Hirigoyen, Marie, 1998: 53). La víctima puede jugar entonces un



doble papel, por un lado aquella persona que sufre del acoso o bien aquella persona que merece ser ignorada o acosada por su propia personalidad.

Aunque las víctimas quisieran escapar de la situación, deben actuar con precaución. La renuncia u otras decisiones importantes para resolver las dificultades en el trabajo, no se deben tomar bajo la presión de las emociones (Grazia, María, 2004: 33). Sin duda alguna, de acuerdo del contexto que se trate puede ser incluso hasta peor el ser reconocida como víctima o exhibir el maltrato por acoso. Purgamos de ejemplo un caso común a la mayoría de nosotros, en la escuela, muchas veces el denunciar una situación de acoso produce mayor acoso por parte de quien o quien la ejercen pues la persona que levanta la mano para pedir apoyo y ser alejado de esta situación es tachada en compuestas formas, como un(a) débil, tonta, torpe entre otras acepciones.

Algunas posibles opciones de la víctima puede ser denunciar ante autoridades que tienen la responsabilidad del bienestar de los trabajadores, solicitar el traslado a otro puesto de trabajo en el caso de no contar con el apoyo del jefe inmediato, recolectar evidencia, identificar aliados (colegas, sindicatos) que de alguna manera lo protejan y finalmente compartir las experiencias con otras personas que han vivido situaciones similares. En el caso del gobierno la situación es más delicada debido a la alta volatilidad de los puestos principalmente por designación (confianza), temporales, por relaciones informales (nepotismo, compadrazgo y favoritismo), etcétera. Un elemento adicional puede ser también el desarrollar un comportamiento asertivo, para evitar auto culpabilidad, mantener relaciones sociales y buscar ayuda entre familiares y amigos, apaciguando las emociones con ellos.

Finalmente podemos agregar para concluir este capítulo que el acoso moral a nivel conceptual es incluso un tema que debe ser consensado por expertos, de igual manera es un tema que debe integrar otras disciplinas pues ya hemos visto que sus efectos son de carácter multidisciplinario. Su incursión al gobierno no es un tema nuevo, sin embargo, su importancia se encuentra en desuso. El siguiente capítulo toma en consideración el espacio donde se concreta y materializa no solo



el acoso moral, sino además donde el gobierno pone en marcha toda su maquinaria referente a aspectos legales, monetarios, humanos, institucionales y se perciben mediante los programas públicos de cualquier índole (salud, seguridad pública, defensa, educación, etc.), el espacio del cual hablamos es la *organización*.



CAPÍTULO 2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.1 Ubicuidad Organizacional

Si por ubicuidad entendemos un hecho o algo “que está presente a un mismo tiempo y en todas partes” (ESPASA, 1993: 816), podemos decir que nos parece oportuno iniciar este capítulo arguyendo la constancia de la omnipresencia de las organizaciones. La ubicuidad, “tal mención es por el hecho de reconocer la amplitud, resultados e impactos que por doquier es posible sentir, respirar y hasta oler de manera explícita o implícita, de manera directa o indirecta, estando a favor o en contra, influenciándolas e influenciándonos, afectándonos o beneficiándonos, usándolas y usándonos; pero son vitales a nosotros y de igual manera nosotros a ellas, tal parece un ciclo eterno en una inmensidad organizacional e interacción social, estamos *infectados* en pocas palabras por los medios organizacionales” (Piña, Javier, 2014: 2515).

Organización nos evoca, ante todo, un conjunto de engranajes complicados pero bien dispuestos. Este mecanismo de relojería parece admirable pero sólo si se admira bajo el ángulo del resultado que puede dar: el producto que se obtiene al final del proceso. En cambio, su significado se modifica radicalmente si se descubre que esos engranajes son hombres. Entonces se convierte en la pesadilla de los *tiempos modernos* (Crozier, Michel, 1997: 35).

Las organizaciones son elementos oblicuos de la sociedad moderna. No podemos pensar en la producción de bienes y servicios corrientes, ya se trate de la defensa militar, los vehículos de motor, los programas de televisión o los alimentos congelados, sin pensar en organización. A diferencia de lo que ocurre con una aldea organizada alrededor de contactos informales cara a cara, una sociedad moderna depende de las organizaciones. Reducir la vida social y política a las relaciones entre individuos, que se trate de votantes y políticos o de productores y consumidores, es ganar en sencillez en detrimento de la



comprensión. Las organizaciones persiguen propósitos; no sólo pretenden subsistir, sino también alcanzar metas instrumentales (Rose, Richard, 1998: 235).

Antonio Barba dice que “la teoría de la organización² es, en términos simples, una disciplina social que pretende dar una explicación, en el plano de la construcción conceptual, de los principios estructurantes y estructurales que asume la acción social instituida, destacando entre otros, la conformación de las estructuras –formales e informales-, su interrelación con contextos dinámicos, la complejidad de su determinación, y sus consecuencias tanto en el comportamiento humano como en la eficiencia lograda. Incluye también el proceso de estudios de la toma de decisiones y de elaboración de planes estratégicos. Su origen es primordialmente anglosajón y su objeto de estudio es la organización en tanto que fenómeno claramente identificable en el aspecto de las relaciones sociales” (2012: 6). Harmon y Mayer nos dicen que “es el conjunto de conocimientos e información que explica *cómo* y *por qué* los individuos actúan como lo hacen en los medios organizacionales, es decir, como *miembros de organizaciones* de acciones que influyen y son influidos por otras organizaciones (2001: 33).

Como afirma Javier Piña “ningún hombre es perpetuo, sin embargo las costumbres, valores, símbolos, ritos o tradiciones desarrollados por los propios hombres en las organizaciones, y por las interacciones en éstas últimas, pueden manifestarse como pautas de conducta preestablecidas y prevalecer por largos periodos de tiempo, de ese modo **la supervivencia pasa a la organización y se desprende del hombre**, en otras palabras, los hombres sólo contamos con un periodo breve de vida para hacer lo que debamos, existen organizaciones que antes de que nosotros fuéramos considerados como seres humanos ya existían, y que aun dejando de existir como seres vivos se mantienen. Es un hecho, hay ciertas cuestiones de análisis del ámbito social creadas por los individuos que se mantienen como los ciclos humanos del vicio eterno versus las virtudes que enaltecen, como puede ser la lucha por el poder o la necesidad de establecer un orden social justo, etcétera” (2014: 2515).

² Se considera en este trabajo la abreviatura de TO para Teoría de las Organizaciones y EO para los estudios organizacionales



2.2 Teorías Clásicas de la Organización

Organización Científica del Trabajo

Los principios de la administración están ligados a la obra de Taylor: Principios de la Administración Científica, en la cual se aborda la organización del trabajo y de la producción, y se instauran las reglas, sistemas contables y de medición con el propósito de elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción. Su obra contribuyó indudablemente al desarrollo de las fuerzas productivas al mejorar tanto la eficiencia del factor trabajo como el rendimiento de los medios de producción, desde esta perspectiva debe situarse como una gran aportación al desarrollo industrial (Calderón, Gilberto; Magallón, Teresa y Núñez, Héctor, 2010: 32 y 33).

Las medidas y controles del modelo Tayloriano tienen sus ventajas y desventajas como casi todo modelo teórico, sin embargo, lo importante de estas reflexiones es que aún no se agotan, por el contrario nos invita a la reflexión y evolución de tales ideas, más allá de las críticas o aceptación, tenemos la oportunidad de superar tales principios, en el campo de las ciencias sociales hay muestras de tales esfuerzos que en ocasiones –lamentablemente- pueden tardar en llegar pero ocurren.

La postura de Taylor refleja un excesivo estudio de los métodos y los tiempos de las actividades, descompone el tiempo y a partir de aquí se deshace de todo aquello que le genera momentos innecesarios (analiza y divide el actuar administrativo y organizacional), buscaba por supuesto una estandarización del trabajo a partir de principios y reglas que dejaban de lado los sentimientos del individuo, ignoraba un factor incisivo que es la actitud y estado emocional, basándose propiamente en la búsqueda y logro de la aptitud en y del individuo y finalmente fragmentaba las acciones poniendo la tarea de decidir en la gerencia mientras otros participaban de manera mecanizada y rutinaria.



La administración científica se convirtió en su tiempo en una propuesta poco convencional para llevar a cabo la administración de las actividades industriales. Tal fue la magnitud de su contenido, que logró no sólo sentar las bases de un tipo de administración que pretendió organizar científicamente el trabajo, sino que también propuso técnicas para generar su control. El tema del control, del cual Taylor fue pionero. Con él se formalizó la preocupación por el control del proceso de trabajo, e incluso algunas de las técnicas propuestas para su aplicación aún las encontramos en la actualidad (Hernández, Arturo; 2010: 61 y 70). Despojarnos del todo de modelos de este tipo, nos puede llevar también a otros cauces, es decir, a disfuncionalidades -tal como lo críticos de Max Weber marcan-, o sea ese tipo de comportamientos de los cuales astutamente puede valerse el sujeto para sacar provecho de un acto, suena bien esta situación considerada por Nicolás Maquiavelo “apegarse al bien cuando es posible, pero usar la maldad cuando es necesario”.

Es importante ser justos en la medida de lo posible, muchos autores han puesto en cuerda floja los principios de Taylor -y con bases sólidas, claro está-, sin embargo, *¿Qué ocurre si volteamos el lado de la moneda?*, es decir, si reflexionamos desde un punto de vista un tanto egoísta, oportunista o realista, tal como lo predica la *Elección Racional* -la cual como se sabe dice que los sujetos actúan con base en aquello que consideran más útil para sí mismos, y si esto es así, aún bajo el peor escenario de coacción y control (incluso física, si se desea pensar)-, el individuo tiene al menos dos campos alternativos, o sea que además de disponer de su vida cuenta con su elección preferencial de acción.

Vamos más lejos aún, qué tal si sujeto, consciente de su capacidad, inteligencia y además sumemos a esto, sus conocimientos; actúa para evadir principios que buscan la equidad entre los otros sujetos. El uso de los modelos ya sea de manera perversa o positiva (aunque esto depende del punto donde estén y como se sientan al respecto) depende obviamente del fin que se persigue y el ejercicio de los sujetos que lo conduzcan, tal parece que es nadar contra una maleza de retos, pero *solvitur ambulando (se demuestra andando)* decía la tortuga



a Aquiles en un cuento de Lewis Carroll titulado “*Lo que dijo la tortuga a Aquiles y otros acertijos*”. Finalmente como dice Douglas North “no toda la cooperación humana es socialmente productiva” (1995: 7).

Pero también está presente el supuesto donde el taylorismo se valió de un despojo de los conocimientos del artesano para dar lugar al obrero, es decir, del individuo al hombre máquina, en otras palabras la cristalización de ese modelo de reloj donde cada individuo ocupa un lugar en el productivo, en la cadena de mando, en la cadena de producción, y a partir de una división del trabajo y de del esclarecimiento de lo que debe hacer de una forma rutinaria, el individuo simplemente opera como un robot, como una maquina sin más anhelos, sueños, interés, preferencias, etcétera, en algún momento dado se aplicó con gran dominio y todavía hoy dichas premisas se aplican en amplios sectores económicos.

Ambas posturas, la de un individuo dócil-mecánico- o racional son válidas, ya que en los medios organizacionales se crean relaciones tanto de resistencias como de asimilación por parte de los individuos a partir de mecánicas de negociación, influencia, resistencias, coordinación, cooperación, manipulación, poder, coaliciones, para dar lugar a un ambiente psicológico así como para la evitación de la incertidumbre o para crearla y que dependiendo del uso que se le dé y el fin que se busca en que desde un mirador podrá ser aceptado y desde otro sufrir de rechazo.

Relaciones humanas

Las instituciones incluyen todo tipo de limitación que los humanos crean para dar forma a la interacción humana (North, Douglas, 1995: 14). Han sido amplios los esfuerzos por limitar el comportamiento, por mejorarlo, por perfeccionarlo, por motivarlo, por incentivarlo, por aumentar su aprendizaje, por inducirlo, pero también ha sido enorme el esfuerzo humano por evadir la violencia en el trabajo, la manipulación, el control excesivo, la enajenación al trabajo, el abuso del poder, la discrecionalidad, etcétera.



Uno de los mayores logros de la escuela de relaciones humanas (RH), ha sido precisamente el foco de atención que recoge, que alimenta a partir de sus observaciones, de su estudio en pocas palabras, pero este logro aún sigue en proceso. *¿Por qué?*

Sencillamente porque la lógica de acción humana ha cambiado, en algunos casos ha evolucionado (quizás los menos), lo que nos lleva a identificar que ciertas formas de ser propias de los individuos, de organizarse y de resolver los problemas de su día a día se han mantenido en el tiempo de manera constante, pero otras han cambiado, es decir, estamos en un proceso y revolución tecnológica impresionante, y frente a ello los individuos operan de forma distinta. Esta es una veta que aún se debe explorar.

El estudio de las Relaciones Humanas (RH) se ha presentado generalmente de manera muy simple como el descubrimiento, por parte de Elton Mayo (1880-1949), de los fenómenos psicosociales en las organizaciones. Se trata en realidad de un conjunto heterogéneo reunido alrededor de un amplio proyecto: la creación de la psicología industrial. Nos introducimos al análisis del humano-relacionismo (Montaño, Luis e Ibarra, Eduardo, 1987: 51).

Pero independientemente del origen o proyecto que se tenga, es entonces en esta línea de frontera tan delgada, donde los seres humanos confrontan lo formal con lo informal, lo racional con lo subjetivo, el deber ser con la realidad- el ser-, la idea o sentimiento con la estrategia. En una clase de David Arellano formuló la siguiente inquietud: *¿Se pueden diseñar sistemas complejos en escenarios de este tipo?*, parte de las respuestas se integrarán poco a poco a lo largo de las sesiones y con relación a los demás autores, por ahora, vale advertir que en las reflexiones queda registrada una las consideraciones a tal planteamiento. Finalmente es oportuno mencionar bajo que lógica se construyó la escuela de relaciones humanas.

La corriente humano-relacionista, bajo el disfraz de una crítica mordaz que provenía de un aparente desacuerdo con sus predecesores de la OCT intenta complementar, bajo otra perspectiva, los desarrollos realizados para el control del



proceso de trabajo. El modelo en realidad es único: productividad = f (habilidades). La gran revelación del humano-relacionismo consistió en dividir la variable independiente en dos categorías: la habilidad técnica, analizada por la OCT, y la habilidad psicológica propuesta ahora por dicha corriente. La propuesta es simple: hay que controlar el proceso de trabajo no solo en sus aspectos formales sino también informales (Montaño, Luis e Ibarra, Eduardo, 1987: 53).

La dificultad estriba entonces en el ajuste ya no sólo de tiempos y movimientos del cuerpo humano, sino también en la lógica de la idiosincrasia, los valores, los sentimientos, las motivaciones, en pocas palabras y dependiendo del enfoque que se quiera, en un sabotaje mental, en una influencia sobre la mente del otro y que por las razones que sean, que fueron y/o que serán, actúe como se pretende. Vemos así que nos dirigimos a un terreno propiamente bajo la lupa y lógica del poder, la dominación, la autoridad, persuasión, etcétera.

La verdadera intención de esta incipiente psicología industrial y que determinará sus desarrollos posteriores, queda plasmada en la preocupación de propiciar la satisfacción, ocultando de esta forma las relaciones de explotación. Muchos de los teóricos del humano-relacionismo concentran sus ideas en este tema de la siguiente manera “la organización es un sistema social, compuesto por la organización **formal** y la **informal**, la **técnica** y la **humana**; determinado por cuatro lógicas: la de los **sentimientos**, la del **costo**, la de la **eficiencia** y la **ideológica**. La meta del sistema es el **equilibrio** con el fin de alcanzar el objetivo común, que es la **satisfacción de todos los miembros**” (Montaño, Luis e Ibarra, Eduardo, 1987: 54 y 56).

Burocracia

La entrega a una causa y sólo a ella eleva a quien así obra hasta la altura y dignidad de la causa misma (Weber, Max, 2009: 93), tales palabras encumbran la labor ardua y de gran impacto que ha ascendido por generaciones en la sociedad por parte del alemán Max weber y que lo representan a el mismo. Su obra muestra una penetración deslumbrante en el funcionamiento de la sociedad humana. El



tema que ocupa respecto a Weber en esta investigación será incompleto si se mira con cuidado la serie de formulaciones que hizo en sus trabajos y las críticas que han surgido, lo cual actualmente es tan vasto que hablar de sus ideas implicaría varias investigaciones. El estudio somero en esta investigación pone el acento en el tema de la “burocracia”, sin mayor prolegómenos pasemos a tal enmienda.

Luis Fernando Aguilar Villanueva dice que: todas las ciencias tienen sus “padres fundadores”. En el campo de la ciencia histórica y, en particular, en el de la sociología, Max Weber (1864-1920) es indudablemente un “padre fundador”. Más allá de las posiciones metodológicas y teóricas de Weber, que son objeto de estudio, [...], muchos de sus conceptos y explicaciones ya forman parte de la cultura contemporánea, como por ejemplo: “carisma”, “tipo ideal”, el Estado como “monopolio de coacción legítima”, “racionalidad”, la distinción entre “política” y “administración”, “democracia de líder”... también más allá de la interpretación de su persona y de su obra, considerada como el producto de un obsesivo “anti-Marx”, Weber es una referencia teórica original y fecunda en el terreno de las investigaciones sociales y políticas (2001: 15).

Cabe destacar que han sido diversos los estudios del tema, incluso antes que el mismo Max Weber, pero por razones formales, de contexto y orientación de ideas, es, sino el mayor exponente o fuente en este tema, si uno de los más estudiados. Además, sea de paso oportuno mencionar que dada la circunstancia de asimilación de ideas, adopción de las mismas en tiempo, traducción, interpretación y descripción, no fue sino hasta que Talcott Parsons, quien comenzó a prestar mayor atención en Weber, y provoca que sus ideas se trasladen a lo largo de occidente, de manera incisiva nos referimos a los Estados Unidos. Y, para el momento de su arribo a dicho contexto, el taylorismo ya había sido sometido a juicio y por ese entonces comenzaba a dar frutos en gran medida la Escuela de Relaciones Humanas, de la cual nos ocuparemos en su momento.

Michael Harmon y Richard Mayer comentan “aunque *burocracia* es una palabra familiar, no es fácil definir su esencia. Esto es particularmente cierto en



una época en la que nos sentimos rodeados de *burocracias* y el adjetivo *burocrático* es cualquier cosa menos un término de aprobación. Dicho de una manera simple, Weber consideraba que la burocracia era *la* forma de organización y administración en la que el poder se concentra en manos de funcionarios con las capacidades técnicas indispensables. Para Weber la *burocracia moderna* tiene tres elementos principales” (2001: 104):

“Las actividades regulares de los agentes de la organización se definen como *tareas oficiales*.

Éstas tareas son relativamente estables y la autoridad para desempeñarlas se halla estrictamente limitada por *reglas*, igual que la autoridad coercitiva de que se dispone para llevarlas a cabo.

Hay formas regulares y establecidas para asegurar el desempeño continuo de dichas tareas por (y sólo por) aquellos individuos que cumplen con reglas o actitudes generales”.

Con la burocracia se desarrolla finalmente el fenómeno de la ***burocratización***, es decir tal como lo contempla Mouzelis (1991: 24 y 25) “no sólo la Administración Pública se ha burocratizado de manera progresiva; la burocracia como tipo de organización, ha penetrado gradualmente todas las instituciones sociales. En todo campo, religioso o educativo, Weber observa la proliferación de las organizaciones de gran escala, la concentración de los resortes de la administración en la y, en general la *adopción* del tipo burocrático de organización”. A tales hechos nos queda sólo argumentar que son justificables porque ponen mira en la búsqueda tan anhelada de la eficiencia, y en este sentido, habría que considerarse que además de la creencia y legitimidad hay que sumar dos elementos sustanciales, la regla y la racionalidad.



2.3 Teorías Contemporáneas de la Organización Decisiones

Si a Keynes se le consideró como el salvador del capitalismo en los años treinta, no resulta exagerado afirmar que a Simon se le debe recordar como el salvador de la burocracia que precipitó el *New Deal*, al proponer fórmulas para hacerla menos pesada, más fluida y flexible (Waring, 1991, citado en Ibarra, Eduardo, 2010: 162).

La Administración se define ordinariamente como el arte de “conseguir que se hagan las cosas”. Se da importancia especial a los procesos y a los métodos encaminados a asegurar una acción expeditiva. Se establecen principios para asegurar la acción combinada entre grupos de hombres. No se atiende mucho, sin embargo, a la elección que precede a toda acción, sino a la determinación de lo que hay que hacer más bien que a la acción misma (Simon, Herbert, 1970: 3).

A pesar de que toda actividad práctica abarca ambas cosas, “resolver” y “hacer”, no es corriente reconocer que una teoría de la administración debe ocuparse de los procesos de decisión tanto como de los procesos de acción (Barnard, Chester, citado en Simon, Herbert, 1970: 3).

Este olvido nace quizá de la idea de que la toma de decisiones se limita a la formulación de una política general. Pero el proceso decisorio, por el contrario, no acaba cuando queda determinada la finalidad general de una organización. La tarea de “decidir” se extiende a la organización administrativa total, lo mismo que la tarea de “hacer”; en realidad se encuentra íntegramente ligada con esta última (Simon, Herbert, 1970: 3).

Una teoría general de la administración debe incluir principios de organización que aseguren una acción efectiva (Simon, Herbert, 1970: 3).

La tarea física real de llevar a cabo los objetivos de una organización recae sobre las personas que se encuentran en el nivel más bajo de la jerarquía administrativa. Ni el ingeniero ni el ejecutivo construyen el automóvil como objeto físico, sino el mecánico, en la cadena de montaje. Y es el equipo de bomberos, que hace funcionar la manguera sobre las llamas, quien apaga el incendio, no su jefe o su capitán (Simon, Herbert, 1970: 4).



La dirección –es decir, el empleo de la autoridad administrativa– es solo una de las diferentes maneras en que el personal administrativo puede afectar a las decisiones del personal operatorio; y, por consiguiente, la construcción de una organización administrativa es algo más que una simple distribución de funciones y una asignación de autoridad (Simon, Herbert, 1970: 4 y 5).

Todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales este ejerce influencia o autoridad (Simon, Herbert, 1970: 5).

Si el individuo sigue una determinada línea de acción, renuncia por ello a otras líneas de acción. En muchos casos, el proceso selectivo consiste, simplemente en una acción reflejada establecida; por ejemplo, una mecanógrafa golpea una tecla determinada con un dedo porque se ha establecido un reflejo entre una letra de una página impresa y esa tecla concreta. Aquí, la acción es, en cierto sentido al menos, racional (es decir, orientada hacia una finalidad), aunque no encierra ningún elemento de conciencia ni deliberación (Simon, Herbert, 1970: 5).

Respecto a la **Racionalidad limitada**, aunque pudiera pensarse que Simon reconoce con este término los aspectos irracionales del comportamiento, en realidad nada estuvo más lejos de su postura. Simon siempre defendió la naturaleza esencialmente racional del comportamiento humano, la cual se encuentra limitada solo por sus capacidades cognitivas del individuo y por la información disponible en su medio ambiente accional. No se trata de reconocer comportamientos irracionales, terreno propio de la psiquiatría, sino de comprender los límites de comportamientos racionales mediante los que las personas seleccionan medios para alcanzar un propósito previamente establecido, a partir de cierta información disponible y de cierta capacidad para procesarla. Para decirlo de otra manera, se trata de comprender el medio ambiente en el que se produce la decisión del individuo en su intención por alcanzar ciertas finalidades y



de propiciar diseños que permitan reducir la incertidumbre presente en dicho medio, así como de acrecentar su capacidad de cálculo y deliberación (Simon, citado en Ibarra, Eduardo, 2010: 161).

Así, Simon se erige, a la vez, como el salvador de la burocracia y del mercado, al propiciar la articulación de la intervención del Estado y la libertad económica en una arquitectura de regulación. Se trata de un diseño híbrido que posibilitó la *empresarialización* de la burocracia, expresada más tarde en la tesis del *New Public Management* [...]. Por eso Simon mereció el premio Nobel, pues se constituyó como el arquitecto de esa modernidad en la que los individuos actúan con libertad, aunque siempre dentro de los marcos que les fija el sistema, las instituciones y la organización. Había que reconocérselo (Ibarra, Eduardo, 2010: 162).

Contingencia

Ninguna acción social tiene la certeza de ocurrir sin la menor alteración de incertidumbre o de viabilidad, es decir, ya sea por cuestiones políticas, de acción colectiva, de recursos monetarios, de impacto insuficiente, de temporalidad, de vacío de legalidad, de conflictos operativos para efectuar lo que se anhela o pretende, de falta de coordinación entre organizaciones, por ausencia de liderazgo o bien por rechazo ciudadano o comunitario, por grupos de poder o interés, razones tecnológicas o presiones de carácter internacional o diplomático.

A esto nos referimos por aquellos fenómenos contingentes que pueden afectar a nuestra organización, ninguna organización está exenta de algún acontecimiento imprevisto, es por ello que en cada paso y en cada actuar en ciertas situaciones es posible ir ajustando la acción a las circunstancias que se vayan originando.

Uno de los máximos exponentes es Michel Crozier, a él se debe el término “zonas de incertidumbre”, lo cual se refiere a que en una organización el poder esta esparcido en varias manos y su fortaleza depende las estrategias, poder de información y capacidad de ejercer acciones. Mientras los individuos posean la



capacidad de responder a las zonas de certidumbre, poseerán control y ejercicio de poder. La obra más representativa de este sociólogo francés es *El Actor y el Sistema*, esta obra es un amplio esquema concerniente al lugar que ocupa el individuo frente a la organización bajo el enfoque de análisis de sistemas.

Esta escuela de pensamiento, analiza los factores externos que generan incertidumbre, ya sea relaciones e interacciones con otras organizaciones, individuos, o el ambiente que se genera entre los individuos.

2.4 Estudios Organizacionales y Administración

Manteniendo el hilo conductor, apuntan Luis Montaña y Eduardo Ibarra “cuando hablamos de *teoría de organización* nos referimos al conjunto de orientaciones teóricas desarrolladas a partir de la propuesta Taylorista de la *Organización Científica del trabajo* que, independientemente de su enfoque y del nivel de análisis asumido, se constituyen como tentativas explicativas del fenómeno organizacional o de alguno de sus aspectos relevantes (1987: 23). Una de las principales contribuciones que la teoría de las organizaciones puede realizar, es señalar las limitaciones sobre lo que es factible para las organizaciones mismas y para el sistema social más amplio (Hall, Richard, 1996: 27).

De las ideas anteriores se puede desprender lo que ahora conocemos como los Estudios Organizacionales (EO), mismos que de acuerdo con Antonio Barba y Pedro Solís son “un conjunto amplio de conocimientos con enfoques multidisciplinarios que provienen de áreas tales como la sociología de las organizaciones, la administración, la ingeniería de sistemas, la psicología social, la antropología y la economía, por señalar algunas de las más importantes. Otro aspecto importante [...] ha sido su desarrollo contrastante con la formulación de marcos conceptuales con un interés *científico* de comprender el comportamiento de las complejas organizaciones modernas y marcos conceptuales con un interés más *pragmático* de resolver los problemas que enfrentan esas mismas organizaciones, quizás con mayor predominio de estos últimos (1997: 2).



Los estudios organizacionales orientan su análisis a “una iniciativa exenta de lo que significa pensar siempre en términos del deber ser, de los resultados óptimos, del mejoramiento del desempeño. En dicha iniciativa se trata de contemplar a las organizaciones con el objeto de comprenderlas y no de transformarlas. El interés de los estudios organizacionales está más en la comprensión que en la prescripción” (Ramírez Guillermo, Vargas German y De la Rosa Ayuzabet, 2011: 8 y 12).

No es tema a discusión y sólo busca reforzar y esclarecer las líneas conceptuales referentes hacia dónde camina el análisis organizacional y su relación con la administración, sea de paso, se menciona -en el siguiente cuadro - una diferencia distintiva entre la teoría organizacional y los estudios organizacionales, es decir De la Rosa y Contreras afirman que “los estudios organizacionales, ..., a diferencia de la teoría organizacional, se caracterizan por presentar dos visiones de la organización (2011: 12).

CUADRO
VISIONES DE LOS EO RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN

Los EO anteponen	Anteponen lo local a lo universal Lo particular a lo general Lo relativo a lo absoluto El caos al orden La ambigüedad a la claridad La multirracionalidad a la unirracionalidad La acción al determinismo La confrontación al consenso Lo subjetivo a lo objetivo Lo cualitativo a lo cuantitativo La comprensión a la explicación La duda a la afirmación La interpretación diversa a la aseveración	de la TO
-------------------------	---	-----------------

Fuente: elaboración propia con base en (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011).

En otro tenor de ideas, los autores que se acaban de citar, afirman que “mientras los estudios organizacionales se ubican predominantemente en el terreno de la comprensión, la administración se ubica preponderantemente en el de la prescripción” (2011: 16) con base en los siguientes modelos:

CUADRO
CONOCIMIENTOS GENERADOS POR LOS EO Y LA ADMINISTRACIÓN

Líneas de investigación y/o escuelas de los EO	Modelos, procesos y técnicas administrativas comprendidas en la administración
Cultura en y alrededor de las organizaciones	Proceso administrativo
Identidad organizacional	Planeación estratégica



Poder en y alrededor de las organizaciones	Diseño organizacional
Análisis estratégico	Desarrollo organizacional
Ambigüedad e incertidumbre en las organizaciones	Control de gestión
Nuevo institucionalismo (económico, sociológico y político)	Administración de funciones (recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y producción)
Ecología organizacional	Administración por objetivos
Aprendizaje y conocimiento en las organizaciones	Administración estratégica y administración del conocimiento
Psicoanálisis en las organizaciones	Tecnologías de la información
Líneas de investigación y/o escuelas de los estudios organizacionales	Modelos, procesos y técnicas administrativas comprendidas en la administración
Antropología de las organizaciones	Administración total de la calidad
Análisis postmoderno de las organizaciones	Cultura corporativa
Organizaciones postmodernas	Lean Production y reingeniería
Transferencia de modelos organizacionales	Benchmarking
Cambio organizacional	Empowerment, técnicas de negociación y coaching

Fuente: tomado de (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011: 19).

De acuerdo a las líneas anteriores y con nuestra investigación; es básico y fundamental analizar la vital relación del tema a estudiar –y de *qué* forma que existe- y bajo que perspectiva podemos admirarlo en relación a la teoría organizacional. Nuestro campo propiamente es el gobierno, su administración pública, es decir las organizaciones públicas o gubernamentales en sí. Harmon y Mayer dicen al respecto “los administradores públicos se enfrentan con decisiones” (2001: 33) que:

- a) Afectan la vida de las personas
- b) Se toman en nombre del pueblo: ya que se habla de un interés común.
- c) Emplean recursos públicos: la maquinaria administrativa se mueve a partir de los fondos públicos.

Todos sabemos que la política afecta nuestras vidas, pero *¿conocemos la amplitud de su importancia?*, claramente, vivimos en una edad de creciente **politización**. Muchas cuestiones que en el pasado no incluían la política, o que no la implicaban directamente, se ven ahora con problemas políticos. Muchas decisiones que en otros tiempos no necesitaban hacerse, o se hacían automáticamente por costumbre, o las tomaban los ciudadanos privados, deben ser tomadas ahora por oficinas públicas y mediante proceso político. La *política* es en cierto sentido la toma de decisiones económicas en respuesta a fuerzas impersonales como la del dinero, las condiciones del mercado y la escasez de los



recursos. El conjunto de las decisiones tomadas por medios públicos constituye el *sector público* de un país o sociedad (Deustch, Karl W, 1998: 15).

La forma en la que cobra vida la política es a través de la administración pública y, es ésta última quien activa y pone en marcha el conjunto de sus organizaciones gubernamentales para dar consecución a los objetivos que cada organización desde su espacio y sitio intenta cumplir.

Por definición los administradores públicos actúan en un contexto organizacional. Todos los que participan en la administración pública toman decisiones con base en las leyes, las normas y las tradiciones públicas. Pero además sus decisiones reflejan juicios fundados en valores y apreciaciones personales que surgen de configuraciones peculiares de factores en situaciones particulares. Las decisiones, como los juicios en que se basan de las relaciones mutuas entre lo general y lo específico, lo personal y lo impersonal. Los administradores públicos deben decidir cuándo actuar y cuándo no, cómo rendir cuentas, cómo interpretar la responsabilidad personal y cómo determinar los límites organizacionales de su autoridad y responsabilidad. Las decisiones son respuestas a problemas (Harmon y Mayer; 2001: 33 y 34).

En este sentido “en la teoría de las organizaciones, al igual que otras disciplinas sociales, se da un retorno a los conceptos centrados sobre la persona, que se explica como la reintroducción del individuo en las sociedades como un hecho universal oponiéndose a visiones mecanicistas y deterministas. Asimilar al individuo como actor al interior de las organizaciones conlleva también la necesidad de entender la significación de estas entidades, ya que no es suficiente la descripción y la explicación, sino también la búsqueda de un sentido: es decir de una aproximación ontológica. El desarrollo incontrolado de los determinismos técnicos y económicos no considera a la persona humana como centro de interés y valor, por lo tanto la muerte del hombre se realiza cada día” (Barba, Antonio y Solis, Pedro, 1998: 39).

Finalmente nos resta señalar una advertencia más que aún nos muestra latidos de su supervivencia, es decir, una observación de Luis Montañó y Eduardo



Ibarra que nos dice que “la administración en México ha sido sistemáticamente negada como disciplina social por su carácter eminentemente pragmático: la enseñanza y la escasa investigación en administración han carecido de *conciencia teórica* al no fundamentar sus conocimientos en la teoría de la organización. Por ello resulta complicado hablar en el ámbito de las ciencias sociales de administración y teoría de la organización: la primera es despreciada, la segunda desconocida” (1987: 15).

Por su parte, Omar Guerrero nos comparte lo siguiente “la formación universitaria tiene un carácter general y se elige preferentemente cuando se buscan funcionarios polivalentes, es decir, que sean capaces de seguir una carrera administrativa. La formación que se aporta en la administración pública está inspirada en las necesidades de la práctica y la acción, requeridas en el ejercicio del servicio. La enseñanza de los funcionarios públicos dentro del curso de los problemas reales, se inicia con el manejo de los negocios públicos” (2000: 16).

Si reflexionamos en torno a los dos párrafos anteriores, podemos decir que hay una invitación a la reflexión de ver a la administración pública más allá de una visión de un proceso de planeación, organización, dirección y control de actividades gubernamentales, es necesario integrar un análisis que expliquen la conducta de los individuos en los ambientes organizacionales. La visión de la administración pública inspirada en las necesidades de la práctica y la acción del servicio público no será completa si no se toma en serio la variable del comportamiento del individuo.

Si le sumamos a lo anterior, la falta de interdisciplinaridad de las investigaciones que en cierta forma suponen riesgos tal como la presente que aún sin ser expertos en la materia nos atrevemos a emprender a analizar temas conjuntamente; por otro lado el uso de las fuentes es otro reto ya que si bien es cierto la mayor parte de nuestras bases teóricas se remiten a estudios Estadounidenses hay que sumarle el tiempo que tardan en asimilarse los nuevos rumbos de conocimiento o incluso las traducciones respectivas al idioma en uso, o de cuenta



propia el esfuerzo por traducirlo uno mismo, en fin, dicha tarea en ocasiones puede llevar una o más décadas tal como ocurrió con obras como las de Weber y en el ámbito de las políticas públicas la predominancia de los estudios norteamericanos sobre los franceses e incluso alemanes.

Rápidamente se puede hacer una breve reflexión de lo citado, la parte medular y apremiante y que ha sido avocada yace en el “*comportamiento humano*”; si bien es cierto, la forma en que percibimos la materialización y concreción de la administración pública es a través de los programas gubernamentales, es a partir de la *coordinación, esfuerzos, negociación, cooperación e interacción humana* con sus debidas *influencias* y relaciones ya sean *intraorganizacionales* o *interorganizacionales* que se pueden lograr los *resultados, intenciones y finalidades* y de manera incipiente se puede percibir el sentido de una *red de interacción*, tal afirmación se irá estudiando en las siguientes líneas de ideas. Una vez hecho el análisis del objeto de estudio de la teoría organizacional, es decir, lo que se va a estudiar, pasemos a la comprensión de y uso de la palabra organización.

Capítulo 3. El acoso Moral Organizacional

3.1 Modelos Organizacionales

Estructuraremos el presente capítulo de la siguiente forma, primero expondremos algunos de los modelos administrativos que surgen en un contexto organizacional, luego expondremos ejemplos del acoso, los cuales independientemente del modelo que se trate pueden ocurrir y finalmente expondremos el modelo del acoso que se detecta en la presente investigación.

Si partimos del hecho de que hemos identificado los modelos que estructuran el comportamiento humano en los medios organizacionales, es adecuado mencionar cuál es su finalidad brevemente. Para ello, recurrimos al cuadro del capítulo dos en lo referente a los modelos.



**CUADRO
CONOCIMIENTOS GENERADOS POR LOS EO Y LA ADMINISTRACIÓN**

Modelos, procesos y técnicas administrativas comprendidas en la administración
Proceso administrativo
Planeación estratégica
Diseño organizacional
Desarrollo organizacional
Control de gestión
Administración de funciones (recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y producción)
Administración por objetivos
Administración estratégica y administración del conocimiento
Tecnologías de la información
Modelos, procesos y técnicas administrativas comprendidas en la administración
Administración total de la calidad
Cultura corporativa
Lean Production y reingeniería
Benchmarking
Empowerment, técnicas de negociación y coaching

Fuente: tomado de (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011: 19).

La necesidad de reconocer y puntualizar los modelos administrativos se halla en el hecho de que el acoso es ajeno a los modelos por la sencilla razón de que su materialización depende de los roles de conducta humana y no de las características de los tipos de modelos administrativos.

La siguiente tabla muestra los ejemplos de acoso con base en María Grazia (2004: 31 y 32).

EJEMPLOS DE ACOSO

• Daño de efectos o elementos personales
• Exclusión
• Chismes o cotorreo
• Humillación
• Instigación de los colegas contra la víctima
• Intrusión en su vida privada
• Aislamiento
• Provocaciones
• Ridiculización, especialmente realizada en presencia de colegas o superiores
• Acoso sexual
• Divulgación de información falsa
• Amenazas de violencia
• Abuso verbal



Daño de efectos o elementos personales
• Exclusión
• Chismes o cotorreo
• Humillación
• Instigación de los colegas contra la víctima
• Intrusión en su vida privada
• Aislamiento
• Provocaciones
• Ridiculización, especialmente realizada en presencia de colegas o superiores
• Acoso sexual

Fuente: elaboración propia con base en María Grazia (2004: 31).

Los ejemplos anteriores son solo una pequeña muestra de la forma en que se concreta y materializa el acoso moral, consideramos que son muy claros, por lo cual no requiere de su explicación uno por uno o de ejemplos mediante casos particulares. Esta tarea comprenderá una investigación más profunda.

Modelos de Acoso moral en el ámbito Gobierno

Un elemento adicional a justificación de la presente investigación nace de la observación de la mecánica del acoso moral. En esta investigación se amplía un poco más la noción de la forma en que adquiere vida el acoso moral, ya que no lo situamos en un solo canal o forma de desarrollarse. De manera breve expondremos la manera en que se concibe la interacción del acoso moral el espacio gubernamental. Esta observación aplica no sólo al gobierno sino además a cualquier espacio organizacional.

El modelo del acoso presente considera tres caminos o formas para que se suscite, el acoso puede ser de **arriba abajo, abajo arriba u horizontal**.

Arriba-abajo.

Es el tipo más común de acoso moral. Ya sea la suerte, capacidad, amistad, herencia, conocimiento o experiencia, lo cual permita estar en una posición que por sí misma goce de respeto, lealtad, obediencia, o en otras palabras subordinación por parte de uno o varios individuos es ya de inicio un elemento para que este modelo se presente. Pues por lo regular, la persona que



ejerce acoso moral se apoya de la posición que goza y lo privilegio para presionar a quien lo padece. Sumando este suceso a las personalidades del acosador y acosado, es la mezcla para que se detone la relación de acoso moral. Este modelo básicamente se alimenta de la posición que protege y privilegia a quien ejerce el acoso por encima de quien lo padece. En el gobierno se tiene más arraigado el respeto a los cargos por la tradición cultural que aún se resiste a los cambios mundiales y en donde las líneas de respeto y obediencia cada vez se inclinan más por relaciones horizontales. El caso del gobierno representa una incubadora para el acoso moral.

Un superior agrede a un subordinado. Esta situación es la más frecuente en el contexto actual, que da a entender a los trabajadores asalariados que deben estar preparados para aceptar cualquier cosa con tal de conservar su empleo (Hirigoyen, Marie, 1998: 51).

La estructura, autoridad y jerarquía gubernamental permite que un individuo dirija a sus subordinados de un modo tiránico o perverso, ya sea porque le conviene, o porque no le parece importante. Pero las consecuencias para el subordinado pueden ser muy gravosas:

- Se puede tratar simplemente de un abuso de poder: un superior hace un uso desmesurado de su posición jerárquica y acosa a sus subordinados por miedo a perder el control. Se trata del poder de los directivos intermedios.
- Se puede tratar también de una maniobra perversa de un individuo que necesita aplastar a los demás para destacar, o que, simplemente para existir, necesita destrozarse a un individuo al que elige como chivo expiatorio. A continuación, veremos cómo se puede hacer caer en la trampa a un asalariado mediante procedimientos perversos.

Abajo-arriba.

Esta interacción nace cuando el acoso viene no de un superior, sino de un individuo que pertenece a un espacio de la estructura inferior (jerárquicamente) de



quien sufre el acoso. El hecho de que esto se logre obedece a distintas razones, tenemos por ejemplo que las cualidades pertenecientes a un individuo son los elementos que pueden permitir que moleste a un superior, es decir, la experiencia, conocimientos, técnica o nivel de estudio pueden mermar las respuestas que de un superior por carecer de las mismas ante una situación ya sea laboral, personal o incluso ajena a los propósitos que persigue a la organización gubernamental.

Un superior es agredido por sus subordinados. Es un caso mucho menos frecuente. Se puede tratar de una persona que viene del exterior, cuyo estilo o cuyos métodos no son admitidos por el grupo, y que no se esfuerza por adaptarse o imponerse. Se puede tratar también de un antiguo compañero al que se ha ascendido sin consultar a la plantilla. En cualquier caso, la dirección no ha tenido suficientemente en cuenta las opiniones del personal con el que esta persona tendrá que trabajar (Hirigoyen, Marie, 1998: 50).

El problema se complica cuando no se establece previamente una descripción precisa de los objetivos del grupo de trabajo, o cuando las tareas de la persona ascendida suponen una intromisión en las de alguno de sus subordinados (Hirigoyen, Marie, 1998: 50).

Horizontal

Este tipo de acoso moral surge principalmente cuando el acoso es de igual a igual por la posición que se tiene en la estructura jerárquica. Los niveles de agresión y abuso por parte del acosador (agresor) hacia el acosado (víctima) pueden tener los mismos efectos que en el modelo arriba-abajo o abajo-arriba. La cualidad de este modelo es que al menos en apariencia supone una eliminación más fácil por parte del acosador-acosado debido a que la jerarquía no ocupa un lugar predominante. Sin embargo, en la realidad, pocas veces sirve esto, pues en muchas ocasiones el acosador se vale de la relación ya de por sí deformada con respecto al acosado para poder reforzar así la interacción de acoso.



3.2 El acoso gubernamental

Aunque el acoso en el trabajo sea un fenómeno tan viejo como el mismo trabajo, hasta principios de la década de los noventa no se lo ha identificado como un fenómeno que no sólo destruye el ambiente de trabajo y disminuye la productividad, sino que también favorece el absentismo, ya que produce desgaste psicológico (Hirigoyen, Marie, 1998: 44).

El acoso moral es un tema necesario en el estudio de las organizaciones gubernamentales, puesto que el sistema democrático en México permite la figura de representantes con múltiples funciones derivados de sus respectivos cargos, éstos pueden hacer un uso discrecional en su actuar acerca de los recursos que manejan, así como del marco legal que los obliga a actuar de igual modo los puede proteger, etcétera, es por lo tanto, indispensable reconocer e identificar las relaciones e interacciones que se construyen en torno a la decisión gubernamental, las cuales finalmente pueden crear escenarios de acoso. Pasemos al desarrollo de lo que se considera acoso moral.

El acoso moral es un fenómeno que se ha estudiado esencialmente en los países anglosajones y en los países nórdicos, en donde ha sido calificado de *mobbing* —de *mob*: muchedumbre, manada, plebe; de ahí la idea de incomodidad fatigosa—.

Heinz Leymann, psicólogo del trabajo en Suecia, investigó este proceso, que él denomina «psicoterror», durante cerca de una década y en varios grupos profesionales. Actualmente, en muchos países, los sindicatos, los médicos laborales y las mutualidades sanitarias empiezan a interesarse por este fenómeno. Esta guerra psicológica en el lugar de trabajo incluye dos fenómenos (Hirigoyen, Marie, 1998: 44):

- el abuso de poder, que los asalariados no siempre aceptan, y al que pueden desenmascarar con rapidez,
- la manipulación perversa, que engaña con insidias y causa muchos más estragos.

Uno no se muere directamente de recibir todas estas agresiones, pero sí pierde una parte de sí mismo. Cada tarde, uno vuelve a casa desgastado,



humillado y hundido. Resulta difícil recuperarse. Lo peculiar es que no importa si se trata de una organización gubernamental o privada, el acoso puede presentarse en ambas. Lo curioso es que es más factible su desarrollo en el gobierno por las amplias posibilidades de amenaza constante sobre perder el empleo que en la empresa privada. La razón es sencilla, el sector privado respeta más la meritocracia que el gobierno pues el recuerdo por la utilidad y ganancia es un tema recurrente.

En un grupo, es normal que tengan lugar conflictos. Una advertencia hiriente en un momento de exasperación o de mal humor no es significativa; y lo es todavía menos si se presentan excusas a continuación. Lo que constituye el fenómeno destructor es la repetición de las vejaciones y las humillaciones en las que no se produce ningún esfuerzo de matización (Hirigoyen, Marie, 1998: 44). Cuando el acoso aparece, es como si arrancara una máquina que puede machacarlo todo. Se trata de un fenómeno terrorífico porque es inhumano. No conoce los estados de ánimo ni la piedad. Los compañeros de trabajo, por baja, por egoísmo o por miedo, prefieren mantenerse al margen.

Cuando una interacción asimétrica y destructiva de este tipo arranca entre dos personas, lo único que hace es amplificarse progresivamente, a menos que una persona exterior intervenga enérgicamente. Efectivamente, en un momento de crisis, tenemos una tendencia a acentuar el registro en el que nos encontramos: una empresa rígida se vuelve más rígida, un empleado depresivo se vuelve más depresivo, otro empleado agresivo se vuelve más agresivo, etc. Acentuamos lo que somos. Una situación de crisis puede sin duda estimular a un individuo y conducirlo a dar lo mejor de sí mismo para encontrar soluciones, pero una situación de violencia perversa tiende a anestesiar a la víctima, que, a partir de ese momento, sólo muestra lo peor de sí misma.

Se trata de un fenómeno circular. De nada sirve buscar quién ha originado el conflicto. Se llega a olvidar incluso su razón de ser. Una serie de comportamientos deliberados del agresor está destinada a desencadenar la ansiedad de la víctima, lo que provoca en ella una actitud defensiva, que, a su vez,



genera nuevas agresiones. Tras un determinado tiempo de evolución del conflicto, se producen fenómenos de fobia recíproca: la visión de la persona odiada provoca una rabia fría en el agresor; la visión del perseguidor desencadena el miedo de la víctima. Se trata de reflejos condicionados, uno agresivo y el otro defensivo (Hirigoyen, Marie, 1998: 45).

El miedo conduce a la víctima a comportarse patológicamente, algo que el agresor utilizará más adelante como una coartada para justificar retroactivamente su agresión. La mayoría de las veces, la víctima reacciona de un modo vehemente y confuso. Cualquier cosa que emprenda o que haga se vuelve contra ella gracias a la mediación de sus perseguidores. El objetivo de la maniobra de estos últimos consiste en desconcertarla, en confundirla completamente y en conducirla al error.

Aunque el acoso se produzca horizontalmente (un compañero agrede a otro), los superiores en la jerarquía no suelen intervenir ni prestarle demasiada atención. Sólo toman conciencia del problema cuando la víctima reacciona de una manera muy visible (crisis nerviosa, llanto, etc.), o cuando está de baja con demasiada frecuencia. En realidad, el conflicto degenera porque la empresa se niega a entrometerse: « ¡Ya son ustedes mayorcitos para arreglar solos sus problemas!». La víctima no siente que la defiendan. A veces, incluso percibe un abuso por parte de los que asisten a esta agresión sin intervenir, pues sus superiores casi nunca proponen directamente una solución; más bien contestan: « ¡Ya lo veremos más tarde!». En el mejor de los casos, la solución que proponen consiste en un cambio de puesto de trabajo que no tiene en cuenta la opinión del interesado. Sea como fuere, si, en algún momento del proceso, alguien reacciona de un modo sano, el proceso se detiene (Hirigoyen, Marie, 1998: 45).

El acoso apunta a las víctimas, al principio y contrariamente a lo que los agresores pretenden hacer creer, no son personas afectadas de alguna patología o particularmente débiles. Al contrario, el acoso empieza cuando una víctima reacciona contra el autoritarismo de un superior y no se deja avasallar. Su capacidad de resistir a la autoridad a pesar de las presiones es lo que la señala como blanco.



El acoso se vuelve posible porque viene precedido de una descalificación de la víctima por parte del perverso —que el grupo ha aceptado primero, y luego avalará—. Esta depreciación de la víctima justifica posteriormente la crueldad que se ha ejercido contra ella y conduce a pensar que se merece lo que le ocurre. Sin embargo, las víctimas no son holgazanas, sino todo lo contrario. A menudo son personas escrupulosas que manifiestan un «presentismo patológico». Los asalariados perfeccionistas, muy centrados en su trabajo, desean ser impecables. Se quedan hasta muy tarde en la oficina, no dudan en acudir a trabajar durante el fin de semana y no faltan ni siquiera cuando están enfermos. Los norteamericanos utilizan el término *workaholic* (adicto al trabajo) para señalar claramente que se trata de una forma de dependencia. Esta última está ligada a una predisposición del carácter de la víctima, pero, sobre todo, es una consecuencia del dominio que la empresa ejerce sobre sus asalariados (Hirigoyen, Marie, 1998: 46).

Cuando el proceso de acoso se instaura, la víctima es estigmatizada: se dice que el trato con ella es difícil, que tiene mal carácter, o que está loca. Se considera que su personalidad es la responsable de las consecuencias del conflicto, y la gente se olvida de cómo era antes o de cómo es en otro contexto. Una vez que a la víctima se la saca de sus casillas, no es extraño que se convierta en lo que pretenden convertirla (Hirigoyen, Marie, 1998: 46).

Una persona acosada no puede rendir al máximo de sus posibilidades. Presta menos atención, se muestra ineficaz y da pie a que se critique la calidad de su trabajo. Llegados a este punto, a sus compañeros les resulta fácil separarse de ella, dada su incompetencia o su falta de profesionalidad. El caso particular de los paranoicos leves que se hacen pasar por víctimas no debería enmascarar la existencia de verdaderas víctimas del acoso. El comportamiento de un grupo no es la suma de los comportamientos de los individuos que lo componen; el grupo es una nueva entidad que tiene sus propios comportamientos. Freud admite la disolución de la individualidad en las masas a través de una doble identificación: horizontal en relación con la horda (el grupo) y vertical respecto al jefe.



Los grupos tienden a igualar a los individuos y soportan mal la diferencia (una mujer en un grupo de hombres, un hombre en un grupo de mujeres, la homosexualidad, las diferencias raciales, religiosas o sociales, etc.). Cuando la mujer accede a determinadas corporaciones que han estado tradicionalmente ocupadas por hombres, no le resulta fácil hacerse respetar. Debe soportar bromas groseras, gestos obscenos, que se desprecie todo lo que pueda decir, y que no se tome en serio su trabajo. Todo ello parece una «novatada» y todo el mundo se ríe, inclusive las mujeres presentes. No tienen otra elección (Hirigoyen, Marie, 1998: 47).

A veces, el acoso es suscitado por un sentimiento de envidia de alguien que posee alguna cosa que los demás no tienen (bondad, juventud, riqueza, cualidades de relación). Éste es el caso de los jóvenes titulados que ocupan un puesto en el que tienen como superior en la jerarquía a alguien que no posee su mismo nivel de estudios. Las agresiones entre compañeros también pueden surgir, por un lado, de las enemistades personales que están relacionadas con la historia de cada uno de ellos, y, por otro, de una forma de competencia en la que uno de los protagonistas intenta destacar a expensas de otro (Hirigoyen, Marie, 1998: 49).

Muchos responsables ignoran el modo de animar a un equipo, aun cuando sean muy competentes en otros asuntos, y no son conscientes de los problemas humanos que están bajo su responsabilidad. Además, si alguna vez son conscientes de ellos, suelen temerlos y no saben cómo intervenir. Esta incompetencia es un factor agravante del proceso de acoso, pues, cuando los agresores son compañeros de trabajo, el primer punto de socorro debería ser el responsable jerárquico o el escalafón superior. Si no se da un clima de confianza, es imposible pedir ayuda a un superior. Cada cual tiende a atrincherarse detrás de los demás, ya sea por incompetencia, por indiferencia o por cobardía (Hirigoyen, Marie, 1998: 50).

El miedo al desempleo no explica por sí solo el sometimiento de las víctimas del acoso. Los patronos y los directivos intermedios que agreden



pretenden alcanzar una cierta omnipotencia y utilizan, conscientemente o no, unos procederes perversos que atan psicológicamente a las víctimas y que les impiden reaccionar. Estos mismos procederes, que son similares a una trampa, se utilizaron, por lo demás, en los campos de concentración y siguen siendo de rigor en los regímenes totalitarios.

Para mantener el poder y controlar al otro, se utilizan maniobras anodinas que cada vez se vuelven más violentas, siempre y cuando el empleado las resista. Inicialmente, se procura desbaratar su sentido crítico hasta que no separa quién tiene razón y quién no. Se le somete al estrés, se le riñe, se le vigila, se le cronometra para que esté continuamente en vilo y, sobre todo, no se le cuenta nada que pudiera permitirle comprender lo que ocurre (Hirigoyen, Marie, 1998: 51).

El asalariado es acorralado puesto que tolera cada vez más cosas, pero no llega nunca a decir que la situación es insoportable. Sean cuales fueren el punto de partida y los agresores, el proceder es siempre el mismo: el problema no se nombra, pero alguien actúa de forma solapada para eliminar a una persona en lugar de buscar una solución. El grupo amplifica este proceso, pues el perverso lo utiliza como testimonio o incluso como activo participante en el fenómeno (Hirigoyen, Marie, 1998: 51).

El conflicto no se nombra pero actúa cotidianamente a través de las actitudes de descalificación. El agresor se niega a explicar su actitud. Esta negación paraliza a la víctima, que no se puede defender, lo cual hace posible que la agresión continúe. Al negarse a nombrar el conflicto y a discutir, el agresor impide una discusión que permitiría encontrar una solución. En el registro de la comunicación perversa, hay que impedir que el otro piense, comprenda o actúe.

Evitar el diálogo es una hábil manera de agravar el conflicto, pues éste se desplaza y la víctima termina cargando con él. Para el agresor, es una manera de decir, sin decirlo con palabras, que el otro no le interesa, o que no existe para él. Como no se dice nada, se puede reprochar todo. La situación se agrava cuando la



víctima es propensa a culpabilizarse: « ¿Qué le he hecho? ¿Qué tiene que reprocharme?». (Hirigoyen, Marie, 1998: 52).

La agresión no tiene lugar abiertamente —lo cual permitiría replicar—, sino de un modo soterrado, en el registro de la comunicación no verbal: suspiros exagerados, encogerse de hombros, miradas de desprecio, o bien silencios, insinuaciones, alusiones desestabilizadoras o malintencionadas, observaciones descorteses... Al poner en tela de juicio todo lo que la víctima dice y hace, se la conduce progresivamente a dudar de sus propias competencias profesionales (Hirigoyen, Marie, 1998: 52).

En la medida en que estas agresiones son indirectas, resulta más difícil defenderse. ¿Cómo describir una mirada cargada de odio? ¿Cómo hablar de cosas que se sobreentienden o se silencian? La misma víctima tiene a veces dudas sobre sus propias percepciones. No sabe a ciencia cierta si está o no exagerando lo que siente. Se la conduce a dudar de sí misma. A poco que estas agresiones se añadan a una falta de confianza del asalariado, éste perderá completamente la confianza en sí mismo y renunciará a defenderse (Hirigoyen, Marie, 1998: 52).

La descalificación se produce asimismo al no mirar a esa persona, al no darle los buenos días, al hablar de ella como si se tratara de un objeto (« ¡con los objetos no se habla!»), o al decirle a un tercero en su presencia: « ¿Estás viendo?, ¡hay que estar mal de la cabeza para vestirse de esa manera!». Se trata de negar la presencia de la víctima, de dejar de dirigirle la palabra, o de aprovechar que se ausenta cinco minutos de su despacho para dejarle un informe con una nota encima, en lugar de encargarle el trabajo directamente.

Las bromas, las burlas y los sarcasmos también pueden contener críticas indirectas. El agresor siempre puede decir a continuación: «Si no es más que una broma, ¡nadie ha muerto nunca de una broma!». El lenguaje se pervierte. Cada palabra oculta un malentendido que se vuelve contra la víctima elegida (Hirigoyen, Marie, 1998: 53).



Para desacreditar a alguien públicamente, basta con introducir una duda en la cabeza de los demás: «No crees que...». Con un discurso falso, compuesto de insinuaciones y de asuntos silenciados, el perverso pone en circulación un malentendido que puede explotar en beneficio propio. Para hundir al otro, lo ridiculiza, lo humilla y lo cubre de sarcasmos hasta que pierde su confianza en sí mismo. Le pone un mote ridículo y aprovecha su enfermedad o su decaimiento para burlarse de él. También utiliza la calumnia, la mentira y las insinuaciones malintencionadas. Lo arregla todo de modo que la víctima se dé cuenta pero, aun así, no pueda defenderse (Hirigoyen, Marie, 1998: 53).

Estas maniobras provienen de compañeros envidiosos que consideran que la manera más fácil de salir de una situación embarazosa es hacer recaer la culpa sobre otra persona, o las encontramos en directivos que creen que la crítica incesante y la humillación motivan a sus asalariados.

Cuando alguien decide destruir psicológicamente a un asalariado y pretende que éste no se pueda defender, lo primero que hará es aislarlo y romper sus posibles alianzas. Cuando el empleado está solo, le cuesta mucho más rebelarse, sobre todo si se le hace creer que todo el mundo está contra él (Hirigoyen, Marie, 1998: 53).

Cuando la agresión proviene de algún superior, la víctima designada termina por quedar privada de toda información. No se la convoca a las reuniones y queda aislada. Tiene noticia de su posición en la empresa a través de encargos por escrito. Más adelante, se la pone en cuarentena. Puede ocurrir que no se le dé trabajo aunque sus compañeros estén desbordados, y que tampoco se le permita leer el periódico, ni marcharse más temprano.

La puesta en cuarentena genera mucha más tensión que el exceso de trabajo y se vuelve rápidamente destructiva. Para los directivos, constituye un sistema fácil de aplicar a la hora de provocar la dimisión de alguien a quien ya no necesitan (Hirigoyen, Marie, 1998: 54).

Las novatadas. Consisten en encargarle a la víctima tareas inútiles o degradantes. A la víctima se le asignan objetivos imposibles de alcanzar, que la



obligan a quedarse en la empresa hasta tarde y a volver el fin de semana; luego ve que aquel informe tan urgente ha terminado en la papelera. Se dan casos de agresiones físicas que no se producen directamente. Se trata de negligencias que provocan accidentes: objetos pesados que caen, como por casualidad, encima de los pies de la víctima (Hirigoyen, Marie, 1998: 54).

Hirigoyen (1999) advierte que la empresa en su conjunto se puede convertir en un sistema perverso cuando el fin justifica los medios y cuando la organización o la institución está dispuesta a todo - incluso a destruir a sus empleados -con tal de alcanzar sus objetivos. En este caso, la mentira desencadena el proceso perverso en el mismo nivel de la organización del trabajo (Scialpi, Diana, 2002: 209).

3.3 Relaciones Formales vs Relaciones Informales

Las organizaciones son instituciones formales con una situación legal que las vuelve diferentes y más importantes que los individuos que en ellas trabajan. Una organización formal maneja recursos mucho más abundantes que cualquier individuo; un primer ministro o un presidente tienen una cantidad muy pequeña de personal en comparación con los recursos no personales de la burocracia gubernamental. Una organización formal es un cuerpo firme con reglas y actividades establecidas que restringen a los individuos que la dirigen (Rose; 1998: 235).

En contraste con las organizaciones sociales caracterizadas con anterioridad, en organizaciones que son establecidas deliberadamente con ciertos propósitos. En tales casos, las metas por alcanzarse, los reglamentos que se espera acaten los miembros de la organización, y la estructura de posiciones que define las relaciones entre ellos, no han surgido espontáneamente en el curso de la interacción social, sino que han sido diseñados conscientemente y con anticipación para prever y guiar las interacciones y las actividades. En este caso, se emplea el término "organización formal" para designarlas (Blau y Scott, 1963: 15).



La organización funciona según principios jerárquicos, en los que hay líneas muy claras de superioridad y subordinación. El puesto de arriba supervisa al de abajo, pero también hay una división de responsabilidades, de tal manera que la oficina superior no se hace cargo del trabajo del interior. El cuerpo de funcionarios que trabajan en una dependencia, junto con el aparato respectivo de implementos materiales y los archivos, constituye un *bureau*. Una característica importante de este *bureau* oficina es que separa el lugar de trabajo del hogar, y la vida pública del funcionario de su vida privada. El manejo de tal oficina supone que el funcionario tiene alguna capacitación y que sus asuntos oficiales constituyen su actividad primaria (más de secundaria). Por último, el manejo de la oficina opera con base en "reglas generales, que son más o menos estables, más o menos exhaustivas, y que pueden ser aprendidas. El conocimiento de estos preceptos representa una capacidad técnica especial que los funcionarios poseen (Harmon, Michael y Mayer, Richard, 2001: 104 y 105).

Ahora bien "uno debe lealtad al cargo que ocupa, no a un individuo o un jefe; en realidad, el puesto se ocupa, no se posee. A cambio, uno recibe seguridad y un salario periódico. En suma, la relación entre que dedicarse a propósitos impersonales y funcionales. Weber vio el desarrollo de la burocracia moderna como uno de los mecanismos racionalizando las más importantes de la sociedad occidental. Weber habla de la burocracia como la transmisión de poder de los líderes a los expertos" (Harmon, Michael y Mayer, Richard, 2001: 105).

Un elemento que se hace presente en la relación del acoso es el temor a las represalias que van desde la advertencia del despido hasta la humillación pública por citar algunos casos. La siguiente tabla describe algunos supuestos.

AMENAZAS A LA CARRERA DEL INDIVIDUO

• Asignación de tareas insignificantes
• Asignación de nuevas tareas sin entrenamiento ni instrumentos
• Asignación de tareas que son peligrosas o inadecuadas para la salud del trabajador
• Excesiva vigilancia de la persona
• Desmotivación
• Exclusión de reuniones, proyectos y cursos de entrenamiento
• Inactividad forzada



• Reducción gradual de tareas, colocando una persona de lado
• Subcategorizar intencionalmente o ignorar propuestas
• Falta de comunicación
• Falta de reconocimiento
• Traslados remotos e injustificados
• Remoción de elementos de trabajo esenciales
• Críticas e inculpamientos repetidos
• Retención de información esencial para desempeñarse en el cargo
• Amenaza de acciones disciplinarias
• Amenaza de despidos
• Calificación injustificada de méritos bajos
• Acciones disciplinarias injustificadas
• Exceso de trabajo con metas imposibles de cumplir

Fuente: tomado de Maria Grazia (2004: 32).

Las relaciones informales deben ser retomadas por los estudios de la administración pública, pues si bien es cierto que pueden favorecer la agilidad de un proceso, también son el núcleo que permite que se manifiesten elementos con los que antes citados respecto a las amenazas. Sobre todo cuando jóvenes en busca de una oportunidad y estabilidad laboral deben ir contra corriente lidiando con fenómenos como es el acoso moral.

3.4 Enfoque Multidisciplinario

Lo anterior obedece al universo, en donde tanto la política pública y el análisis organizacional se encuentran, es decir, por un lado se tiene el programa público que pretende resolver o aminorar alguna necesidad considerada como asunto de política pública para la sociedad, pero por el otro, se cuenta con que la búsqueda de esta acción o resultado de programa público se concreta o materializa mediante la interacción de sus diversos actores inmersos (ya sean gubernamentales, privados, sociales o del orden internacional) en espacios llamados *organizaciones*, escenario donde definen y marcan las acciones a seguir, unen esfuerzos, coordinan tiempos, integran conocimientos, cooperan entre sí y de igual manera dejan al descubierto una dinámica de poder, de interés personales, de usos y abusos tanto en beneficio o perjuicio con la consciencia o inconsciencia, etcétera; pero que en conclusión, determinan el tipo de programa público y resultados que impactan tanto en beneficios como en posibles perjuicios.



Los elementos anteriores están íntegramente en ambas concepciones teóricas, puede enriquecerse su estudio interrelacionado bajo un análisis interdisciplinario con una luz multidisciplinaria (Piña, Javier, 2014: 2518).

Debido a que las organizaciones formales se han convertido en el estilo dominante de institución en las sociedades modernas, es esencial un conocimiento a fondo de las mismas para comprender la vida social contemporánea. La obtención de conocimientos sobre las organizaciones burocráticas representa también un paso de importancia para hacer frente a la amenaza que significan para las instituciones democráticas en una cierta sociedad (Blau y Scott, 1963: 16).

El primer Informe Mundial sobre la Violencia y la Salud de la Organización Mundial de la Salud, 2002, ofrece una definición general de violencia, muy oportuna para analizar el fenómeno de la violencia laboral en la función pública, donde (y coincido con Inés Izaguirre) no se ve el ejercicio de la fuerza material y por eso ha sido naturalizada y normalizada. Según la OMS, “Violencia es el uso intencional de la fuerza ³⁶ 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. La definición usada por la OMS vincula la intención con la comisión del acto mismo, independientemente de las consecuencias que se producen. Se excluyen de la definición los incidentes no intencionales. La inclusión de la palabra “poder”, además de la frase “uso intencional de la fuerza”, amplía la naturaleza de un acto de violencia así como la comprensión convencional de la violencia para dar cabida a los actos que son el resultado de una relación de poder, incluidas las amenazas y la intimidación. Decir “uso del poder” también sirve para incluir el descuido o los actos por omisión, además de los actos de violencia por acción, más evidentes. Por tanto, debe entenderse que “el uso intencional de la fuerza o el poder físico”, incluye el descuido y todos los tipos de maltrato físico, sexual y psíquico, así como el suicidio y otros actos de autoagresión (Scialpi, Diana, 2005: 18).



Es claro, el acoso moral requiere de un esfuerzo interdisciplinario para ser estudiado con la mayor objetividad posible. Desde una perspectiva politológica o como administrador no es suficiente para contemplar tal objeto de estudio. Es importante incluir la lupa psicológica, sociológica, antropológica e incluso económica, por citar algunas. Las respuestas a los problemas que ocurren al interior del gobierno requieren el retorno de la variable del ser humano como elemento de análisis para comprender mejor, porque teniendo recursos (insuficientes), apoyos legales e institucionales, entre otros elementos, es todavía común escuchar que no se logra lo esperado.

La constante preocupación por conocer cuáles son las causas de que algunas acciones de gobierno fallen o arrojen resultados inesperados, ha orillado a los investigadores a realizar estudios profundos sobre su naturaleza bajo el enfoque de políticas públicas, su intención ha sido descubrir aquellos elementos que las determinan y con ello mejorarlas (Hernández, 2009: 73). La importancia de este tipo de estudios de carácter interdisciplinario, radica en comprender mejor la hechura de las políticas públicas emprendidas por la administración pública y el conjunto de sus organizaciones gubernamentales.

Suponer que un programa gubernamental se establece dentro de un ámbito de abstracción para luego ser ejecutado sin más modificación e impactar en la sociedad, obteniendo así lo que se espera de él, es una idea que excluye la incertidumbre, contingencias y que finalmente deja al descubierto que no está libre de alteración (Piña, 2014: 2493). Comprender entonces el comportamiento del individuo en los ambientes de las organizaciones gubernamentales, se vuelve una necesidad.

3.5 Prospectiva Organizacional del Acoso

En el estudio de la organización debe centrarse la atención sobre el empleado operatorio, porque el éxito de la estructura será juzgado por su funcionamiento dentro de la misma. La mejor manera de lograr una visión intensa de la estructura y del funcionamiento de una organización es analizar la manera



en que las decisiones y el comportamiento de esos empleados se ven influidos dentro de y por la organización (Simon, Herbert, 1970: 5).

Es en las actividades del día a día, en la cultura organizacional que se desarrolla al interior de una organización, en lo cotidiano, entre otros hechos, que se encuentran algunas de las respuestas tan ansiadas del porque nuestros gobiernos son incapaces en tantas actividades como muy capaces en otras. La necesidad de un gobierno que regule la convivencia humana es fundamental hoy para los posibles equilibrios sociales y económicos, pero su comprensión respecto a su actuar no ayudará a participar de mejor forma, a opinar con mayor objetividad pero principalmente a identificar las posibilidades mejora continua desde un análisis organizacional. Pues es al final de cuentas en la organización donde los seres humanos materializamos nuestros sueños y fracasos. La tarea aún no está agotada, el conocimiento organizacional aún no es lo suficientemente maduro como para dar todas las respuestas por cuenta propia. Se vale de las teorías y métodos de otras disciplinas, pero, esto es válido y enriquecedor.

Tanto la decisión racional como la organizacional, al igual que la decisión política o burocrática, comienzan a entender que se requieren unas a otras, pues aisladamente explican con certeza sólo parte del fenómeno específico. La decisión política está basada en los intereses de los grupos involucrados y se desarrolla a través de pequeñas decisiones incrementales, que no buscan resolver todo el problema sino probar y ensayar en situaciones reducidas. La decisión organizacional tiene que ver con el hecho de que las decisiones de los seres humanos se conectan desde dentro y hacia las organizaciones, donde los procedimientos, funciones y jerarquías son vehículos de las decisiones individuales (Arellano, David: 23).

La perspectiva organizacional respecto al acoso moral ha reabierto una puerta quizá cerrada, pero latente, a una de esas caras posiblemente negadas de la realidad social, pero, que son un elemento indiscutible para que las cosas mejoren.



Acosar es someter sin reposo, perseguir sin tregua. El abuso es reiterado en un período largo de tiempo. Los vínculos asimétricos (desiguales) en la estructura laboral, propician el acoso. Las víctimas, al principio y contrariamente a lo que los agresores pretenden hacer creer, no son personas afectadas de alguna patología o particularmente débiles. El acoso puede empezar, precisamente cuando una víctima reacciona contra el autoritarismo de un superior y no se deja avasallar. Su capacidad de resistir a la autoridad a pesar de las presiones es lo que la señala como blanco. Una defensa básica incluye el fortalecimiento psicológico del “acosado” y la búsqueda de estrategias para hacer que intervenga la justicia (Scialpi, Diana, 2005: 20), aunque no necesariamente bajo este escenario se desarrolla la mecánica del acoso, como se ha explicado anteriormente, existen otras modalidades para el acoso, incluso de parte de un subordinado a su superior.

El análisis organizacional es una veta enriquecedora aunada al entorno del gobierno, falta aún enlazarlo al tema de política pública para cerrar al menos un eslabón de todo el proceso que comprende la administración pública no sólo mexicana sino mundial. Hemos concluido el análisis conceptual del acoso moral bajo el enfoque organizacional en un entorno gubernamental. A continuación se exponen las conclusiones finales al trabajo, mismas que ya han sido comentadas a lo largo del cuerpo del trabajo.



Conclusiones

La Organización Mundial de la Salud y el Banco Mundial han estimado que los actos de violencia contribuyen al 15% de la carga mundial de enfermedad, pero no existen indicadores adecuados para medir su impacto total. Las tasas de mortalidad por homicidio y suicidio, que son fáciles de obtener y sirven para hacer ciertas comparaciones entre países, no incluyen las muertes no registradas relacionadas con la violencia (Scialpi, Diana, 2001: 154).

Finalmente, es oportuno decir que se ha respondido a la hipótesis en esta investigación en un sentido positivo a que se validó su supuesto. El análisis organizacional ha sido una de las áreas de investigación que vincula de manera inmediata la teoría con la práctica. Se ha explicado el planteamiento del problema al situar la interacción de una relación de acoso moral, sus posibles causas, su desarrollo, sus elementos, sus características, sus recomendaciones y los demás componentes que involucran al fenómeno. La perspectiva no se agota con esta exposición, al contrario amplió los objetivos propuestos en un inicio e involucra nuevas vetas de investigación por un lado, y por el otro, permitió identificar elementos que no estaban considerados.

La justificación se amplió, puesto se confirma que existe un vínculo entre el acoso moral y el análisis organizacional. Recordemos que es en las organizaciones donde las actividades de los individuos en conjunto encuentran un sentido y cooperación sin importar que se trate de una organización privada o pública. Es un hecho que su germen de crecimiento y desarrollo se ve más favorecido en un escenario gubernamental, sin embargo, el acoso puede presentarse en cualquier tipo de organización que se trate.

Respecto a la diferencia entre el acoso que se vive en la empresa y el gobierno, lo que suele hacerlas diferente son los fines que persiguen y el cómo los persigue el gobierno y la empresa poco tienen que ver con la mecánica del acoso, pues la diferencia distintiva estriba en que los fines que persiguen estos espacios de actividad humana nos expresan lo que se debe hacer sin tomar en serio las



actitudes e interacciones entre los individuos como una premisa a seguir para que las cosas ocurran tal como se espera, no hacen énfasis en la conducta de los individuos. Se hacen recomendaciones de compañerismo, respeto, lealtad, honestidad, pero la preocupación en el proceso y los resultados, deja de lado en muchas ocasiones o pone poco interés las relaciones entre los individuos. Esto sin duda, debilita a cualquier política pública o programa público, es apremiante tomar al ser humano como variable de integración para comprender mejor lo que ocurre al interior del gobierno y así a su vez lograr que las actividades sucedan en entornos más armónicos para la salud mental del individuo, su sentido de pertenencia y su bienestar saludable.

Se enriqueció la justificación con la integración del análisis gubernamental bajo el apoyo teórico de las organizaciones y su variable de investigación conceptual, es decir, el acoso moral. La exposición y alcance de esta investigación poco espacio dejó para mayor análisis, pero el recorrido conceptual permitirá la consideración de un estudio de caso y la ampliación del tema de investigación.

En conclusión a la tesina presente, se puede decir que el acoso moral es elemento que permite estudiar y abordar al gobierno desde un ángulo diferente, de hecho considerado oscuro, hermético, opaco y poco transparente, difícil de acceder por la poca evidencia y registro de datos, sin embargo, se considera pertinente para no sólo ver un lado de la moneda, sino ver otro lado y distintos ángulos. Esta investigación es un llamado a complementar los análisis de políticas públicas mediante el estudio conjunto de lo que debe ser con relación a lo que realmente es. Pone énfasis en el retorno al análisis de la conducta humana y el análisis de la explicación de por qué los individuos nos comportamos cómo lo hacemos en los medios organizacionales, y, si esto influye en los resultados de las políticas públicas.



FUENTES DE CONSULTA

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR VILLANUEVA, Luis Fernando. (2001). "El Itinerario de Max Weber hacia la ciencia social. Una sinopsis.", en Pérez Díaz de León, Laura (Editora), *La Teoría Sociológica de Max Weber. Ensayos y textos*, México, Estado de México, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Programa de Apoyo a Proyectos de Institucionales de Mejoramiento de la Enseñanza, pp. 9-26.
2. AGUILAR VILLANUEVA, Luis F. (2003), *El estudio de las políticas públicas*, México, ed. Porrúa.
3. AGUILAR VILLANUEVA, Luis F. (2007a), *Problemas Públicos y Agenda de Gobierno*, México, Editorial Hermanos Porrúa.
4. AGUILAR VILLANUEVA, Luis F. (2007b), *La implementación de las Políticas*, México, Editorial Hermanos Porrúa.
5. AGUILAR VILLANUEVA, Luis Fernando. 2010. "Las líneas de respuesta: Gobernabilidad y Gobernanza", en *Gobernanza: El nuevo proceso de Gobernar*. Ed. Fundación Friedrich Naumann Stiftung, Für Die Freiheit, pp. 23-31.
6. ARELLANO GAULT, David. (2010), *Gestión Estratégica para el Sector Público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*, México, ed. FCE, 262 págs.
7. ARELLANO Gault, David. (2013). "El enfoque organizacional en la política y la gestión públicas", en Merino, Cejudo, Bracho, Amparo Casar, *Problemas, decisiones y soluciones. Enfoques de política pública*. México, Fondo de Cultura Económica, 2013. Págs. (91-62).
8. BARBA ÁLVAREZ, Antonio y SOLIS PÉREZ, Pedro. (1997). *Cultura en las Organizaciones: Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*, México, UAM Iztapalapa y Vertiente Editorial, 234 págs.
9. BLAU M., Peter y SCOTT, Richard. (1963). "Naturaleza de las Organizaciones", en RODIL URREGO, Florencio y MENDOZA TREJO, Francisco (Coordinadores). (1975). *Lecturas sobre organización*, México, Editorial Trillas, Biblioteca de Ciencias de la Administración, 219 págs.
10. CORDOVA, Arnaldo. 2010. *La formación del poder político en México*, México, ed. Serie Popular Era.
11. CROZIER, Michel. (1997). *El Actor y el Sistema: Las restricciones de la acción colectiva*, ed. Alianza Editorial Mexicana, 391 págs.
12. DICCIONARIO de la REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE) (2009), *Diccionario de la Lengua Española*, Madrid España, ed. Espasa Calpe, 2 Vols.
13. DICCIONARIO ESPASA, (1993). Madrid, España, Grupo editorial Planeta México D.F., 916 págs.
14. DONALD S., Van Meter y van HORN Carl E. (2003). "El proceso de implementación de las políticas. Un marco conceptual", en L. Aguilar 1993. *La implementación de las políticas públicas*, México D.F: Porrúa, 97-146.
15. DROR, Yehezkel. (1970). "Prolegómenos para las ciencias de políticas", en Aguilar Villanueva, L. *El estudio de las políticas públicas*, (2003) México DF, ed. Porrúa, pp. 119-147.
16. ELDER D., Charles y COBB Roger W., (1984). "Formación de la agenda. El caso de los ancianos" en Aguilar Villanueva, L. *Problemas públicos y Agenda de gobierno*, (2007a), México DF, ed. Hermanos Porrúa, pp. 77-104.
17. EMMERICH, Gustavo Ernesto. (2003). *La metodología de la Ciencia Política*. Ed. UAM-I, 107 pps.
18. ETZIONI, Etzioni. (1986). *Organizaciones Modernas*, Universidad de Colombia, México, editorial Unión Tipográfica Hispano Americana, 271 págs.
19. FERNÁNDEZ RUIZ, Jorge. (2008). "El Marco Burocrático", en *El Estado Empresario*. Cap. III. UNAM.



20. FREUD, Sigmund. (1943). *Warum Krieg? (¿el porqué de la guerra?)*, en *Obras Completas*, Editorial Siglo XXI, pp. 181-198.
21. FOUCAULT, Michel. (2012). "El Poder, una Bestia Magnífica", en *El Poder, una Bestia Magnífica Sobre el poder, la prisión y la vida*. Ed. Siglo XXI. Págs. 26-46.
22. GARSON, David. (1993). "De la ciencia de políticas al análisis de políticas: veinticinco años de progreso", en Aguilar Villanueva, L. *El estudio de las políticas públicas*, México DF, ed. Porrúa, pp. 149-179.
23. GUERRERO, Omar. (1979). *La Administración Pública del Estado Capitalista*, México, ed. INAP (1979), págs. 439.
24. GUERRERO, Omar. (2011). "Administración Pública" en *Léxico de la Política*, en Laura Baca Olamendi, Judit Bokser-Liwerant, Fernando Castañeda, Isidro H. Cisneros y Germán Pérez Fernández del Castillo (compiladores), México, ed. FCE, SEP, CONACyT, FLACSO y HEINRICH BOLL STIFTUNG, pp.1-6.
25. GUERRERO, Omar. (2011). "Administración Pública" en *Léxico de la Política*, en Laura Baca Olamendi, Judit Bokser-Liwerant, Fernando Castañeda, Isidro H. Cisneros y Germán Pérez Fernández del Castillo (compiladores), México, ed. FCE, SEP, CONACyT, FLACSO y HEINRICH BOLL STIFTUNG.
26. HALL, Richard H. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*, México, editorial Pearson Education, pp. 1-108.
27. HARMON, Michael M., y MAYER, Richard T. (2001). *Teoría de la organización para la administración pública*. México. Ed. FCE.
28. HERNÁNDEZ MAGALLÓN, Arturo. (2009). "La Red de Implementación de la Acción Pública" en Parra, Araceli (Coordinadora). *Las políticas públicas en México de la teoría a la práctica*, México, UNAM-FES Acatlán.
29. HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. (2000). *Metodología de la investigación*. México, ed. Mc Graw Hill, págs.1-20.
30. HIRIGOYEN, Marie. *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Buenos Aires, ed. Paidós. 161 págs.
31. KLIJN, E. H. (1998). *Policy Networks: An Overview*, in Kickert W. J. M. & Kooppenjan, J. F., ed. *Managing Networks* Sage, London.
32. LASSWELL, Harold. (1951). "La orientación hacia las políticas" en L. F. Aguilar *El estudio de las políticas públicas*, (2003) México D.F, ed. Porrúa, pp. 79-103.
33. LASSWELL, Harold. (1971). "La concepción emergente de las ciencias de políticas políticas" en L. F. Aguilar *El estudio de las políticas públicas*, (2003) México D.F, ed. Porrúa, 105-117.
34. LINDBLUM, Charles E. (1991). *El proceso de Elaboración de Políticas Públicas*, México D.F., Ministerio para las administraciones públicas (España, Madrid), Serie Administración General, Grupo Editorial Hermanos Porrúa e Instituto Nacional de Administración Pública (Secretaría General Técnica), 160 págs.
35. LOWI, Theodore. (1992). "Políticas públicas, estudios de caso y teoría política" en Aguilar Villanueva, *La hechura de las políticas*, México DF, ed. Porrúa, pp. 89-117.
36. MAJONE, Giandoménico. (1977). "Análisis de las políticas y deliberación pública", en "Evidencia, Argumentación y Persuasión en la Formulación de Políticas", FCE – CNCPyAP, México.
37. MATOS, Carlos (1997). *Los 3 Cinturones de Gobierno. Gestión, organización y reforma*, Caracas-Venezuela, Fondo Editorial Altadir, 262 págs.
38. MENY, Yves y THOENIG Jean-Claude. (1992). "La aparición de los problemas públicos", en MENY, Yves y JEAN – Claude Thoenig. "Las Políticas Públicas. Ed. Ariel, S.A., Barcelona, pp. 109-125.
39. MINTZBERG, Henry. (2005). *La Estructuración de las Organizaciones*, España, Barcelona, Editorial Ariel (sección de Economía), 8.ª reimpresión, 562 págs.
40. MONTAÑO HIROSE, Luis (editor). (2007). *Eugene Enríquez y el Análisis Organizacional*, México, Editorial Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Iztapalapa y Red Mexicana en Estudios Organizacionales, 117 págs.



41. MONTAÑO HIROSE, Luis e IBARRA COLADO, Eduardo. (1987). *Mito y poder en las organizaciones. Un análisis crítico de la Teoría de la Organización*, México, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Iztapalapa, editorial Trillas, 156 págs.
42. MONTAÑO HIROSE, Luis. (1989). *Recortes. Ensayos sobre Organización*, Universidad Autónoma de México (UAM), Unidad de Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, México D.F., 169 págs.
43. MONTAÑO Hirose, LUIS. (2007). “Nuevos modelos organizacionales y violencia en el trabajo”, en Florencia Peña Saint Martin, Patricia Ravelo Blancas y Sergio G. Sánchez Díaz (coords.), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, Eón, Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing y Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, pp. 65-80.
44. MORALES-PAULÍN, Carlos A. (1999). “La planeación – programación en la Administración Pública”, en libro “El proceso administrativo público: la planeación-programación, la organización y el control de la Administración Pública”, Ed. Porrúa, México, págs. 27-63.
45. PICHARDO PAGAZA, Ignacio. (2002). “División de poderes en la constitución: Poder legislativo”, en libro “Introducción a la nueva administración Pública”, INAP, México, págs. 87-100
46. PICHARDO PAGAZA, Ignacio. (2002). “Organización básica del Poder Ejecutivo”, en libro “Introducción a la nueva administración Pública”, INAP, México, págs. 167-182.
47. PICHARDO PAGAZA, Ignacio. (2002). “Poder Judicial de la Federación”, en libro “Introducción a la nueva administración Pública”, INAP, México, págs. 101-108.
48. PIÑA SÁNCHEZ, Antonio Javier. (2014). “La implementación organizacional de las políticas públicas”, en libro Universidad, organizaciones y la sociedad del conocimiento. México, Xalapa Veracruz, 22-23 de mayo, XI Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional, Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y la Universidad Veracruzana. ISBN: 978-607-95737-5-1. Págs. 2490-2527.
49. PIÑA SÁNCHEZ, Antonio Javier. (2016). Nanopolítica: Decisión e Implementación Organizacional en las Políticas Públicas. Tesis. Universidad Nacional Autónoma de México-Facultad de Estudios Superiores Acatlán.
50. RODIL URREGO, Florencio y MENDOZA TREJO, Francisco (Coordinadores). (1975). *Lecturas sobre organización*, México, Editorial Trillas, Biblioteca de Ciencias de la Administración, 219 págs.
51. RODIL URREGO, Florencio. (1975), “Naturaleza y Desarrollo de las Organizaciones”, en RODIL URREGO, Florencio y MENDOZA TREJO, Francisco (Coordinadores). (1975). *Lecturas sobre organización*, México, Editorial Trillas, Biblioteca de Ciencias de la Administración, pp. 17-18.
52. ROSE, Richard. (1998). *El Gran Gobierno. Un acercamiento desde los programas gubernamentales*. FCE – CNCPyAP, México. 375 págs.
53. ROTH DEUBEL, André-Noël. (2006). “Conceptos, teorías y herramientas para el análisis de las políticas públicas”, en “Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación”, Ediciones Aurora, 5ta. Edición, Colombia, págs. 17 – 56.
54. SARTORI, Giovanni. 2002, “Comparación y Método Comparativo”, en Leonardo Morlino y Giovanni Sartori. *“La Comparación en las Ciencias Sociales”*, Alianza Editorial, pp.29-49.
55. SCIALPI, Diana. *La violencia laboral en la administración pública argentina*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), Año 7. N° 18, 2002, 196-219, Universidad del Zulia (LUZ) · ISSN 1315-9984
56. SOLÍS PÉREZ, Pedro y BARBA ÁLVAREZ, Antonio. (1998). Análisis y Diseño Organizacional, en *Seminario de Administración Contemporánea*, ed. UAM Iztapalapa-Azcapotzalco-Xochimilco, 101 págs.



57. SOLÍS PÉREZ, Pedro. (1993). "Organizaciones Modernas: Nuevos Retos para el Diseño de Estructuras y Procesos de Decisión", en *Estrategias Organizacionales*, ed. UAM Iztapalapa, pp. 31-46.
58. SUBIRATS HUMET, Joan. (1992). Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración. España, Madrid, ed. Ministerio para las Administraciones Públicas, 186 Págs.
59. SUBIRATS HUMET, Joan. (2008). Análisis y gestión de políticas públicas. Ed. Ariel España. pp. 51-112.
60. TARROW, Sydney. (1994). "Explotación y creación de oportunidades" en Libro "El poder en movimiento: los movimientos sociales, la acción colectiva y la política", Ed. COLMEX, México, págs. 147-178
61. TAYLOR, Frederick Winslow. (1912). "La Administración Científica", en *Clásicos de la Administración Pública*, Comp. Shafritz, Jay M., y Hyde, Albert C., México, Editorial Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Fondo de Cultura Económica/Universidad Autónoma de Campeche, 1999, pp. 103-108.
62. TAYLOR, Frederick Winslow. (1947). *Management Científico*, Prologo de Antonio Serra Ramoneda, España, Barcelona, Ediciones Orbis, S.A., segunda edición, Biblioteca de la Empresa, 128 págs.
63. VAN METER, Donald y VAN HORN, Carl E. (1975). "El proceso de implementación de las políticas. Un marco conceptual", en Aguilar Villanueva, L., *La implementación de las políticas públicas*, (2007b), México DF, ed. Porrúa, pp. 97-146.
64. WEBER, Max. (1946). "La Burocracia", en *Clásicos de la Administración Pública*, Comp. Shafritz, Jay M., y Hyde, Albert C., México, Editorial Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Fondo de Cultura Económica/Universidad Autónoma de Campeche, 1999, pp. 117-125.
65. WEBER, Max. (2008). *Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología Comprensiva*, México D.F., Editorial Fondo de Cultura Económica (FCE), pp.5-43 y 170-241.
66. WEBER, Max. (2009). *El Político y el Científico*, México D.F., Editorial Colofón, 121 Págs.

HEMEROGRAFÍA

1. AGUILAR VILLANUEVA, Luis Fernando. "Las políticas públicas: su aporte" mimeo.
2. AGUILAR VILLANUEVA, Luis Fernando. (2006). "Recepción y desarrollo de la disciplina de política Pública en México. Un estudio introductorio" en Revista Sociológica, año 19, número 54.
3. ÁLVAREZ CASANOVA, Francisco. (2008). "De la presidencia imperial al presidencialismo acotado", en Revista Multidisciplina, FES Acatlán, UNAM, abril, pp. 49-64.
4. ÁLVAREZ CASANOVA, Francisco. (2010). "El Concepto de Sistema Político", trabajo inédito, FES Acatlán, UNAM, págs. 55.
5. ÁLVAREZ CASANOVA, Francisco. (2010). "Un laberinto sin Minotauro: hacia una nueva institucionalidad política en México", en Revista de la Universidad de México, FES Acatlán, UNAM, abril, pp. 31-43.



6. BARBA ÁLVAREZ, Antonio. (2003), "Presentación: Organización y Cultura. Controversia, complejidad y realidad", en Revista Iztapalapa, México, núm. 55, año 24, jul.-dic.
7. BARBA ÁLVAREZ, Antonio. (2012), "Los Estudios Organizacionales. Una aproximación al caso de México", en Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización, Núm. 1, Enero/Junio, pp. 4-23.
8. CABELLO CHÁVEZ, Adalberto. (2000). "Análisis Organizacional: Uso de la metáfora frente a la complejidad" en Revista UAM Iztapalapa 48, ene-jun. pp. 53-62.
9. CABRERO MENDOZA, Enrique. (2000). "Usos y costumbres en la hechura de las políticas públicas en México: Límites de las policy sciences en contextos cultural y políticamente diferentes", en Revista Gestión y Política Pública, vol. IX, núm. 2, segundo semestre, CIDE, México, págs. 189-229.
10. CALDERÓN ORTÍZ, Gilberto, MAGALLÓN DIEZ, María Teresa y NÚÑEZ ESTRADA, Héctor R. (2010). "A cien años de la Administración Científica. Análisis de las aportaciones de Taylor", en la Revista Gestión y Estrategia, Núm. 38, Julio/Diciembre, pp. 31-48.
11. CASAR PÉREZ, María Amparo y HERNÁNDEZ TRILLO, Fausto. (1999). "¿Qué es el presupuesto federal?, Programa de Presupuesto y gasto público, CIDE, México, págs. 1-12.
12. CROZIER, Michel. (1992). "El cambio en las organizaciones públicas", en Revista Gestión y política pública, vol. 1, núm. 1, julio-diciembre.
13. DE LEÓN, Peter. 1997. "Una revisión del proceso de las políticas: de Lasswell a Sabatier" en Revista Gestión y Política Pública, vol. VI, núm. I, primer semestre de 1997.
14. EVANS, Mark. (1998). "Análisis de redes de políticas públicas: una perspectiva británica", en Revista de Gestión y Política Pública, vol. VII, núm. 2; segundo semestre, pp. 229-266.
15. GONZALEZ MADRID, Miguel. (1999). "¿A qué llamamos Políticas Públicas?". En Revista Iztapalapa, Núm. 46, Julio – Diciembre, Sección Debate Teórico. Pp. 11-34.
16. GUERRERO, Omar. 1990. "Continuidad y terminación de políticas en administración pública" en Revista de administración pública, número 89, pp. 37-67.
17. GUERRERO OROZCO, Omar. (1997). "Las Políticas Públicas antes de las Ciencias de las Políticas" en Revista Gestión y Política Pública, vol. VI, núm. 2, segundo semestre de 1997.
18. GUERRERO, Omar. (1997). "Los usos del análisis de implementación de Políticas" en Revista Gestión y Política Pública, vol. III, núm. 1, primer semestre de 1994.
19. GUY Peters, B. (1993). "Política pública y burocracia" en Revista Foro Internacional, COLMEX, México, pp. 54-87
20. GUY Peters, B. (1995). "Modelos alternativos del proceso de la Política Pública: de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo " en Revista Gestión y Política Pública, vol. IV, núm. II, segundo semestre de 1995.
21. JAMIL, Ishtiaq. (1998). "La Cultura Administrativa: una forma de comprender la administración pública en distintas culturas", en Revista Gestión y Política Pública, Vol. VII, núm. 1, primer semestre, pp. 61-82.
22. HERNÁNDEZ MAGALLÓN, Arturo. (2010). "El Control Administrativo de F. W. Taylor, Cien años después", en Revista Gestión y Estrategia, Núm. 38, Julio/Diciembre, pp. 61-74.
23. HERNÁNDEZ TRILLO, Fausto, ZAMUDIO, Andrés y GUERRERO AMPARÁN, Juan Pablo. (2000). "Los impuestos en México. ¿Quién los paga?", Programa de Presupuesto y gasto público, CIDE, México, págs. 1-19
24. HERNÁNDEZ, RODRÍGUEZ Rogelio. (2006). "La disputa por el presupuesto federal. Presidencialismo y gobiernos estatales" en Revista Foro Internacional, Vol. XLVI, enero-marzo, núm. 1, revista trimestral.



25. IBARRA COLADO, Eduardo. (2010), "Herbert A. Simon y su Monomanía. El Comportamiento Humano como comportamiento Artificial" en Revista Gestión y Política Pública, Vol. XIX, núm. 1, primer semestre, pp. 155-170.
26. PETERS B., Guy. (1993). "Política pública y burocracia" en Revista Foro Internacional, COLMEX, México, pp. 54-87
27. PETERS B., Guy, (1995). "Modelos alternativos del proceso de la Política Pública: de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo " en Revista Gestión y Política Pública, vol. IV, núm. II, segundo semestre de 1995.
28. RAMÍREZ Martínez Guillermo, VARGAS Larios, German y DE LA ROSA Alburquerque, Ayuzabet. (2011). "Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y Complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido", en Revista Electrónica FORUM de la RED PILARES, Núm. 3, Edición especial. Enero – abril. Pp. 9-54.
29. SOUR, Laura. (2008) "El enfoque económico de las políticas públicas", en Documento de Trabajo de Administración Pública, Documentos de Trabajo CIDE, México, Núm. 206, Octubre, pp. 1-16