



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Propuesta de intervención en los elementos de la cultura organizacional como medio para prevenir el acoso laboral en empresas privadas

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A

Miguel López López

DIRECTORA: MTRA. CECILIA MONTES MEDINA

SINODALES:

MTRA. MARÍA DEL SOCORRO LAURA ESCANDÓN GALLEGOS

MTRA. MARÍA TERESA GUTIÉRREZ ALANÍS

MTRA. GABRIELA ROMERO GARCÍA

LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2021





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



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 está 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

Para:

- ✓ Mi familia, a mi mamá y papá; a mis hermanos Silvia, María, Juan, Luis, Maru, Marce, Martha, Víctor y en especial a Maricruz por su apoyo incondicional.
- ✓ Margarita, Isaías, Omar, Yamely y Raúl por estar conmigo.
- ✓ Ana María y José Manuel quienes fueron mis primeros maestros de psicología; pero más por cuidarme y su amistad.
- ✓ A Cristy por su apoyo, cariño y paciencia.
- ✓ Mis compañeros y amigos del CONAFE; en especial a mis pequeños mentores, las niñas y niños, que con una sonrisa o una mirada y su alegría decían todo.
- ✓ Amazona por acompañarme a vivir este y otros sueños.
- ✓ Angélica por tu tiempo, recomendaciones y persistencia.
- ✓ Mis compañeros por sus interpretaciones de la realidad y sus debates interminables.
- ✓ Yessi por creer en mí y en lo que hago.
- ✓ A la Universidad y la Facultad de Psicología en donde me hacen sentir como en casa.
- ✓ Mis profesores que compartieron sus conocimientos, en particular a la Mtra. Cecilia Montes Medina por ayudarme con su guía y gestiones; a la Mtra. María del Socorro Laura Escandón Gallegos, Mtra. María Teresa Gutiérrez Alanís, Mtra. Gabriela Romero García y al Lic. Marco Antonio Vicario Ocampo por sus comentarios y observaciones en el presente trabajo.

Índice

Índice	1
Lista de tablas	3
Lista de figuras	3
Lista de abreviaturas.....	4
Resumen	5
Introducción	7
Capítulo 1. Cultura organizacional	10
1.1 Aspectos históricos de la cultura organizacional	11
1.2 ¿Qué es la cultura organizacional?	14
1.2.1. Definición de cultura	15
1.2.2 Definición de cultura organizacional	15
1.3 Diferencias y límites entre cultura organizacional y clima laboral	17
1.4. Tipos de cultura organizacional	19
1.5 Creación y socialización de la cultura organizacional	22
1.6 Elementos de la cultura organizacional	24
1.7 Funciones de la cultura organizacional	32
Capítulo 2. Acoso laboral (mobbing)	34
2.1 Aspectos históricos del acoso laboral	35
2.2 ¿Qué es el acoso laboral (mobbing)?	38
2.2.1 Definición de acoso laboral	39
2.2.2 ¿Qué no es acoso laboral?	40
2.2.3 Protagonistas del acoso laboral.....	42
2.3 Tipología del acoso laboral.....	46
2.4 Proceso del acoso laboral	51
2.5 Consecuencias de acoso laboral	56
Capítulo 3. La relación entre cultura organizacional y acoso laboral	61
3.1 Fuentes de violencia de la cultura organizacional.....	61
3.1.1 El diseño de la cultura organizacional.....	62
3.1.2 Su difusión y conocimiento.....	62
3.1.3 Su práctica	63

3.2 Elementos de la cultura organizacional y el acoso laboral	64
3.3 Cultura de la prevención.....	74
Capítulo 4. Propuesta de intervención en los elementos de la cultura organizacional como medio para prevenir el acoso laboral en empresas privadas	79
4.1 Justificación	79
4.2 Objetivos.....	80
4.2.1 Objetivo general	80
4.2.2 Objetivos específicos.....	80
4.3 La intervención.....	81
4.3.1 Introducción.....	81
4.3.2 Población	81
4.3.3 Plan de acción.....	82
4.3.3.1 Diagnóstico y complemento de la cultura organizacional	83
4.3.3.2 Campaña de promoción de la cultura organizacional	86
4.3.3.2.1 La promoción	87
4.3.3.2.2 La sensibilización de la cultura organizacional para prevenir conductas hostiles.....	89
4.3.3.3 Estrategias complementarias de prevención y atención del acoso laboral	91
4.3.3.3.1 Establecimiento de código de conductas deseables e indeseables.....	91
4.3.3.3.2 Implementación de la política de cero tolerancia	94
4.3.3.3.3 Procedimiento para buzón de sugerencias y quejas	95
4.3.3.3.4 Protocolo de atención de sugerencias o conductas hostiles.	96
4.3.3.4 Evaluación de la práctica de la cultura organizacional	100
Discusiones y conclusiones	103
Referencias.....	107
Anexos.....	114
A1. Cuestionario de diagnóstico	114
A2. Curso de sensibilización	118
A3. Listado de conductas hostiles a evitar	134

Lista de tablas

Tabla 1. Las Dimensiones del Clima Organizacional según Locke, James y Mc Intyre.....	18
Tabla 2. Diferencias entre los Conceptos de Cultura y Clima Organizacional.....	18
Tabla 3. Elementos de la Cultura General y su Relación con los Componentes de la Cultura Organizacional	25
Tabla 4. Efectos en las Víctimas.....	57
Tabla 5. Efectos para el Acosador.....	58
Tabla 6. Consecuencias para las Organizaciones.....	59
Tabla 7. Consecuencias para los Gobiernos y la Sociedad	60
Tabla 8. Ejemplos de Valores en Organizaciones	67
Tabla 9. Elementos de la Cultura Organizacional y la Violencia en el Trabajo.....	73
Tabla 10. Medios de Difusión de la Cultura Organizacional.....	88
Tabla 11. Momentos para Fomentar la Práctica de la Cultura Organizacional.....	102

Lista de figuras

Figura 1. Percepción de Inseguridad en las Entidades Federativas.....	7
Figura 2. Tipos de Cultura Organizacional.....	20
Figura 3. Niveles de Análisis de la Cultura Organizacional.....	22
Figura 4. Elementos de Cultura Organizacional	26
Figura 5. Pirámide de Kelsen y Legislación Relacionada con el Acoso Laboral en México. 38	
Figura 6. Tipología Jerárquica del Acoso Laboral	47
Figura 7. Datos sobre el Acoso Laboral en Estados Unidos en 2017.....	50
Figura 8. Las Cinco Fases del Acoso Laboral de Leymann – Piñuel.....	52
Figura 9. Causas que Generan Carencia de Cultura Organizacional.....	62
Figura 10. Niveles de Prevención del Acoso Laboral	79
Figura 11. Proceso de Intervención en los Elementos de la Cultura Organizacional como medio para Prevenir el Acoso Laboral en Empresas Privadas	83

Lista de abreviaturas

AC: Asociación Civil

CISNEROS: Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en las Organizaciones Sociales

EMAT: Escala Mexicana de Acoso en el Trabajo

ECO: Escala de Cultura Organizacional

ENVIPE: Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública

DOF: Diario Oficial de la Federación

IBM: International Business Machines

INEGI: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

LIPT: Leymann Inventory of Psychological Terrorization

LFT: Ley Federal del Trabajo

Mercosur: Tratado de libre comercio de los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay

NOM-035-STPS-2018: Norma Oficial Mexicana: Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo; identificación, análisis y prevención

OCC: Online Career Center

OIT: Organización Internacional del Trabajo o International labour Organization (**ILO**)

OMS: Organización Mundial de la Salud o World Health Organization (**WHO**)

STPS: Secretaría del Trabajo y Previsión Social

S de RL de CV: Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable

SAB de CV: Sociedad Anónima Bursátil de Capital Variable

T-MEC o **TLC:** Tratado de Libre Comercio para América del Norte o North American Free Trade Agreement (**NAFTA**) tratado integrado por los países de Canadá, Estados Unidos de América y México

UNAM: Universidad Nacional Autónoma de México

Zona Europea (Unión Europea): Tratado de libre comercio de los países europeos de Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos y Portugal

Resumen

El propósito del presente trabajo es elaborar una propuesta de intervención en la cultura organizacional de las empresas privadas para prevenir el acoso laboral entre el personal, a partir de una serie de estrategias que fortalezcan su forma de gestión laboral y modifiquen su actuar para crear un medio de acciones hostiles. La propuesta inicia con un diagnóstico de la cultura organizacional con el fin de consolidar sus elementos, continúa con la implementación de planes de comunicación multimedios a través de una campaña de difusión sobre la cultura organizacional y las características del acoso laboral para reconocer las causas y consecuencias de las conductas violentas, estas tareas se complementan en un taller informativo y de sensibilización que incluya a todos las trabajadoras y trabajadores; de forma paralela se sugieren tareas específicas para evitar y atender el acoso laboral; se cierra con una evaluación de las actividades realizadas para crear un proceso de mejora continua de la empresa.

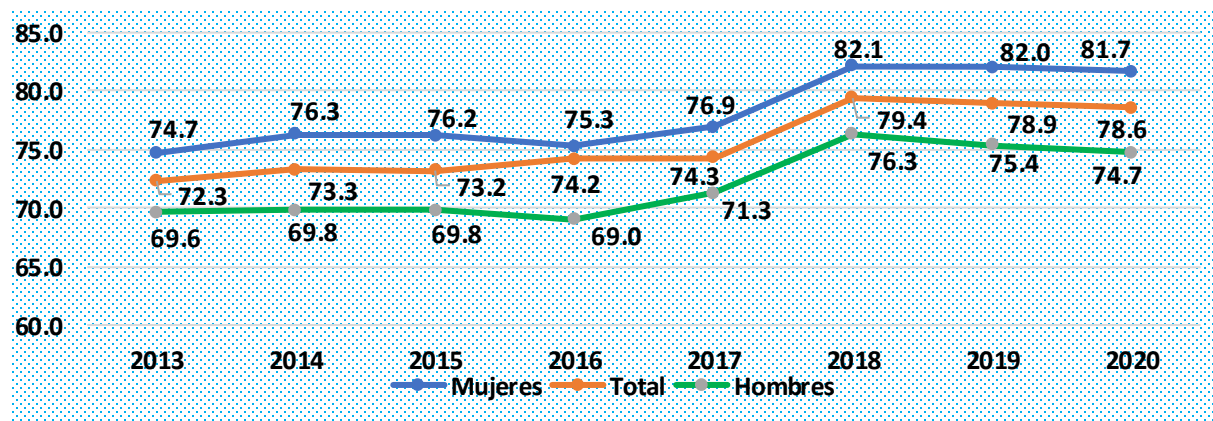
Palabras clave: cultura organizacional, acoso laboral, personal, trabajadoras y trabajadores, empresas y organizaciones.

Nota de lenguaje neutro: Dentro de la presente tesina se ha utilizado el masculino como genérico para englobar a las colaboradoras y colaboradores o empleadas y empleados o trabajadoras y trabajadores, sin que esto suponga ignorancia de las diferencias de género existentes, al efecto de no realizar una escritura demasiado compleja.

Introducción

Invertir para prevenir en los posibles escenarios de violencia en los diferentes ámbitos de la sociedad tiene un costo menor que ocuparse en remediar y sancionar las consecuencias de estos actos; pero en México el tema de la violencia en general se percibe con un aumento significativo en los dos últimos años como lo muestra la *Encuesta Nacional de Victimización y percepción sobre la Seguridad Pública (ENVIPE) de 2020* (INEGI, 2020) como se muestra en la figura 1, en la cual los ciudadanos creen que la inseguridad se incrementó significativamente en los dos últimos años. En particular, en los lugares de trabajo cada vez hay más preocupación por las diferentes formas de agresión, en consecuencia la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) emprendió medidas específicas contra las acciones hostiles entre los trabajadores para lo cual divulgó el “*Protocolo de actuación frente a casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a empresas de la República Mexicana*” (STPS, 2017) que convirtió en el “*Modelo de protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo*” (STPS, 2020) y en 2018 publicó la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018: Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo; identificación, análisis y prevención (DOF, 2018); en dichos documentos se plantean acciones para prevenir y atender la violencia en los centros de trabajo.

Figura 1.
Percepción de Inseguridad en las Entidades Federativas



Tomada de la ENVIPE (INEGI, 2020).

Sin embargo, se debe hacer más para proteger a los trabajadores en México ya que los siguientes datos divulgados en el 2018 son preocupantes, como: el Periódico El Universal publicó que 18,061 empleados fueron obligados a dejar su trabajo por discriminación (Altamirano, 2018) y acoso laboral durante 2017 de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo la revista Forbes (2018) en su versión local informó que el portal OCC (Online Career Center) Mundial aplicó una encuesta en línea en su Centro de Carrera Profesional donde los mexicanos reportan que 7 de cada 10 habían sufrido acoso en sus centros de trabajo y por su parte Uribe-Prado (2018) en entrevista señala que *“En México entre 15 y 20 por ciento de los trabajadores han vivido acoso laboral, y por lo menos 60 por ciento acepta haber sido testigo del denominado mobbing en algún momento de su vida”*. La razón de las cifras tan dispersas se debe a la falta de cultura de denuncia de los delitos en general por los mexicanos, derivado de situaciones que describen las cifras negras de la *ENVIPE* (INEGI, 2020).

Con evidencias similares se han realizado investigaciones en México y en el mundo; pero la mayor parte de estos trabajos sobre el acoso laboral (mobbing) en lo que se han enfocado sus protagonistas (López-Pino & Seco-Martin, 2016) es en comprender la variable de violencia, en describir de manera general sus causas y en proponer estrategias para atender sus consecuencias. Derivado de lo anterior y para emprender acciones enfocadas en prevenir el acoso laboral se retoma a Bosquet (2005), Uribe-Prado (2011), Hirigoyen (2013) y a la STPS (2020; DOF, 2018) quienes indican que las organizaciones tienen responsabilidad en los orígenes del acoso laboral porque pueden fomentar y tolerar este fenómeno por problemas u omisiones en su estructura, su forma de trabajo, tipo de actividad y una serie de elementos que pueden incentivar a los acosadores; corrigiendo las anteriores omisiones en los elementos de la cultura organizacional se puede tener una herramienta efectiva y duradera para evitar los ambientes hostiles como lo mencionan Trujillo, Valderrábano & Hernández (2007).

Por lo anterior, la presente tesina contiene en el capítulo 1 una revisión teórica donde se incluyen eventos que contribuyeron en la investigación de la cultura organizacional, la definición de este concepto con sus diversos nombres, la delimitación respecto al

clima organizacional, tipologías de cultura, la importancia de la socialización, los elementos que la componen y la función de este concepto en el trabajo; como parte del capítulo 2 se expone el desarrollo histórico del fenómeno del acoso laboral, algunos de los diferentes nombres que tiene, las características que lo definen, formas de manifestarse, el papel de los involucrados en el tema y las consecuencias de las agresiones entre los trabajadores; en el capítulo 3 se describe la relación entre cultura y acoso laboral en tres puntos: en el diseño de la organización, la comunicación y la práctica de los elementos de la cultura organizacional como fuentes de agresiones y en el capítulo 4 se hace una propuesta de intervención para revisar los elementos de la cultura organizacional en empresas privadas, reforzar su conocimiento y establecer estrategias específicas para prevenir posibles escenarios tóxicos y generar un ambiente con una ideología libre de violencia que perdure en el tiempo.

Capítulo 1. Cultura organizacional

La importancia del estudio de la cultura organizacional se debe al símbolo de éxito que representa en organizaciones que han logrado definirla y tomarla como faro de vida, cambio y desarrollo. Aunque las investigaciones de este constructo no son nuevas, diferentes autores reconocen una atención relevante en la década de los 80's del siglo pasado (Peiró, 1990; García & Lucas, 2002).

Por su relevancia e historia el concepto de cultura organizacional tiene complejidad para ser explicado, los investigadores y especialistas en la materia han tenido que transformar una serie de elementos sociales de la cultura en general en partes fundamentales de las organizaciones para determinar su origen, esencia, forma de trabajo e incluso su destino.

Por lo tanto, el impacto de la cultura organizacional incide en todas las variables que componen a las organizaciones (Peiró, 1997) como evidencia de la transversalidad, ya que forma parte de una totalidad indivisible que se aísla con fines de estudio y definición; es decir, al manipular este constructo usando diversas técnicas o conocimientos disponibles se pueden afectar o beneficiar otros componentes en los centros laborales, las personas y el mismo trabajo (Serra, 2005).

Actualmente la propuesta de una cultura en las organizaciones es uno de los primeros pasos para constituir una empresa y es punto importante a considerar para realizar cambios estructurales; sin embargo, se enfrenta a nuevos retos: las organizaciones cada vez son más complejas, buscan adaptarse a nuevos medios sociales o naturales, tiene la presión de integrar las nuevas tecnologías, los mercados de capital humano cambiantes, tienen que laborar con unidades o segmentos autónomos dentro o fuera de las empresas y en general estos retos están enfocados a tener mayor eficiencia, rentabilidad y al menor costo posible. Considerando estas y otras condiciones se requiere tener colaboradores que sientan a las organizaciones como propias bajo los

más altos estándares éticos; es decir, se desean culturas fuertes, sostenibles y que puedan ser flexibles en el momento que lo requieran (Robbins & Judge, 2013).

1.1 Aspectos históricos de la cultura organizacional

Los estudios de los humanos en las organizaciones tienen orígenes dispersos a mediados del siglo XIX; pero la investigación que cambió el estudio del trabajo fue hecha en el siglo XX en las décadas de los 20's y 30's cuando E. Mayo realizó investigaciones en Hawthorne modificando la visión del trabajo y con los resultados de estos experimentos los constructos relacionados a las organizaciones laborales como satisfacción, compromiso, comunicación, motivación, clima, cultura, entre otros; aparecen o se fortalecen (Nosnik, 2005).

Con la propuesta de E. Mayo también nace la escuela de las relaciones humanas que puso en duda las prácticas y supuestos de los trabajadores en las organizaciones de la época, las cuales consideraban al hombre casi como una máquina. Además, propone el modelo psicobiológico del cual se desprende el modelo psicoemocional (Martín, Rodríguez & Zarco, 2004) que describen fenómenos multidisciplinarios que contribuyen a desarrollar tanto a las organizaciones como a los individuos que colaboran en ellas. Posteriormente en los años 50's y 60's el concepto de cultura organizacional toma más fuerza y se le menciona en diversos libros y artículos científicos (García & Lucas, 2002; Landy & Conte , 2005), retomando las aportaciones de la sociología y en especial de la antropología; estos conocimientos se aplicaron al ámbito del trabajo.

Durante los años 80's se presentó el mayor auge en el estudio de la cultura laboral derivado de la motivación e interés de investigadores o especialistas en la materia (Cruces, Gago & Romero, 2000; Gómez, Sánchez & Alonso, 2005) por diversas situaciones como:

A.- El posicionamiento global de las empresas orientales como Toyota, Honda, Nissan, Sony o Samsung y sus filosofías de trabajo que fueron novedosas para el mundo occidental.

B.- El fortalecimiento de los diversos mercados regionales como: la Zona Europea, el Mercosur de Sudamérica, TLC (Tratado de Libre Comercio) de América del Norte, la fuerza económica de los gigantes de Oriente: Japón, China y la nueva influencia de países del Sureste Asiático (Nosnik, 2005).

C.- Otro punto que ayudó al desarrollo y establecimiento de la cultura organizacional como un constructo a considerar en las empresas; fue que cada día el positivismo perdía su dominio ante corrientes constructivistas, fenomenológicas o socio-cognitivas en la investigación de diversos campos de estudio como la sociología, psicología o antropología que presentaron otras soluciones y explicaciones sobre el comportamiento del hombre en diferentes escenarios (Peiró, 1990).

D.- Además las organizaciones se enfrentaban a problemas prácticos en estos años que podían ser solucionados con la propuesta teórica de la cultura organizacional.

Estas condiciones despertaron el interés de empresas de todo el mundo; en especial de las norteamericanas que al verse amenazadas por la competencia global tuvieron la apertura de considerar la forma de trabajo de otros países u organizaciones para poder poseer mejores condiciones en los diferentes mercados en los que tenían presencia y crear ventajas para expandirse en otras regiones de acuerdo con sus objetivos (Cruz, 2011).

Otro punto histórico resultado de las influencias económicas globales mencionadas, fue propuesto por Geert Hofstede en 1980, quien realizó una de las investigaciones más importantes de grupos y subgrupos en IBM (International Business Machines) considerando a 40 países donde tiene presencia esta corporación multinacional (García & Lucas, 2002; Gómez et al., 2005; Ivancevich, Konopaske & Mattenson, 2006; Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017) y esto le ayudó a determinar cinco dimensiones o actitudes para entender y determinar las diferencias en las culturas organizacionales nacionales. Estas son:

- I. **Distancia de poder o jerárquica.** Es el resultado de la ejecución de la autoridad o poder; hay países donde el autoritarismo o distancia de poder corta se acepta mejor en México o Filipinas y hay otros donde los trabajadores reciben un trato más igualitario como Austria o Dinamarca con una distancia de mando más larga.
- II. **Aversión al riesgo o control de la incertidumbre.** En Hong Kong o Singapur la tendencia de los trabajadores va hacia la innovación aceptando los riesgos con formas de trabajo flexibles; mientras que en regiones como Grecia o Portugal la tendencia es conservadora con el fin de tener seguridad en su trabajo con estructuras estáticas.
- III. **Individualismo contra colectivismo.** Se refiere a la disponibilidad del trabajo en equipo, por ejemplo: en Taiwán o Colombia les gusta trabajar juntos a diferencia de Estados Unidos o Australia quienes tienen tendencia a trabajar de forma individual.
- IV. **Actitud de género o feminidad contra masculinidad.** Se refiere a la aceptación de hombres o mujeres en las relaciones laborales y en el diseño de su entorno; por ejemplo: en culturas con mayor tolerancia de la feminidad como la sueca, holandesa y danesa las mujeres se integran con facilidad y se les delegan responsabilidades; mientras que en lugares como Japón o Venezuela los hombres tienen mayor control de las organizaciones.
- V. **Orientación a largo plazo contra corto plazo.** En el largo plazo el trabajo es intenso hasta que se termina y se busca economizar para producir; mientras que en corto plazo pasa lo contrario, el trabajo baja su intensidad y las personas tienen a consumir más recursos (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Los estudios de Hofstede tienen críticas importantes como el hecho de haberse realizado en una organización y que se cruzó solo con la variable de liderazgo; sin embargo, sus aportaciones influyeron en el estudio de la cultura en las organizaciones.

De forma general la historia en la investigación de la cultura organizacional ha pasado por dos etapas importantes: una que tiene que ver con el interés de los especialistas en el tema y quienes establecieron las bases firmes del estudio de esta variable y otro momento en los últimos años caracterizado por la disminución de la atención científica (Gómez et al., 2005); actualmente lo relevante de este constructo se presenta a nivel

práctico reflejado en el interés de publicar la misión, visión, valores y demás elementos organizacionales comunicando lo que buscan como empresa con el fin de comercializar su filosofía de negocio con el público en general, proveedores y clientes para buscar los más afines; creando así relaciones comerciales fuertes y de largo plazo.

Para Koontz et al. (2012) en México las organizaciones pasan por una etapa de transición influenciadas por las empresas de Estados Unidos de América, pues aún están dominadas por sus estructuras formales basadas en la gestión clásica o modelos burocráticos y que paulatinamente buscan otras formas de administración donde se proponen culturas flexibles que se adapten a condiciones globales y que consideren las diferentes variables que componen el trabajo para subsistir, desarrollarse y crecer.

En este período de cambio se debe reconocer el interés de los diferentes líderes o dueños de las empresas mexicanas que están respondiendo con nuevos modelos de trabajo para competir con organizaciones del país y extranjeras en los mercados nacionales e internacionales, eliminando las variables laborales negativas. (Koontz et al., 2012).

1.2 ¿Qué es la cultura organizacional?

Para definir cultura organizacional; es necesario definir cultura de forma general, este concepto lo vivimos todos los días y no lo podemos definir con certeza e incluso los teóricos carecen de una definición unánime en el tema. Para algunos son los conocimientos, creencias, costumbres, valores, actitudes y una serie de elementos sociales adquiridos a través del tiempo usando el lenguaje hablado y escrito en diversos medios de comunicación con el fin de asegurar la convivencia o socialización de los individuos que aceptan participar en comportamientos afines con el resto del grupo (Peiró, 1990).

1.2.1. Definición de cultura

Para Hellriegel & Slocum (2009, p. 39) la cultura es *“la forma característica en que poblaciones diferentes o sociedades humanas organizan su vida”*; este concepto es relevante para los individuos porque es el medio por el cual van aprendiendo como debe ser su comportamiento. La cultura pasa por un proceso que se asimila poco a poco desde su niñez hasta que mueren y que usa diversos medios como: la crianza en sus casas, sus experiencias en la calle, la información que las escuelas o instituciones les transmiten, lo que leen u observan en medios de comunicación y muchos más canales. Es importante aclarar que toda esta información que se adquiere no se mantiene estática o inerte, porque pasa por muchas etapas donde se transforma por aprendizajes e influencias para establecer creencias que expresan su forma de hacer las cosas, mismas ideas que comparten con su grupo.

1.2.2 Definición de cultura organizacional

Este concepto tiene varios nombres tales como: cultura institucional, cultura corporativa, cultura laboral, cultura empresarial e incluso cultura de negocios; también cuenta con diferentes definiciones; por un lado, hay quienes la definen a partir de sus elementos y otros por su funcionalidad dentro de las organizaciones, algunos ejemplos de ambos casos son:

Peiró (1990) en su libro “Organizaciones” hace un análisis de los diferentes autores con sus conceptos sobre cultura organizacional, donde rescata cinco aspectos fundamentales de estas definiciones:

- a. **El contenido**, basado en los valores, filosofía, creencias, elementos culturales y el simbolismo social de este constructo.
- b. **El sujeto**, denominando así a la organización o grupo de seres humanos en un ambiente laboral.
- c. **Mecanismos psicosociales**, el compartir y aceptar estos elementos particulares en su vida.

- d. **Efectos o fines**, que modelan la conducta de los miembros del grupo y son marco de referencia tanto en actividades cotidianas como en situaciones extraordinarias.
- e. **Aspectos históricos**, la obligación de transmitir estos elementos a los nuevos miembros o generaciones.

Una de las definiciones más completas la tienen García & Lucas donde describen que:

La cultura de una organización es el conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus miembros. Estos valores y creencias se manifiestan en sus procedimientos, actitudes y convenciones básicas, que están en la base de sus estructuras y sistemas de gestión, así como en las actividades propias de la vida cotidiana. La cultura constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas, que comparten los miembros de una organización y se transmite a los que van entrando a lo largo del tiempo. En este sentido la cultura es un factor diferenciador entre organizaciones, pues cada una va desarrollando su propio estilo acorde con la historia de su nacimiento, crecimiento y evaluación (2002, p. 272).

Mientras que Landy & Conte (2005, p. 524) mencionan que cultura es *“referirse a las creencias y los valores creados, compartidos y comunicados a los empleados por los directivos y líderes de la organización”*.

E. Schein define a la cultura organizacional como:

Un padrón de premisas básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido y, por lo tanto, para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas (citado en Ivancevich et al., 2006, p. 41).

Por último, Robbins & Judge (2013, p. 512) consideran que la *“Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”*.

Por lo tanto, retomando los elementos y funcionalidad se propone la siguiente definición para cultura organizacional:

“Conjunto de creencias socialmente aceptadas, transmitidas y compartidas por un grupo de trabajadores que mediante una serie de elementos presentes en su actividad laboral regulan su trabajo, comportamiento, forma de pensar y les da identidad para vivir, para trabajar cotidianamente, desarrollarse y enfrentarse a los desafíos”.

1.3 Diferencias y límites entre cultura organizacional y clima laboral

Algunos especialistas en el tema o responsables de administrar a las empresas consideran a la cultura y al clima organizacional como una variable debido a que ambos constructos explican el comportamiento de los individuos en el trabajo que se refleja en el ambiente laboral. Parte de los elementos similares en los dos conceptos:

- Explican comportamientos finales de los trabajadores derivados de su interacción social.
- Forman parte del mismo ambiente dentro de las organizaciones.
- Tienen componentes subjetivos o simbólicos que son compartidos por los colaboradores.
- Son influenciadas por las diferencias y percepciones individuales de los empleados.
- Se les consideran fenómenos multidimensionales.

Para diferenciar los dos conceptos se define clima organizacional de acuerdo con Landy & Conte (2005, p. 522) quienes mencionan que la *“percepción compartida entre los empleados respecto a su entidad de trabajo: es una organización, división o grupo de trabajo”* y que su objetivo es crear un ambiente agradable para trabajar y convivir al identificar *“las percepciones y sentimientos”* de los trabajadores hacia la organización (Griffin & Moorhead, 2010), los individuos que la integran e incluso hacia sus labores cotidianas. Con fin de comprender e identificar el clima organizacional se describen sus dimensiones en la tabla 1.

Tabla 1.

Las Dimensiones del Clima Organizacional según Locke, James y Mc Intyre

Locke	James y Mc Intyre
1. Claridad, armonía y justicia.	1. Estrés del rol y falta de armonía.
2. Desafío, independencia y responsabilidad.	2. Reto y autonomía del puesto.
3. Facilidad de la tarea, apoyo y reconocimiento.	3. Facilidad y apoyo para el liderazgo.
4. Relaciones sociales, calidad y amigables.	4. Cooperación, amistad y calidez del grupo de trabajo.

Tomado de Locke (1976) y James & Mc Intyre, (1996); citados en Landy & Conte, (2005, p. 522).

En la tabla 2 se establecen algunas de las principales diferencias entre los conceptos de cultura y clima organizacional.

Tabla 2.

Diferencias entre los Conceptos de Cultura y Clima Organizacional

Cultura Organizacional	Clima Organizacional
A.- Para el estudio del comportamiento se basa en el contexto histórico y elementos sociales de los trabajadores y la organización.	A.- Busca explicar las conductas de acuerdo con las percepciones, actitudes, sentimientos y pensamientos de los trabajadores hacia sus labores, compañeros y organización.
B.- Crea el ideal de organización que se quiere tener y pretende controlar las conductas a futuro.	B.- Describe el trato de la organización hacia sus colaboradores y las reacciones de los trabajadores derivadas de sus relaciones.
C.- Las bases científicas más importantes para explicar esta variable se obtienen de la sociología y antropología.	C.- Busca explicar su objeto de estudio desde la psicología como eje principal.
D.- Sus elementos son cognoscitivos, se identifican conceptos.	D.- Se compone de estados afectivos, creando sentimientos, pensamientos y actitudes a partir de las percepciones.
E.- Al intervenir en esta variable los cambios se tienen a largo plazo.	E.- Al modificar el clima organizacional se espera modificaciones en la conducta a corto y mediano plazo.
F.- Es un medio para enseñar y comunicar lo que debe hacer y lo que está prohibido.	F.- Es una interpretación de la atmósfera que tiene la organización.

Basados en Griffin & Moorhead (2010); Landy & Conte (2005) y Gómez et al. (2005).

1.4. Tipos de cultura organizacional

Aunque haya dos o más empresas que vendan productos parecidos en el mismo mercado y enfocadas a los mismos clientes como es el caso de las compañías de refrescos, supermercados, bancos o de autos; cada organización tiene su propia cultura organizacional (Robbins et al., 2017).

Robbins & Judge (2013) mencionan que para tener éxito en las organizaciones se debe tener la cultura organizacional más adecuada, que se adapte a los diferentes medios y tiempo donde se encuentra; pues pueden proponer una serie de elementos considerados los mejores en el mundo; sin embargo, si estos no son compatibles con la organización, sus clientes, proveedores o los medios sociales y naturales, las empresas pueden fracasar. Por lo tanto, es necesario que las organizaciones tengan una cultura fuerte de acuerdo con sus características y condiciones, de forma científica las culturas de las empresas son planeadas antes de constituir a la organización; pero hay casos donde las empresas han establecido y desarrollado sus elementos con el paso del tiempo. Para entender los tipos de organizaciones y sus culturas hay varias clasificaciones; una de estas es propuesta por Escoto (2008) quien describe los siguientes tipos:

A.- Cultura débil disfuncional. Pueden contar con todos los elementos para formar una cultura organizacional exitosa; pero los problemas de estas empresas son básicos: una mala definición, carecen de componentes importantes de la cultura; no conocen, ni difunden, ni practican los elementos que la componen; se tiene una propuesta inadecuada lo que provoca luchas internas en los subgrupos por imponer sus ideologías, estilos o estructuras al resto de los colaboradores.

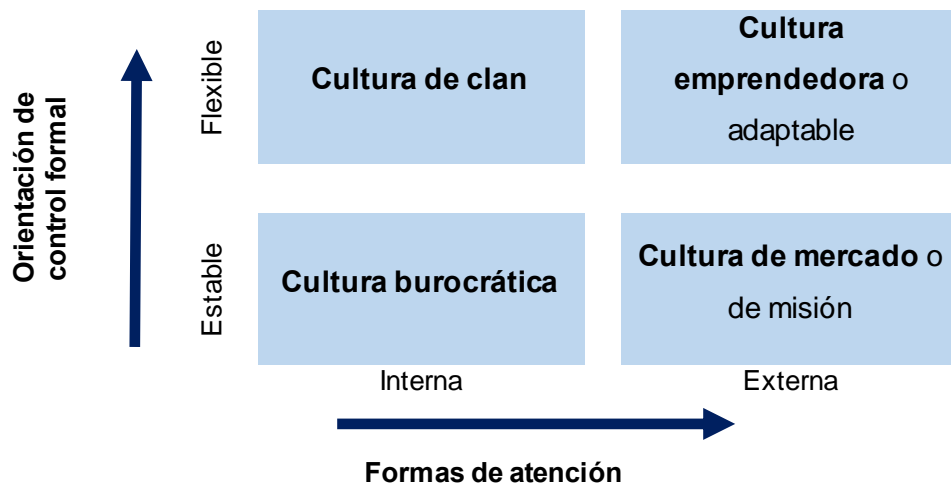
B.- Cultura débil funcional. Son empresas que históricamente han tenido éxito en sus mercados y actualmente subsisten por sus clientes, marcas o productos bien identificados; sin embargo, son sistemas cerrados, hay resistencia al cambio y se les complica evolucionar con el paso del tiempo.

C.- Cultura fuerte disfuncional. Son organizaciones que han crecido y fortalecido gracias a sus logros; se caracterizan porque han intentado adaptarse a los cambios en el tiempo y los medios donde se desarrollan. Su problema radica en la forma de enfrentar las nuevas condiciones de su entorno o situaciones internas que debilitan a la empresa; por lo tanto, ya no son capaces de atender las nuevas necesidades de sus clientes.

D.- Cultura fuerte funcional. Se distinguen por tener el potencial de responder a los cambios o nuevos ambientes donde se desarrolla; su cultura, sus valores, sus colaboradores y el resto de los elementos organizacionales son estables, no pierden su estilo de hacer las cosas ante las transformaciones internas y externas, pueden trabajar en nuevos mercados siendo capaces de transmitir su forma de ser y adaptarse; por lo que se considera que además de fuerte, es flexible.

En la figura 2 se explica en un esquema otra tipología más común de cultura organizacional propuesta por García & Lucas (2002) y Hellriegel & Slocum (2009).

Figura 2.
Tipos de Cultura Organizacional



Tomado de Gibson et al. (2011, p. 36)

I.- Cultura burocrática o jerarquizada. Este tipo de organizaciones están vinculadas a las empresas o servicios del gobierno; pero, existe un mito de ineficiencia alrededor de este concepto y en realidad su propuesta tiene bases firmes como: una definición clara de todo el trabajo para lo cual existen procedimientos y reglamentos detallados. Su propósito es buscar la eficiencia y eficacia, intentando controlar todos los comportamientos de los trabajadores; pero en ese anhelo tienen su mayor deficiencia al ser muy formales, estrictas, rígidas, estáticas y todo está escrito dificultando la innovación y haciendo complejas las actividades de los empleados.

II.- Cultura de clan. Los empleados están sujetos a menos control, se fomentan otro tipo de valores como la hermandad, la pertenencia, lealtad, compromiso, identidad, autorregulación, socialización y características que llevan a los empleados a realizar sus trabajos sin supervisión; son verdaderos equipos donde lo que importan son los resultados o las aportaciones sobre las horas laboradas.

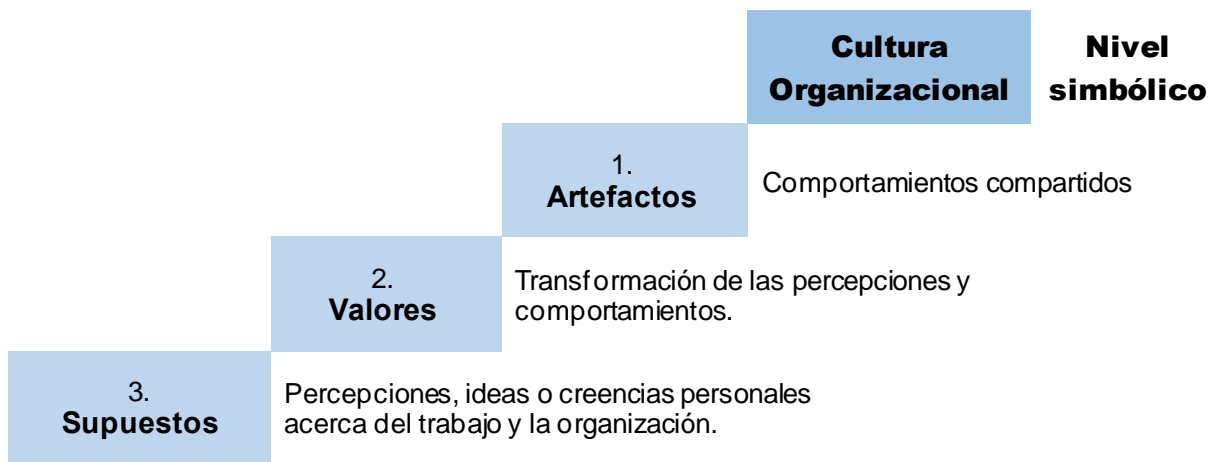
III.- Cultura de mercado o de misión. Su comportamiento está regulado para tener los resultados en colocación de bienes o servicios; es decir, su nicho está en las empresas dedicadas principalmente a las ventas y donde todo gira alrededor de la rentabilidad o participación del mercado (Daft, 2011). Se busca tener éxito por medio del liderazgo que tengan los responsables de los departamentos y las metas logradas normalmente se ven compensadas en términos económicos.

IV.- Cultura emprendedora o adaptable. El objetivo en estas organizaciones es evolucionar a partir de las propuestas de origen diverso respondiendo a demandas o condiciones internas o externas con el fin de ser los primeros en los resultados o adaptarse con mayor velocidad a los cambios de los ambientes por medio de ideas innovadoras, soluciones creativas, propuestas radicalmente diferentes, cambios bruscos, con altos riesgos y mucha flexibilidad en sus procedimientos de trabajo, sus productos, sus servicios, proveedores y más. Todo problema se convierte en un reto a enfrentar con un enfoque estratégico.

1.5 Creación y socialización de la cultura organizacional

Para la creación de la cultura organizacional tanto Judith Gordon (1997) como Hellriegel & Slocum (2009) proponen niveles de análisis para identificar este concepto en una empresa. En la figura 3 se listan dichas categorías: supuestos, artefactos y valores; y su evolución hasta alcanzar el nivel simbólico.

Figura 3.
Niveles de Análisis de la Cultura Organizacional



Tomado de Hellriegel & Slocum (2009, p. 459).

- A) **Los supuestos.** Es la filosofía o las creencias personales o básicas sobre cómo hacer el trabajo en la empresa.
- B) **Los valores.** Son consecuencia de los supuestos que se convierten en reglas morales a seguir por convicción ya que busca lograr el bien personal y común; además, perduran en el tiempo.
- C) **Los artefactos.** Son reglas, creencias, conocimientos, percepciones o comportamientos tangibles; por ejemplo: los ritos, mitos, relatos y eventos sociales que se puedan alinear con normas y procedimientos escritos.
- D) **La cultura organizacional.** Es el ambiente de la empresa formada por la combinación e interpretación de los supuestos, de valores y los artefactos de colaboradores que se comparten con clientes y proveedores que tienen o aceptan

condiciones similares en la forma de trabajo, el lenguaje, vestimenta, una marca y una serie de componentes que mezclados forman una entidad única.

Para establecer una cultura organizacional, es fundamental la socialización (Hellriegel & Slocum, 2009; Robbins & Judge, 2013) que es un proceso recomendado en los individuos que ingresan a la empresa, cuando realizan cambios organizacionales y en fusiones corporativas; porque los trabajadores se deben adaptar a las condiciones ya establecidas o las modificaciones a realizar en la nueva forma de trabajar. En todos los casos el proceso se inicia con la selección de los colaboradores que se puedan adaptar con mayor facilidad a la organización o nuevas condiciones, aunque necesariamente no sean los mejores (Newstrom, 2007) y se siguen los siguientes pasos:

1. **Reclutamiento y selección.** Se debe buscar a quienes sean compatibles con la organización y que cubran el perfil del puesto; al proporcionarles un poco de información sobre la forma de trabajo con el fin de encontrar a los candidatos correctos; en caso contrario se pueden descartar por sí solos al no aceptar esas condiciones y hay que evaluarlos psicológicamente para predecir su comportamiento; como lo menciona Daft (2011, p. 376) se requieren “*personas adecuadas en los puestos adecuados*”.
2. **Contrato formal con la organización y la capacitación.** Antes de formalizar por escrito una relación laboral con el trabajador se deben analizar sus actitudes tanto en la inducción como en la capacitación y someterlo a pruebas en ambientes reales para conocer su comportamiento y posible rendimiento.
3. **Evaluación, confrontación y premiación.** Se deben compartir los resultados de desempeño y las pruebas aplicadas para compararlas con el fin de saber si los trabajadores están cubriendo con las expectativas organizacionales y personales que se tienen. Es recomendable retroalimentar en el proceso de adaptación y recompensar los buenos comportamientos o resultados.

4. **La integración a la organización.** En este punto los trabajadores ya cambiaron y se adaptaron a la cultura en todos sus aspectos; pueden realizar sus labores sin problemas.
5. **Mantener la cultura.** Cuando los empleados ya se adaptaron e integraron a su puesto y la empresa se requiere fomentar la práctica permanente de la cultura organizacional por medio de campañas, estímulos visuales, auditivos y contar con programas de reconocimiento para fortalecer esta variable.

1.6 Elementos de la cultura organizacional

La cultura organizacional está formada de varios elementos tomados de la antropología que tienen su expresión particular en las organizaciones laborales como se muestra en la tabla 3. Por medio de estos elementos se busca dar fuerza, identidad, regular conductas y lograr el éxito en una empresa.

Tabla 3.

Elementos de la Cultura General y su Relación con los Componentes de la Cultura Organizacional

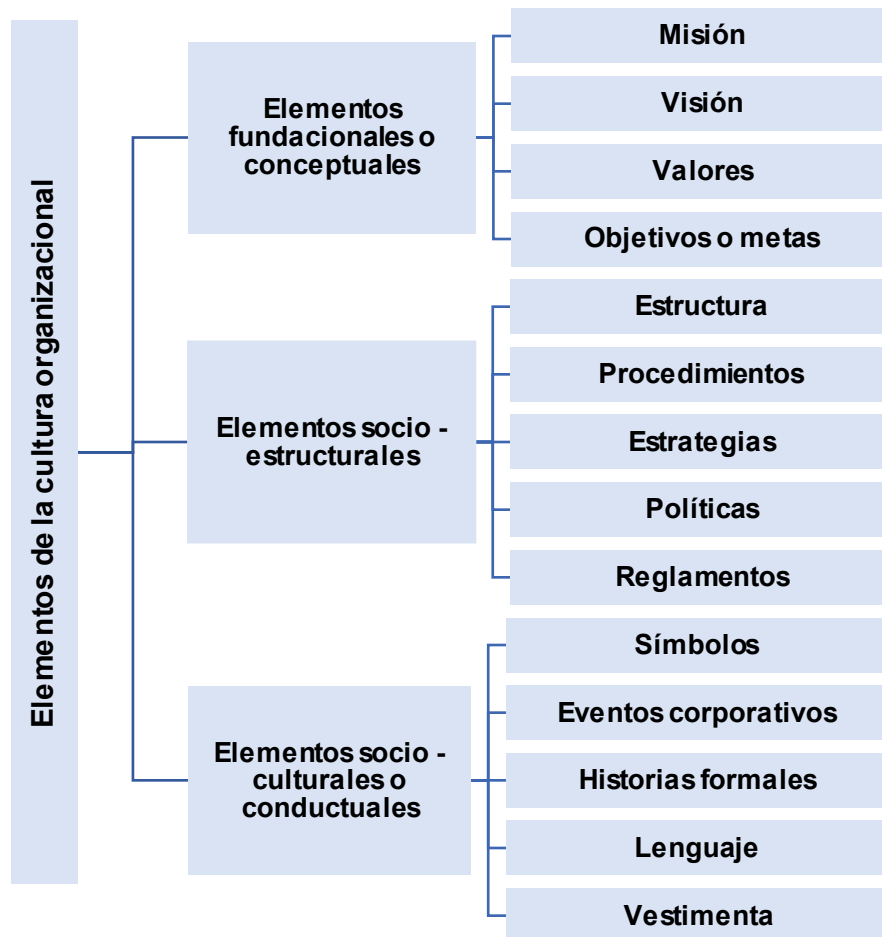
Elementos Antropológicos de la Cultura	Elementos de la Cultura Organizacional
• Deseos de los líderes o dueños del grupo	• Misión
• Propuesta estratégica	• Visión
• Ética y principios	• Valores
• Resultados o fines de grupo	• Objetivos, metas y propósitos
• Organización y división de la sociedad	• Estructura organizacional
• Formas de hacer las cosas o costumbres	• Procedimientos
• Planeación de actividades con un fin	• Estrategias
• Hábitos y creencias	• Políticas
• Normas y leyes	• Reglamentos
• Símbolos	• Marcas comerciales, edificios, mobiliario y elementos visibles que los distinguen
• Ritos, ceremonias y tradiciones	• Eventos corporativos
• Metáforas, dichos, cuentos, leyendas o anécdotas	• Historias formales
• Tecnicismos, acrónimos y expresiones verbales	• Lenguaje corporativo
• Vestimenta por aprendizajes sociales y condiciones naturales	• Establecimiento de uniformes, tipos o códigos de vestido.

Basado en los Elementos de Cultura Organizacional tomados de Abravanel et al. (1992) y Zepeda (1999).

Descripción de los elementos de la cultura organizacional

No existe una clasificación de los elementos que componen la cultura organizacional, los autores en la materia listan los elementos o los catalogan de acuerdo con sus propuestas teóricas. En la categorización de la figura 4 se toman y modifican etiquetas o grupos de las propuestas de Abravanel et al. (1992) y Zepeda (1999).

Figura 4.
Elementos de Cultura Organizacional



Modificado de las propuestas de Abravanel et al. (1992, p. 31) y Zepeda (1999, p. 36).

Elementos fundacionales o conceptuales

Este grupo de elementos culturales dan origen a las organizaciones y en muchos casos son considerados la filosofía o ideología de trabajo que caracteriza a un grupo social, en este caso uno de tipo laboral; guiando y modelando el trabajo y el actuar de los individuos que colaboran o tienen relación con la empresa.

- **Misión**

Algunos autores como Koontz et al. (2012, p. 109) llaman a la misión “propósito”. Esta frase distingue a una organización de otras y describe su función principal. Integra su razón de ser, su negocio, los productos o servicios que produce, a qué clientes quiere satisfacer, lo que busca lograr e incluso sus responsabilidades hacia sus colaboradores, clientes o sociedad.

Para Carrión (2007) la misión responde a preguntas como: “¿quiénes somos? ¿cuál es nuestra razón de ser? ¿en esencia qué hacemos y para quién lo hacemos?”.

- **Visión**

Debe ser una idea clara de lo que se espera o anhela de una organización; es decir, hacia dónde debe estar enfocado el trabajo que se realiza y expresar qué organización se quiere tener en el futuro sobre bases reales.

Para Hitt, Ireland & Hoskinsson (2008, p. 19) la visión es “*una panorámica de lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y quiere lograr en última instancia*”.

La visión proyecta al futuro respondiendo a la pregunta (Carrión, 2007): ¿qué organización se busca ser?

- **Valores**

De los puntos principales a definir en una organización son los valores, ya que estos ayudan y guían a los trabajadores para tomar decisiones, conducir de forma estable su comportamiento y tienen la característica de perdurar en el tiempo (Díaz & Montalbán, 2004).

Para Ivancevich et al. (2006) los valores son directrices o creencias a las que recurren los trabajadores al realizar sus labores cotidianas y tienen un papel muy importante en situaciones atípicas que les ayudarán en la elección de la mejor decisión; por lo tanto, las organizaciones deben tener los valores de acuerdo con lo que quieren ser y lograr, respetando la cultura general de lugar donde estén operando.

- **Objetivos o metas**

Responde a la pregunta: ¿cómo hacemos realidad la misión y visión? y son los “fines” que una organización desea tener por medio de la ejecución de sus múltiples actividades. Hampton (1989) menciona que varias metas o resultados que una organización anhele tener pueden constituir un objetivo general; es decir, el trabajo de todos los colaboradores, equipos, departamentos o áreas deben sumar para llegar al resultado esperado.

Los objetivos pueden guiar el esfuerzo de forma intencional hacia un punto específico regulando la conducta humana, con los parámetros definidos se tiene la capacidad de elegir la mejor forma de laborar y los resultados se pueden mezclar con recompensas económicas o motivadores para su logro (Díaz & Montalbán, 2004).

Elementos socio – estructurales

En este grupo se listan aquellos elementos que dan forma a la organización definiendo su estilo de trabajo, las acciones a realizar y las conductas esperadas de las personas de sus colaboradores, clientes, proveedores y demás interesados en la empresa.

- **Estructura**

Explica de forma gráfica la forma de trabajo de la empresa describiendo la cantidad de áreas, departamentos, jerarquías, niveles y puestos estableciendo una red de relaciones que determinan la autoridad, control, responsabilidad y comunicación. Zepeda (1999) refiere que la estructura de una organización depende de su tamaño, el lugar donde se encuentra, recursos disponibles, su fin principal, la forma de trabajo y su visión del futuro. El punto que da fuerza a la estructura es la correcta definición de los puestos de trabajo porque describen las actividades, funciones, roles y metas que deben realizar, las interacciones con otras áreas o personas, los materiales para trabajar, condiciones físicas, equipos o herramientas a usar, productos a entregar y las características que debe tener el individuo que ocupe cada lugar. Se debe establecer la importancia de la persona y su posición dentro de la empresa dando solidez a la estructura y prepararla para mantenerla flexible con el fin de adaptarla a los retos o cambios.

- **Procedimientos**

Son guías que describen de manera detallada y seriada las acciones para realizar una tarea y al mismo tiempo regulando el actuar de los individuos con el fin de tener un resultado. En los procedimientos, no hay toma de decisiones, es una lista de indicaciones a seguir y al ejecutar estas labores se da movimiento a la estructura organizacional (Gibson et al., 2011); en estas instrucciones se determinan los materiales requeridos, equipos a manipular, herramientas a usar y lugares donde se debe estar; ya sea una actividad individual, seriada o grupal de un puesto de trabajo o varias áreas involucradas para presentar un producto. Todas las tareas estarán articuladas y coordinadas para que contribuyan a las metas de la empresa.

- **Estrategias**

Son grandes planes que tienen medidas de acción que toma la posición actual y la filosofía de la organización para proponer una serie de actividades encaminadas a alcanzar las metas mejorando el desempeño y la competitividad de alguna parte o toda la organización (Thompson et al., 2012).

Las estrategias tienen la característica fundamental de mover los elementos, áreas, departamentos, recursos y a la organización intervenida hacia un lugar con un objetivo definido; en este proceso se tiene un análisis previo de la situación actual que se busque corregir o mejorar; las actividades que se describen son detalladas para ajustarse a lo planeado o corregirlas para un funcionamiento óptimo de las tareas, insumos, herramientas, equipos, personas o grupos de trabajo y que cada movimiento o labor esté coordinada contribuyendo a la creación un resultado esperado en el escenario deseado.

- **Políticas**

Son enunciados generales (Koontz et al., 2004) que buscan orientar los comportamientos de los seres humanos en las organizaciones, facilitando mediante estos criterios la toma de decisiones y transmitiendo una filosofía o forma de actuar propio que ayuden a desarrollar trabajos de forma uniforme y congruente en diversas situaciones como: escenarios ambiguos, momentos de crisis, dar dirección en conflictos y ser referente de acciones a seguir en situaciones comunes o particulares.

- **Reglamentos**

Son simples actuaciones para seguir u omitir, no pueden tener interpretaciones o discusión con el fin de evitar conflictos (Chiavenato, 2009). Las organizaciones con sus colaboradores al establecer estas premisas buscan una convivencia sana, que los criterios contenidos en cada reglamento estén justificados, estableciendo las sanciones correspondientes, facilitando sus operaciones y que dichas disposiciones estén dentro del marco legal vigente. En el caso de México el capítulo V de la Ley

Federal del Trabajo (LFT) indica los requisitos para legalizar los acuerdos de los trabajadores con sus empresas para que las normas convenidas en los reglamentos sean obligatorias.

Elementos socio - culturales o conductuales

Son aquellas expresiones de comportamiento y representaciones socio – culturales asociadas a las empresas que contribuyen a dar fuerza a la cultura organizacional y manifiestan su identidad.

- **Eventos corporativos**

Las ceremonias, los ritos y tradiciones dentro de las organizaciones se reflejan en actividades como: inducciones, premiaciones, cambios de puesto, cenas, convenciones, aniversarios, capacitaciones y cualquier evento programado o eventual que contribuya a la apropiación, fortalecimiento o cambio de la cultura de una empresa (Gordon, 1997).

- **Símbolos**

Para Hellriegel & Slocum (2009) los símbolos son componentes tangibles e intangibles que dan identidad, son punto de referencia o tienen significados especiales en las empresas; como: el nombre, las marcas, productos, logotipos, uniformes, banderas, canciones, colores, edificios, frases, música, porras o cualquier otro elemento distintivo que contribuya a tener creencias y experiencias que fortalezcan y distingan a una cultura organizacional.

- **Historias formales**

Son anécdotas con una base verídica que se pueden narrar tal y como sucedieron los hechos; o que a través del tiempo y la distorsión de la comunicación se han adornado con partes de ficciones para convertirse en mitos o leyendas. De esta forma se obtienen relatos para comunicar de manera formal las conductas deseadas que fortalezcan a la organización (Gibson et al., 2011).

- **Lenguaje**

Cada cultura tiene un código especial para comunicarse a través de sonidos, escritura, señas o gestos que todos pueden emitir y descifrar; las subculturas, aunque comparten un sistema general, agregan nuevos elementos y crean uno propio. En las organizaciones se tiene un glosario formal o informal de conceptos que los colaboradores deben conocer para poder comunicarse con facilidad. Hay que estar pendiente de otras palabras o expresiones que no están en el bagaje de la empresa (Hellriegel & Slocum, 2009), para limitarlas o integrarlas con el fin de contribuir a la cultura organizacional.

- **Vestimenta**

El tipo de prendas que usa una organización como uniforme único o caracterizado para cada área contribuyen a crear y fortalecer símbolos (Hellriegel & Slocum, 2009). La vestimenta transmite mensajes por medio de sus colaboradores dependiendo el modelo, tipo, accesorios, colores, prendas, equipos, herramientas y más elementos funcionales o decorativos usados con el fin de comunicar pertenencia, identidad, estatus, seguridad, orgullo, apego, ideas y otros conceptos. Por ejemplo, los bancos usan ropa formal con trajes en ciertos tonos corporativos que muestran confianza en búsqueda de relaciones duraderas con sus clientes y por otra parte los trabajadores de la construcción con equipos de seguridad completos y en buen estado presentan a compañías formales y honestas.

1.7 Funciones de la cultura organizacional

Al establecer una cultura organizacional con todos sus elementos de manera correcta, adecuada y alineada se tiene una gran herramienta; pero su utilidad cumple con más objetivos dentro del ámbito del trabajo y las empresas que van más allá de simples requisitos para su formalización. García & Lucas (2002) describen tres funciones de la cultura organizacional que son:

I.- Función simbólica. Hay empleados que perciben el trabajo como el medio para satisfacer sus necesidades con un salario, que comparten un espacio físico dentro de la empresa y pueden hacer sus labores gracias a manuales que les describen la forma detallada para hacer sus actividades y contribuyen a los fines del grupo. Pero la naturaleza social de los seres humanos requiere de otros componentes sociales que las organizaciones aportan, como: tener nuevos amigos, luchar por causas comunes, buscar un desarrollo en el centro de trabajo y satisfactores sociales. En el momento que los trabajadores se identifican con la organización defenderán a la empresa y su puesto de trabajo como su posesión, se apropiarán de los símbolos, se unirán para resolver problemas comunes y más conductas positivas; lo anterior ayudará a darle sentido a sus actividades asignadas y a una parte de su vida. Cuando se logra este sentido de pertenencia e identidad se tienen más probabilidades de éxito empresarial.

II.- Función instrumental. La cultura organizacional es una herramienta que modela a los miembros que ingresan a la empresa y es un medio efectivo para realizar cambios estructurales; porque dentro de los manuales, procedimientos, valores, políticas y resto de sus elementos se regula el trabajo y el comportamiento indicando a los colaboradores de forma clara que tienen y deben hacer más las actividades o actuaciones no aceptadas. Es decir, es un instrumento con el cual se pueden alcanzar las metas y los objetivos mediante conductas constantes y sostenidas que contribuyan a ejecutar los planes estratégicos de la organización.

III.- Función estabilizadora. Los colaboradores de una organización que comparten una cultura fuerte con valores, visión y metas comunes recurrirán a esta para poder resolver con mayor certeza los retos habituales, realizarán actividades adicionales, tendrán disposición para laborar tiempo extra y en situaciones de cambios aceptarán los nuevos lineamientos. Hay que tener cuidado y saber manejar estas bondades de la cultura organizacional porque se pueden convertir en obstáculos al proponer nuevas estrategias con resistencias al cambio (Robbins & Judge, 2013) o abusar de los trabajadores solicitando actividades sin compensación fuera de sus funciones coherentes con su puesto o la empresa.

Capítulo 2. Acoso laboral (mobbing)

La violencia dentro de los centros de trabajo que actualmente se conoce como acoso laboral o por su denominación en inglés “mobbing”, ha despertado el interés de especialistas en el tema como psicólogos, administradores, inversionistas e investigadores aportando evidencia para que organismos internacionales encargados de mejorar las condiciones del trabajo en el mundo pudieran emitir recomendaciones con el fin de prevenir, atender y remediar la hostilidad silenciosa y/o física entre empleados. Las organizaciones y los gobiernos han volteado a ver este fenómeno en los centros laborales por los costos que genera y los daños que ocasiona como lo describe Bosqued (2005) y Uribe-Prado (2011).

Las aportaciones de los estudios sobre las consecuencias de los ataques entre trabajadores y sus recomendaciones se dieron a conocer hace aproximadamente cuatro décadas en Europa y Estados Unidos con efectos sobre algunos países de Latinoamérica, también en las organizaciones mexicanas hay evidencia del fenómeno de acuerdo con los informes de Mercado (2008), Uribe-Prado (2011) y otros reportes de varias universidades del país; todos los investigadores han aportado pruebas, crearon instrumentos de medición y presentaron estrategias sustentadas para enfrentar el acoso laboral.

Este interés mundial por el acoso laboral se debe al problema que representa, si bien puede dejar algunas muestras físicas, lo relevante es su fin y el proceso silencioso, perverso, profundo e imperceptible que lo caracteriza en gran medida; con secuelas graves para todos los involucrados. Por lo cual es necesario conocer su historia, definición, formas, proceso y consecuencias para comprender la relevancia de atender la violencia entre trabajadores y en especial generar acciones de prevención.

2.1 Aspectos históricos del acoso laboral

El estudio del acoso laboral es relativamente nuevo, eso no significa que su presencia sea reciente; como lo dice Rojo & Cervera (2005) el acoso ha existido de muchas formas desde los principios de los tiempos o desde que ha existido el trabajo (Hirigoyen, 1999) y habrá que recordar que la esclavitud es una expresión del acoso entre hombres de todas las épocas. Además, tener presente que el hombre forma parte del reino animal o como lo define Abajo (2006) es un “animal social”; que a pesar de haber desarrollado su cerebro y ciertas habilidades que lo hacen sentirse superior al resto de los animales comparte características instintivas con el resto de las especies de su reino.

Por lo cual los estudios en animales permiten explicar parte de los comportamientos del ser humano al compartir rasgos fisiológicos y conductuales; uno de los antecedentes formales del estudio sobre el acoso fue realizado por el zoólogo y etnólogo Konrad Lorenz premio Nobel de medicina en 1973; quien describió las conductas de rechazo y hostigamiento en animales como las ratas, babuinos o aves (OMS, 2004); estas especies atacan en grupo para eliminar a los extraños, a los más débiles y en otros casos a los más fuertes con el propósito de proteger a sus comunidades o como un mecanismo de selección natural.

Estas observaciones en animales sirvieron de base en la década de los 80`s del siglo pasado para iniciar la investigación de conductas parecidas en los humanos y en específico en su actuar dentro del ámbito laboral. Uno de los primeros en describir este fenómeno fue el profesor Heinz Leymann de la Universidad de Estocolmo en 1990 quien aplica el término de “terror psicológico o mobbing” al campo de la psicología industrial y organizacional en el marco del Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo de Hamburgo; tiempo después amplió sus aportaciones en libros y artículos científicos, además propuso el Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT) que es la primera escala de medición de acoso laboral en las empresas. Con los estudios de Leymann se inicia una creciente etapa de investigación sobre el tema, mucha de la cual se realiza en Europa como se describe a continuación.

La doctora francesa Marie-France Hirigoyen contribuye con sus investigaciones en su libro *Le harcèlement morale* de 1998 donde llama al fenómeno: “Acoso moral”. Detalla principalmente la violencia en la familia e incluye el acoso en el trabajo, describe el rol del acosador, el papel de las víctimas enumera sus distintas fases, define las consecuencias y menciona otros tipos de acoso con sus escenarios; hace énfasis en lo imperceptible del fenómeno, el daño en la salud física y mental; además agrega algunas estrategias para prevenirlo y enfrentarlo.

Al mismo tiempo en España se elaboraron pruebas para la medición del fenómeno; González de Rivera y Rodríguez-Abuin adaptan y amplían el LIPT de Leymann; Iñaki Piñuel y Fidalgo en la Universidad de Alcalá de Henares realizan estudios respecto al acoso psicológico y mediante una investigación de escalamiento multidimensional crean el barómetro CISNEROS (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en las Organizaciones Sociales) instrumento que mide y da cuenta de las conductas de acoso laboral más frecuentes (García-Saisó et al., 2008).

Pero no solo en Europa se hacen estudios sobre el acoso laboral; en Estados Unidos gran parte de los textos denominan estas conductas de hostilidad entre empleados como violencia o bullying en el trabajo y han contribuido al estudio de estos comportamientos antisociales en las organizaciones como lo describen Landy y Conte (2005).

Abajo (2006) menciona que al tener las investigaciones descritas en 1998 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su revista número 26, de septiembre y octubre del mismo año publican el informe “*Cuando el trabajo resulta peligroso*” e inicia una campaña intensa para prevenir y eliminar estos comportamientos en las empresas; posteriormente en el 2002 se complementan las recomendaciones e información con los artículos de “*Acoso moral. ¿Nuevo azote de la actividad laboral para sindicalistas?*” del no. 43 y con el reporte de “*Violencia en el trabajo en el sector de la salud: presentación de nuevas directrices*” del no. 45; donde se afirman las bases para continuar en la lucha contra este mal.

Con la difusión de estas evidencias científicas algunos gobiernos emprenden acciones para evitar y sancionar legalmente el acoso laboral; la Comunidad Europea es la primera en plantearse el objetivo de eliminar la violencia en las empresas solicitando a las legislaciones laborales de cada país miembro que estructure reglas claras para prevenir y erradicarlo, si bien no lo ha conseguido hay esfuerzos concretos en países como Suecia o España. En el caso de Latinoamérica, se comienza a legislar en Colombia (Mercado, 2008) y Venezuela (Kahale, 2007).

Por lo que respecta a México; ayuda la modificación a la *LFT* del 2012 que reconoce de alguna forma la violencia en las organizaciones al denominarla “hostigamiento” como lo mencionan Sánchez-Castañeda & Mendizábal (2015) y Morales-Ramírez (2016); los anteriores investigadores hacen hincapié en la necesidad de definir como delito el acoso laboral actualizando la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*; por otra parte Uribe-Prado (2011) comenta que la *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia* sirve como una herramienta legal para atender el acoso laboral; pero es importante incluir y describir las cualidades y sanciones en los códigos penales y demás reglamentos necesarios para combatir este mal con instrumentos jurídicos eficientes. De forma particular la STPS emite actividades obligatorias para las empresas descritas en la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 de “*Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Identificación, análisis y prevención*” (DOF, 2018) que incluyen cualidades para crear ambientes laborales sanos que merman los escenarios de violencia; y de forma directa, sugieren una serie de recomendaciones opcionales para prevenir y atender el acoso laboral descritas en el “*Modelo de protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo*” (STPS, 2020). Como se observa en la figura 5 de acuerdo con la Pirámide de Kelsen descrita por Galindo-Soza (2018) y del fundamento legal del protocolo ya mencionado (STPS, 2020) las acciones particulares para combatir este tipo de agresiones en el país están sujetas a interpretaciones legales o incluidas en estatutos de otros fenómenos relacionados con el trabajo; es decir, hay indicios de acciones incluidas en las leyes generales en diversos reglamentos o sugerencias en materia laboral; pero no una legislación directa y específica que atienda el problema de forma integral.

Figura 5.
Pirámide de Kelsen y Legislación Relacionada con el Acoso Laboral en México



Basado en Galindo-Soza (2018) y STPS (2020).

2.2 ¿Qué es el acoso laboral (mobbing)?

Hay muchas formas de nombrar el acoso laboral y varias definiciones del fenómeno, cada autor lo llama y describe desde su contexto particular; pero todos los nombres y descripciones tienen algo en común: denominar la agresión e intimidación silenciosa e imperceptible de los ataques psicológicos, hasta la violencia física del hombre por el hombre en un escenario de trabajo; ya que el acoso también se presenta en otros ámbitos como el educativo, familiar o el inmobiliario (Hirigoyen, 1999).

Algunos de los nombres del acoso laboral son: “*terror psicológico (Leymann, 1990), chivo expiatorio (Thylefors, 1997), abuso en el trabajo (Bassman, 1992), comportamientos incívicos (Anderson & Pearson, 1999), persecución (Olwaus, 1994), mobbing (Zapf, Knorz & Kulla, 1996), bullying (Adams, 1992), hostigamiento (Brodsky, 1976), abuso emocional (Keahsly, 1998)*” (citados en García-Saisó et al., 2008 p. 120) o como acoso moral (Hirigoyen, 1999).

En la última década del siglo pasado se retomó la propuesta de Lorenz para usar el término “mobbing” (Einarsen & Hauge, 2006), este es un derivado de “mob” que significa “atacar” y se usa para nombrar al acoso laboral; pero en varios de los estudios realizados

en Europa y Estados Unidos lo nombran como “bullying o violence workplace”; y en español se usa acoso laboral, acoso psicológico o acoso moral. Para este trabajo se toman los nombres acoso laboral y mobbing en español e inglés respectivamente, por ser palabras relacionadas al ámbito del trabajo.

2.2.1 Definición de acoso laboral

Según Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia definen el acoso laboral como:

Hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas laborales. Para concebir una acción como acoso psicológico (o mobbing) esta debe ocurrir regularmente (semanalmente) y durante un período prolongado de tiempo (por lo menos seis meses). El acoso es un proceso gradual, durante el cual la persona, desde una posición inferior, se convierte en el objetivo de comportamientos sociales negativos de forma sistemática. Un conflicto no puede ser entendido como una situación de acoso si se trata de un único incidente aislado o si ambas partes en conflicto tienen una fuerza similar (citados en Einarsen & Hauge, 2006, p. 255).

Los elementos comunes entre esta y otras definiciones son:

- ✓ Ataques continuos y en aumento, mismos que son dirigidos hacia uno o varios miembros de un grupo de trabajo al menos una vez a la semana y durante seis meses o más.
- ✓ Las agresiones pueden ser realizadas por superiores, subordinados, entre iguales o de estas formas combinadas.
- ✓ Los ataques pueden ser implícitos del orden de lo psicológico al ser sutiles o discretos con rumores, chismes o aumento de carga de trabajo sin razón y actos explícitos que dañan físicamente como golpes, aislamiento o comentarios negativos directos.
- ✓ El conjunto de conductas negativas lleva a las víctimas a la estigmatización por medio de humillaciones, insultos, maltratos, pérdida de la autoconfianza o despersonalización que tienen consecuencias en la salud mental y física de los acosados a pesar de la intervención de la empresa.

- ✓ El objetivo del acoso laboral es la “destrucción intencional” de las víctimas y su salida de la organización.

2.2.2 ¿Qué no es acoso laboral?

Para delimitar el acoso laboral y no confundirlo con otros fenómenos con los que se relaciona, comparte causas y consecuencias o expresan conductas parecidas en otros ámbitos; es necesario definir algunos conceptos como:

Acoso sexual. El acoso laboral no puede reducirse a acoso sexual porque los objetivos son diferentes; aunque, un rechazo de un ataque sexual puede ser un detonador para un hostigamiento laboral. Lo que busca el agresor no solo son favores sexuales, hay otros tipos de acciones como: el acoso de género, el comportamiento seductor, chantajes, imposiciones o asaltos en los cuales se presentan conductas donde el victimario quiere tener a su disposición a quien acosa, mismo individuo que debe aceptar, sentirse halagada y enaltecida por el hecho de haber sido elegida o de lo contrario se inicia un acoso laboral al recibir humillaciones y agresiones para su destrucción. De acuerdo con Hirigoyen (1999) menciona que comúnmente en el rol de acosador están quienes son superiores en jerarquía o tienen poder como los líderes de grupo y en otros casos con el uso de la fuerza física; por lo tanto, el acoso sexual es denunciado en mayor proporción por mujeres y en algunos casos las víctimas son hombres.

Bullying escolar. En algunos países de Europa y Estados Unidos se usa el término “bullying” para definir agresión de forma general, para ubicarlo agregan la palabra que describe el escenario donde se presenta como “escolar o laboral”; generando la confusión. La traducción de bullying es intimidación y cuando existe en ambientes escolares tiene algunas de las siguientes características: violencia entre alumnos de escuelas en donde agresor y víctima tienen el estatus de estudiantes sin importar el grado que cursen o las características físicas de los involucrados, su forma de expresión es verbal, psicológica por medio de chantajes, amenazas, dispersando mentiras y frecuentemente llegan a la violencia física; Martos (2003) considera que para ser bullying escolar las agresiones deben tener una continuidad mínima de un mes. Las agresiones

en este grupo que traspasan las aulas con el uso de internet y en particular las redes sociales virtuales que facilitan el anonimato y aumentan la fuerza de los ataques se les denomina ciberbullying. Las acciones derivadas de los hostigamientos tienen consecuencias muy graves sobre sus víctimas afectando severamente su vida y salud; por ejemplo: ya no quieren ir a las escuelas o centros de reunión, son cambiados de los institutos o lugares de residencia; en algunos casos extremos han llegado al suicidio (Bosqued, 2005) o al asesinato de compañeros y maestros; como sucede en Estados Unidos donde en 2019 se presentaron 41 tiroteos con 211 muertes (BBC News Mundo, 2019), muchos de estos eventos fueron en centros escolares y a consecuencia de la violencia que se genera al interior de estos.

Estrés laboral. Son las respuestas fisiológicas, psicológicas y conductuales de empleados ante circunstancias, estresores internos y externos de sus actividades o cuando hay algún cambio dentro de su trabajo, su grupo u organización. Provocando en los trabajadores enfermedades que afectan sus respuestas físico-motoras y psicosociales; en consecuencia, las empresas se ven impactadas por ausentismo, incapacidades, aumentos en las primas de seguros o accidentes laborales (Landy & Conte, 2005).

Burnout. Es llamado también como desgaste profesional o síndrome de estar quemado, este se presenta cuando hay una pérdida de la energía emocional-física-mental en los trabajadores y les provoca ansiedad, depresión, ausencia de motivación o agresión; provocando desórdenes psicosomáticos, conductuales y emocionales que se manifiestan en ambientes laborales. Las tres características fundamentales del burnout son (Malasch & Jackson 1986; y Pines & Aronson, 1988 citados en Abajo, 2006):

- Agotamiento emocional. Se presenta con fatiga y pérdida de energía, la falta de recursos emocionales al trabajar.
- Despersonalización o deshumanización. Se manifiesta con actitudes negativas e incluso hostiles hacia su trabajo, compañeros y la organización donde laboran.
- Baja de realización personal. Reflejada en conductas como: la pérdida de autoestima, bajo rendimiento profesional o baja en valoración de capacidades.

2.2.3 Protagonistas del acoso laboral

El acoso laboral tiene la cualidad de perversidad de forma preponderante, donde la sociedad, el gobierno con sus instituciones y las organizaciones están inmersos en el conflicto entre agresor (es) y víctima (as). Para esto es necesario entender algunos de los rasgos característicos de los protagonistas del mobbing y que pueden ser causas de este fenómeno que se describen a continuación:

Las víctimas

Son empleados que debido a alguna de sus cualidades suelen provocar los sentimientos y la conducta del agresor; Bosqued (2005) lo define como una personalidad fuerte o débil, en otros casos tiene una característica especial para despertar los instintos destructivos de los victimarios.

Los animales suelen eliminar al más débil de la manada para asegurar la existencia y mejorar su especie; en ámbitos laborales se eligen a trabajadores menos eficaces, personas ingenuas, confiadas, inseguras o que se encuentran en una posición de desventaja respecto al resto de sus compañeros tales como: alguna discapacidad, enfermedad temporal, problemas familiares, una baja en su productividad, mujeres embarazadas para ser blanco de ataques y más.

En otras situaciones la víctima tiene alguna cualidad específica que la hace diferente del grupo y por esta característica se desencadena la violencia; ejemplos: colaboradores que expresan de forma abierta sus ideas, individuos que ingresan a la organización, los que tienen formas de trabajo poco aceptadas, ser apáticos, no establecer relaciones sociales, mencionar sus ideas políticas, deportivas o religiosas u otras particularidades.

Aunque no es necesario ser débil o diferente para incitar al acosador; los animales suelen eliminar al más fuerte; para terminar con la amenaza uniendo sus fuerzas para atacar, en el caso de las organizaciones laborales pasa lo mismo, cuando un trabajador tiene un desempeño destacado o alguna cualidad que pone en riesgo al acosador o al grupo se percibe el peligro hacia el equipo de trabajo o cierto individuo en particular que despierta

al acosador; este es motivo suficiente para eliminarlo. Otras de las cualidades que tienen este tipo de víctimas percibidas como fuertes son: expresan su felicidad o alegría de forma abierta, su popularidad, su calidad ética, sus rasgos de liderazgo, carisma, sus conocimientos o cuestionan el trabajo de los demás con argumentos contundentes.

López y Vázquez (2003, citado en Mercado, 2008) resumen en tres palabras a las víctimas: envidiables, vulnerables y amenazantes. Si bien estas características no los hacen responsables o causantes de las agresiones; pero sus cualidades despiertan y facilitan los ataques.

El victimario o agresor

El rasgo característico de estos sujetos es la intencionalidad de destruir y como menciona Hirigoyen (1999) son muy peligrosos porque la mayoría de sus ataques son sutiles e imperceptibles, tienen la habilidad de seducir con su personalidad y convencer a los demás para agredir con una naturalidad, no tienen miedo a las consecuencias, les gustan los puestos de poder y suelen tener éxito en las diferentes actividades encomendadas, facilitando así sus acciones perversas (Abajo, 2006). Algunos rasgos patológicos de su personalidad son:

I. Personalidad paranoica. Se presenta cuando el agresor ve, siente o sospecha una amenaza a su posición dentro de la organización, ya sea jerárquica o moral, no importa si estas amenazas son reales o creadas en base a una interpretación personal sobre las actitudes de la víctima; esto solo refleja la inseguridad, falta de preparación, inmadurez y una serie de miedos producto de su imaginación. Este tipo de individuos inseguros suelen buscar apoyo de otros para agredir resaltando errores, usando la mentira, causas inexistentes o cualquier otra acción que ponga en evidencia al agredido para ir minando poco a poco al acosado.

II. Rasgos narcisistas. Es una aportación básica realizada por Marie F. Hirigoyen (1999) cuando describe que estos sujetos perciben una realidad exagerada (fantasía) hacia sí mismos, se consideran especiales, únicos, arrogantes, requieren ser reconocidos, halagados o admirados por los demás; por lo tanto, no tienen empatía y usan a las

personas para alcanzar sus fines. Pero quizá la mejor característica para detectar a un agresor narcisista es la envidia incontrolable que tienen; pues al creer que son el centro de atención y percibirse amenazados hacen todo lo posible para no perder esta posición; esta cualidad despierta lo único que pueden sentir estos individuos: venganza, enojo y resentimiento.

III. Conducta antisocial. Estas son las respuestas o las acciones que realizará para lograr destruir a su objetivo, desde las más sutiles hasta la violencia física sin sentir remordimientos o empatía por sus actos.

IV. Personalidad psicópata. Esta cualidad describe la temporalidad del fenómeno de al menos seis meses con agresión continua para ser considerado acoso laboral; la violencia relacionada con esta característica es un plan perverso basado en una serie de embestidas sistemáticas y articuladas para eliminar al acosado; al mismo tiempo se satisface la necesidad de destruir de los acosadores.

En general el agresor es fuente, por sí solo, de violencia basado en supuestas percepciones, al tener un peligro real que busque eliminarlo por así convenir a sus intereses o puede crearlo para tener alguien con quien descargar sus instintos negativos; estas son diferencias significativas respecto a los animales que suelen ser agresivos y se eliminan por necesidad de su especie o para proteger a su grupo. Además, hay que tener cuidado e investigar a los acosadores porque de acuerdo con Piñuel y Field (citados en Bosqued, 2005) en muchos casos ya cuentan con antecedentes dentro de la organización u otras empresas.

Las organizaciones

Estas pueden tolerar el acoso laboral por tener estructuras imprecisas, mal liderazgo u otros factores ambientales que pueden ser imperceptibles para los directivos o dueños de las mismas; pero como indica Hirigoyen (1999) también lo pueden estimular de forma perversa en una cultura de agresión bajo la filosofía de selección natural donde se

presuma que en la empresa están aquellos colaboradores que soportaron las pruebas informales establecidas por los equipos de trabajo o jefes de área y que obligan a los empleados a seguir reglas no escritas, mismas que son avaladas por sus líderes o propietarios justificando las acciones con argumentos de productividad. Algunas situaciones que contribuyen a los ambientes tóxicos son:

- Sistemas de organización burocrática viejos, cerrados e inflexibles.
- Estilos de dirección donde no hay definido un rumbo claro, llenos de incertidumbre, miedo o cambios sin control.
- Organizaciones con estilos de liderazgo autoritario o que carezcan de una dirección.
- Problemas en la definición de objetivos, procesos, procedimientos y formas de realizar el trabajo; así como ambigüedades en los medios para reconocer a sus colaboradores o instrumentos claros para prescindir de los servicios de sus empleados.
- Falta de reconocimiento, medidas preventivas, mecanismos o medios para detectar y enfrentar las consecuencias de las diferentes patologías laborales que pueden existir al interior de las organizaciones.
- Lugares donde la comunicación no es adecuada o nula, es lineal o tiene muchos obstáculos para ejecutarse por su estructura, medios usados o personalidad de los colaboradores.
- Contextos donde el trabajo no está claramente definido por puesto; generando ambigüedad o cargas de trabajo mal distribuidas y exageradas.
- Empresas con muchas demandas laborales.
- Situaciones donde hay un clima laboral inadecuado.
- Fomento de valores negativos que transmiten miedo.
- Lugares donde solo importe el logro de los objetivos organizacionales y se deje la ética a un lado.
- Relaciones complejas entre sus áreas, clientes y proveedores.
- Organizaciones desgastadas y estáticas en el tiempo.
- Sectores de alta competencia que pueden favorecer la violencia entre trabajadores.

Las organizaciones son fuente de acoso laboral al no atender sus problemáticas internas y de forma inconsciente o perversa permitir conductas de agresión bajo argumentos

falsos de rentabilidad y supervivencia; sin importar la causa tienen males a su interior que al no ser atendidos las pueden destruir.

Los gobiernos y la sociedad

Las estructuras de los gobiernos del Estado encargadas de ejercer justicia, supervisar y regular el trabajo no suelen tener condiciones para prevenir y eliminar este tipo de conductas agresivas entre individuos o en este caso específico de trabajadores, cuando:

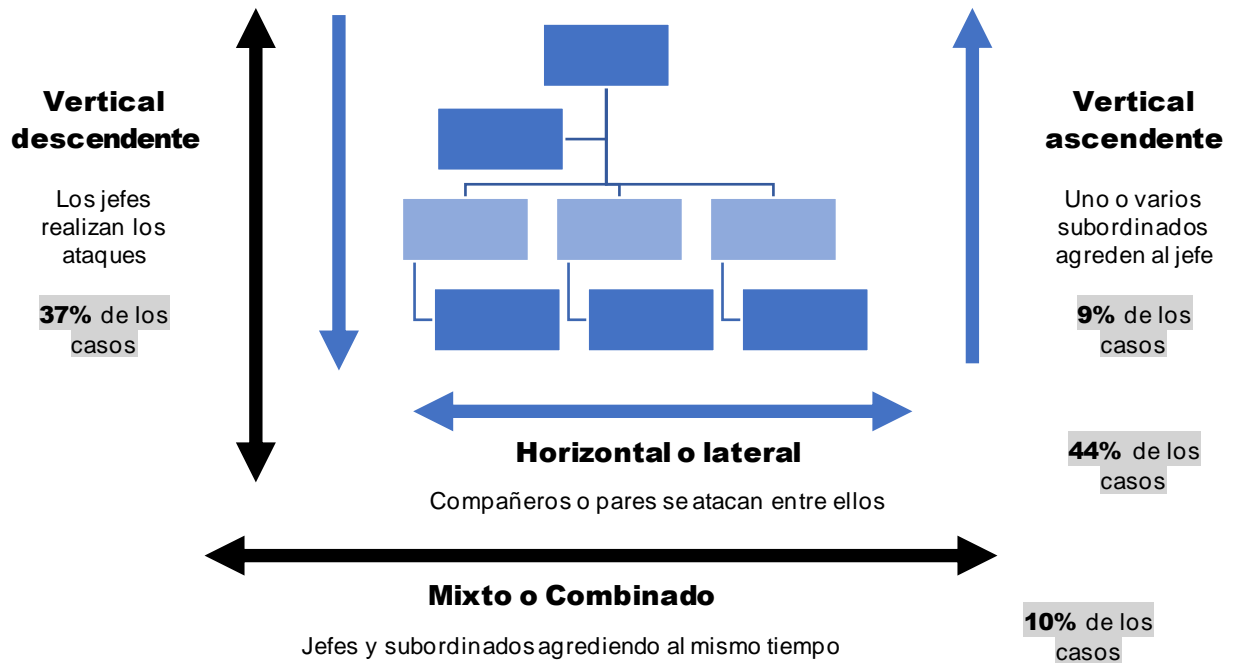
- No reconocen la existencia del fenómeno como un problema grave.
- Carecen de medidas para prevenirlo y atenderlo.
- Faltan o fallan los mecanismos institucionales para detectarlo y enfrentarlo.
- El sistema de leyes no tiene herramientas para prevenir y castigar.
- Cuando en el mercado laboral existe un alto desempleo.
- Los dueños de las empresas y organizaciones laborales privadas no se preocupan por el bienestar de sus agremiados.

Como lo analiza Uribe-Prado (2011) las conductas violentas en ocasiones suelen justificarse en las empresas mediante la omisión, desconocimiento e intencionalidad en el acoso laboral; mismas acciones que son toleradas por los organismos reguladores del gobierno o civiles creando una cultura general de indiferencia y normalidad donde únicamente importa la generación de riqueza. Tanto los gobiernos como la sociedad pueden hacer mucho para cuidar a los trabajadores en los puntos mencionados exigiendo a las organizaciones y al Estado tener las condiciones favorables para un trabajo de acuerdo con la ley vigente.

2.3 Tipología del acoso laboral

El acoso laboral tiene diversas formas de presentarse siguiendo la estructura organizacional y como se expone en la figura 6 donde el poder formal se encuentra en los puntos altos del organigrama institucional que sirven de base para definir la tipología jerárquica (Abajo, 2006).

Figura 6.
Tipología Jerárquica del Acoso Laboral



Basado en Leymann (citado en Abajo, 2006).

- **Vertical descendente:** Cuando el agresor es superior en escala jerárquica y tiene el poder formal ejerciendo el acoso laboral contra subordinados; esta conducta también es conocida como “*bossing*” (Rojo & Cervera, 2005; Abajo, 2006). López y Vázquez (2005, citado en Gómez, 2010) indican algunos subtipos:
 - El acoso **perverso**. El hostigador tiene un perfil psicópata, ejerce la agresión por el placer que obtiene y busca destruir a sus víctimas por miedo a perder su posición de poder, eliminando a quienes cree puedan ser una amenaza a su estado.
 - El acoso **estratégico**. Se busca que un trabajador renuncie para evitar el costo del despido.
 - El acoso **institucional**. Participa algún instrumento de gestión del personal.

Hay que tener cuidado con este tipo de acoso laboral porque muchas organizaciones consideran de forma inconsciente el maltrato, permitiendo los abusos de sus líderes e incluso van más allá porque se les faculta para usar los procedimientos institucionales con el fin de resaltar los errores, sancionar, limitar las funciones o mentir sobre las labores

o actuar de las víctimas. Los acosadores y empresas operan sobre la premisa de que “el fin justifica los medios” en aras de la productividad eliminando así a los miembros molestos o poco rentables bajo un esquema perverso y eludiendo las responsabilidades de cada jefe de área de dirigir y formar a sus subordinados; y de los centros laborales de proporcionar un trabajo digno o de liquidar formalmente a sus colaboradores orillándolos al abandono o la renuncia (Abajo, 2006).

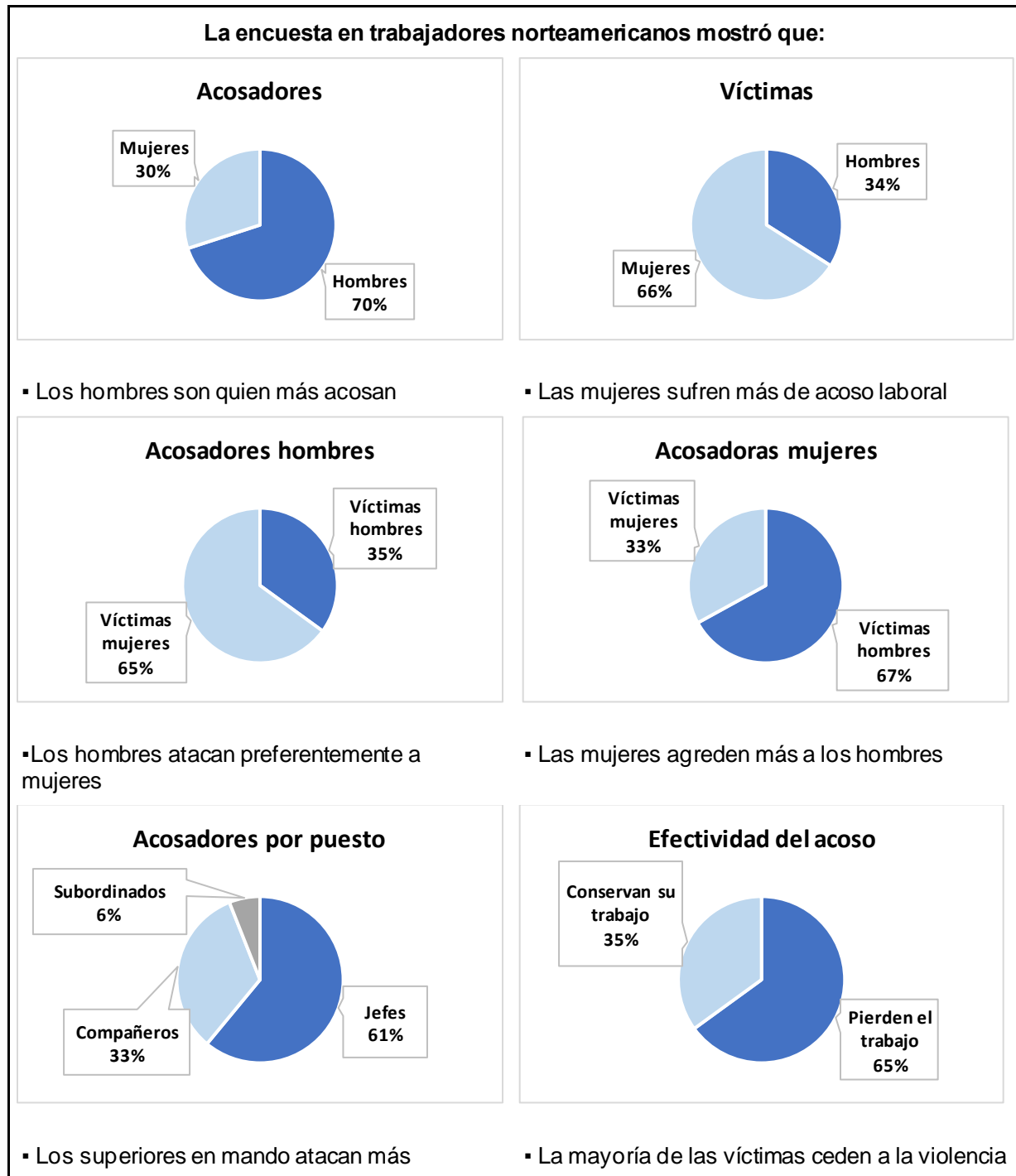
- **Vertical ascendente:** Se presenta cuando uno o varios subordinados ejercen la violencia hacia su jefe y su incidencia es menor. Un ejemplo de este tipo de acoso laboral se presenta cuando se nombra a un jefe de alguna unidad ya estructurada y el nuevo líder es externo o del mismo grupo quien es considerado como incompetente, que carezca de habilidades para el puesto, despierte envidia o se imponga usando su poder formal sin realizar un trabajo previo. Aunque en muchas ocasiones se siga una causa justa, el resultado puede ser el movimiento del jefe a otra área, un ascenso o su retiro de la organización; la alegría del triunfo se puede convertir en el despido de los acosadores iniciales por ser considerados como conflictivos o la víctima se queda a dirigir el grupo y termine como acosador (Abajo, 2006).
- **Horizontal o lateral:** Estas conductas violentas se manifiestan entre trabajadores del mismo nivel jerárquico, por ejemplo: cuando ingresa un compañero o un empleado en particular derivado de su forma de laborar, capacidades, cualidades y personalidad hace que el resto de los miembros se perciban amenazados o afecte la estabilidad del grupo. El inicio de la violencia puede ser provocada por un conflicto en las actividades cotidianas o de índole personal entre compañeros los cuales no se resolvieron de forma adecuada y comúnmente se unen varios sujetos para tomar el rol de acosadores contra un individuo o que alguno de ellos tenga una posición de facto superior (Leymann 1996, citado por Gómez 2010).
- **Mixto o Combinado:** Para este tipo de ataques se unen compañeros y jefes contra el acosado por lo cual es raro que se presente. Las agresiones generalmente inician de forma vertical descendente al que se unen los compañeros y otra forma muy particular de esta tipología se tiene cuando los jefes o responsables de mediar los conflictos

laborales no detengan las agresiones asumiendo el rol de cómplice; en ambos casos la víctima al ser designada es rápidamente hostigada por todos los miembros del grupo (López & Vázquez, 2005, citado en Gómez, 2010).

De acuerdo con Leymann (citado en Abajo, 2006) los diferentes tipos de acoso laboral basados en la estructura jerárquica se presentan en la siguiente frecuencia: el acoso laboral horizontal se ejerce en un 44% de los casos, el acoso laboral vertical descendente tiene una incidencia del 37%, el acoso combinado se presenta en un 10% de los eventos y el acoso vertical ascendente en un 9% de las ocasiones; Matthiensen & Einarsen y Piñuel coinciden con Leymann que el acoso horizontal y vertical descendente son los más comunes (citados en García-Saisó et al., 2008). De acuerdo con la OIT (2018) el acoso laboral ya no se limita a los centros de trabajo y se usan otras herramientas fuera de las organizaciones como las computadoras, el internet, las redes sociales y más medios para violentar o fomentar las agresiones en las formas descrita

Un ejemplo más claro respecto a la situación del acoso laboral en cuanto a los tipos de roles en este fenómeno, que no es muy distinto a las condiciones mexicanas, se presenta en la figura 7 con algunas gráficas de un estudio realizado en Estados Unidos por el *Workplace Bullying Institute* en el 2017.

Figura 7.
 Datos sobre el Acoso Laboral en Estados Unidos en 2017



Información tomada de Universia Mx (2019).

La información contenida en las gráficas refleja la situación de un momento y lugar en particular; pero las cifras cambian de una región a otra y se modifican según el tiempo

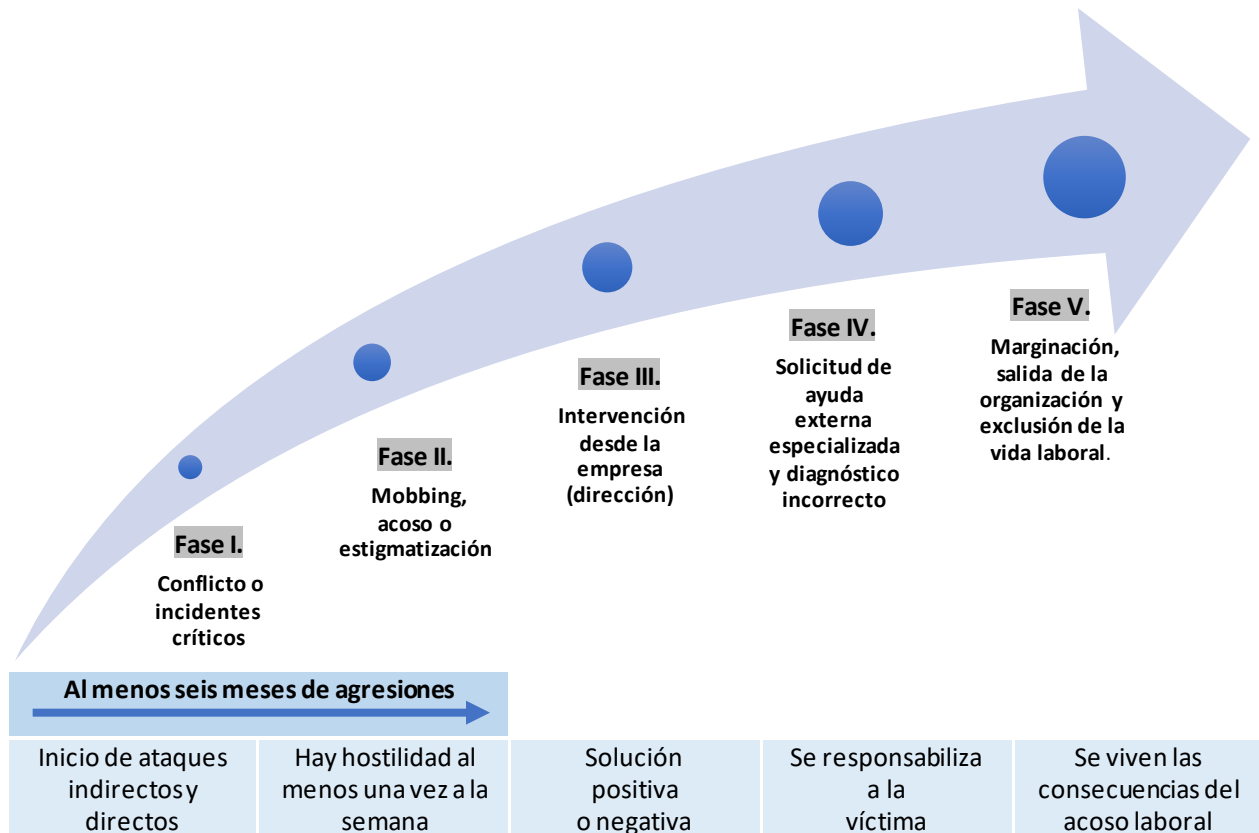
en el cual se realicen las investigaciones; sin embargo, son constantes y mantienen las mismas tendencias; por lo tanto, en la prevención y atención del acoso laboral se debe tener perspectiva de género, porque quienes más sufren de violencia en este y otros escenarios sociales son las mujeres (Uribe-Prado et al., 2011).

2.4 Proceso del acoso laboral

Después de haber delimitado el acoso laboral y describir su tipología, un punto de coincidencia entre diversos investigadores consiste en determinar que el acoso laboral no es un comportamiento aislado, sino que se sigue un proceso sistemático que inicia con algunos incidentes imperceptibles para la víctima, con el paso del tiempo las acciones de ataque del acosador aumentan su intensidad, creando un escenario donde los acosados se ven indefensos, sufren los estragos de las agresiones con daños muy severos y este ciclo concluye con la salida de la organización; a continuación se describen los detalles de cada etapa.

Inicialmente Leymann distingue cuatro fases generales en el proceso del acoso laboral (Leymann 1996, citado en García-Saisó et al., 2008); pero Piñuel le agrega “la Fase de solicitud de ayuda externa especializada y diagnóstico incorrecto” (Abajo, 2006) para dar una alerta a los profesionales de la salud mental y laboral que les ayude a emitir un mejor diagnóstico. En la figura 8 se observa el proceso que siguen las cinco fases del acoso laboral de Leymann – Piñuel.

Figura 8.
Las Cinco Fases del Acoso Laboral de Leymann – Piñuel



Proceso del Acoso Laboral de Leymann Ampliado por Piñuel (Abajo, 2006).

Fase I. Conflicto o incidentes críticos. Los problemas, roces, discusiones o conflictos son comunes en las organizaciones donde haya personas por diferentes causas, desde un retraso en una entrega, fallas en los sistemas, bromas, la personalidad de los involucrados y muchas otras; pero Abajo (2006) considera que un conflicto no resuelto puede ser el inicio del acoso laboral, pues el acosador aprovecha este momento para iniciar su ataque, magnificado el problema para justificar sus acciones sobre sus víctimas e incluso un acosador perverso crea el problema.

En esta fase Rojo & Cervera (2005) comentan que a los acosados se les dificulta definirse como tales; pues en muchos casos no recuerdan cuando iniciaron los ataques. En esta etapa se inicia con la estigmatización que se caracteriza por el cambio de actitudes de compañeros o jefes que se manifiestan por:

- **Ataques indirectos.** Son comentarios negativos, murmuraciones, dispersión de mentiras, asignación de actividades complicadas, cargas de trabajo excesivas y más acciones sutiles que obstaculizan las labores de la víctima y de tal forma que no perciba las agresiones.
- **Ataques directos.** Las actividades realizadas por el hostigado no cumplen con los requerimientos de forma injustificada, se resaltan las faltas cometidas, se asientan las omisiones en documentos y se hacen evidentes ante el acosado, su grupo y la organización.

Fase II. Mobbing, acoso o estigmatización. Durante esta etapa se ejercen las acciones de acoso laboral que de acuerdo con Leymann deben ser por lo menos una vez a la semana durante un mínimo de seis meses o más (Abajo, 2006). Las actividades que realiza el acosador tienen el fin de estigmatizar, ridiculizar y apartar a la víctima socialmente para destruirla psicológicamente. Los ataques continúan siendo sutiles, tanto que, las víctimas siguen sin percibirlos e intentan justificar o negar las acciones de los acosadores; hasta que los ataques son más fuertes y cuando el hostigado es consciente de la situación que vive es demasiado tarde.

La estigmatización es derivada de los ataques directos e indirectos del perpetrador, el resto de los miembros de la organización ya identifican al acosado y lo etiquetan como un individuo tonto, problemático, enfermo, inadaptado o carente de capacidades, entre otras cualidades. El acosador busca que compañeros del grupo se unan provocando que los involucrados expresen conductas de rechazo hacia la víctima a quien consideran responsable del hostigamiento y se presenta lo que se denomina error atribucional (Abajo, 2006), pues consideran que el agredido provocó las conductas violentas de los demás.

Poco a poco el grupo aísla a la víctima ya sea por apoyo al acosador o por miedo a ser también sujetos de las agresiones. Los hostigadores aprovechan estos momentos para sacar a la luz los instintos psicóticos expresando sus sentimientos reprimidos, su rabia, ira y frustraciones contra el acosado, en quien tienen a su chivo expiatorio para desahogar sus impulsos negativos (Abajo, 2006).

Fase III. Intervención desde la empresa (dirección). Durante este tiempo el problema de acoso laboral se hace público, los jefes de los involucrados o áreas de mediación como recursos humanos, relaciones laborales, sindicatos o similares toman el conflicto en sus manos para eliminar el problema y buscar una solución. Comúnmente se quita a los involucrados de sus puestos por medio de movimientos o se busca la salida de la organización de los involucrados sin investigar las causas del conflicto.

Abajo (2006) menciona que hay dos formas de solución:

- **Solución positiva.** Las causas del acoso laboral se investigan con los trabajadores, en la estructura, manuales, procedimientos, valores, cultura, clima, cargas de trabajo, tareas o cualquier elemento de la organización que aporte datos con el fin de diseñar mecanismos de prevención para que la situación no vuelva a ocurrir y tener una estrategia efectiva que atienda los casos que se presenten.

Se recomienda resolver estos casos con cuidado porque al intentar atenderlos se puede tener una “aparente solución positiva” donde al hostigador se le castiga falsamente con:

- ✓ una sanción administrativa.
- ✓ movimiento a otra área, pero si es un acosador perverso encontrará un nuevo terreno donde hostigar.
- ✓ su salida porque el problema trascendió fuera de la organización a los medios de comunicación o instituciones responsables de supervisar el trabajo.

Por otra parte, al acosado que:

- ✓ se le busque una solución mediante la indemnización económica para estimular su salida.
- ✓ al permanecer en la empresa continúe con su estigmatización al considerarlo como una persona problemática y al carecer del apoyo de su grupo siga cometiendo errores debido a la pérdida de su autoconfianza, cansancio, estrés, depresión o situaciones que lo pongan en desventaja disminuyendo su desempeño laboral;

mientras que internamente su salud física y mental se deteriore más dando paso al ausentismo e incapacidades por enfermedades.

- **Solución negativa.** La empresa no hace la investigación requerida, toma como su criterio la visión del acosador y considera a la víctima como el problema, haciendo que la organización se sume al acoso laboral.

Fase IV. Solicitud de ayuda externa especializada y diagnóstico incorrecto. Esta es la fase agregada por Piñuel que se centra en la víctima cuando solicita ayuda profesional de psicólogos o psiquiatras quienes son ajenos al problema de la organización, no conocen al acosador e ignoran el medio tóxico donde labora; por lo tanto, hacen sus análisis centrados en las características personales del acosado y lejos de resolver su problema lo hacen responsable de los ataques al determinar que tiene estrés, depresión, burnout, personalidad paranoide, maníaco depresivo, desajuste de personalidad, neurosis, trastorno de ansiedad generalizada o ataques de pánico, entre otras (Abajo, 2006).

Hay organizaciones que envían a los acosados a los servicios de salud mental, con esta medida pueden determinar parte de las causas del problema para tomar acciones correctivas y preventivas. Sin embargo, en algunos casos esta acción parte de la idea de considerar al agredido como un individuo que tiene problemas psicológicos, lo cual no proporciona una salida correcta a la situación y únicamente profundiza la estigmatización.

Fase V. Marginación, salida de la organización y exclusión de la vida laboral. En este momento casi se logra el fin del acoso laboral; el acosado ya fue marginado laboralmente, presenta problemas de salud física o mental, constantemente tiene faltas injustificadas, incapacidades médicas, su rendimiento laboral es muy bajo y ya fue estigmatizado con características negativas. En este tiempo la víctima ha buscado salidas a otras áreas dentro o fuera de la organización; sin embargo, los actuales mercados laborales están saturados de personas que buscan un puesto, entre las opciones emergentes se tiene tomar algún trabajo no deseado, con condiciones menores

a las solicitadas, fuera de rango en cuanto a remuneración, actividad y localidad; casi siempre el resultado es postergar la salida de la empresa. Cabe comentar que en casos extremos se presentan suicidios en trabajadores, en países como Suecia reportan que al menos entre el 10 y 15% de estos actos se deben al acoso laboral (Abajo, 2006) y como lo describe Muchinsky (2002) la violencia en el trabajo también puede llegar al asesinato.

2.5 Consecuencias de acoso laboral

La violencia en el trabajo puede parecer un simple conflicto entre colaboradores que se resuelven en la mayoría de los casos cuando el agredido, el acosador o ambos llegan a un acuerdo o salen de la empresa; pero las secuelas en las víctimas, las organizaciones, el gobierno y la sociedad tienen graves efectos.

Efectos en las víctimas

Quizá el mayor daño derivado del acoso laboral está relacionado con afectaciones a la salud física y mental de los agredidos quienes tienen entre otros. síntomas del trastorno de estrés postraumático como lo describe Bosqued (2005) y Einarsen & Hauge (2006); pero las secuelas de este problema tienen expresiones en varios ámbitos que Uribe-Prado (2011) y Vega (2011) resumen en la tabla 4.

Tabla 4.
Efectos en las Víctimas

Comportamentales	Psicosomáticos	Psicopatológicos
▪ Consumo de drogas y alcohol	▪ Dolores musculares y esqueléticos	▪ Trastornos del sueño
▪ Diversas reacciones agresivas hacia sí mismo y con los demás	▪ Cefaleas tensionales	▪ Ansiedad
▪ Trastornos alimenticios	▪ Migraña	▪ Evitación
▪ Consumo de tabaco	▪ Dermatitis	▪ Falta de atención y concentración
▪ Aislamiento social	▪ Dolores en el cuerpo	▪ Depresión
▪ Sentimientos de culpa	▪ Problemas gastrointestinales	▪ Miedo
▪ Alteraciones en conductas sexuales	▪ Pérdida del equilibrio	▪ Fijación con historias retrospectivas
	▪ Taquicardia	▪ Hiperactividad
	▪ Pérdida de cabello	▪ Inseguridad
	▪ Hipertensión arterial	▪ Falta de iniciativa
	▪ Ataques de asma	▪ Melancolía
	▪ Palpitaciones cardíacas	▪ Cambios bruscos del estado de ánimo
	▪ Enfermedad coronaria	▪ Introversión
	▪ Fatiga	▪ Irritabilidad
	▪ Pérdida de cabello	▪ Apatía
		▪ Frustración
		▪ Sentimientos de culpa
		▪ Pensamientos suicidas

Económicos	Sociales
▪ Disminución de ingresos por ausentismo o pérdida de ingresos por desempleo	▪ Deterioro de las relaciones familiares con falta de interés o violencia
▪ Pago de tratamientos médicos o psicológicos	▪ Afectaciones en las relaciones sociales
▪ Compra de medicamentos y pago de análisis clínicos	▪ Separaciones de las parejas o divorcios
▪ Gastos de honorarios en abogados	▪ Problemas conductuales con los hijos
▪ Compras o aumentos en el consumo de drogas, alcohol o tabaco	
▪ Cambios de residencia	
▪ Inversiones para tener un nuevo trabajo en ropa, estudios, certificaciones y traslados	

Basado en Uribe Prado (2011, p. 198) y Vega (2011, p. 42).

Consecuencias para el acosador

Aunque es quien ejerce las conductas violentas en el acoso laboral también tiene efectos cuando se investiga y se sanciona su actuar; en la tabla 5 listan algunas secuelas para el agresor.

Tabla 5.
Efectos para el Acosador

Personales y Sociales
▪ Egresos para cubrir la indemnización de la víctima
▪ Gastos por desempleo y la dificultad de recuperar una nueva plaza por sus malas referencias laborales
▪ La posibilidad de enfrentar una demanda legal por la organización o la víctima
▪ Pérdida de control de las emociones con episodios de irritabilidad e intolerancia
▪ Sentimientos de venganza
▪ Escenarios familiares internos deteriorados
▪ Sentimientos de agresión o victimización
▪ Castigos judiciales
▪ Un daño moral por desprestigio
▪ Rechazo de círculo de amigos o familiares
▪ Rechazos laborales

Basado en Hirigoyen (1999 y 2013).

Consecuencias para las organizaciones

Se pueden clasificar en tres grandes rubros: el daño o costo moral, las afectaciones a su estructura y derivado de los dos anteriores el costo económico; en la tabla 6 se detallan varios de los elementos que componen a cada grupo mencionado.

Tabla 6.
Consecuencias para las Organizaciones

Costos Morales	Afectaciones Estructurales	Costos Económicos
▪ Daño a los símbolos de la organización al asociarlos con hechos violentos	▪ Ausentismos por enfermedades de trabajo	▪ Disminución de las ventas e ingresos afectando la rentabilidad
▪ Percepción negativa asociada a la organización de clientes, potenciales compradores y del público en general	▪ Mayor índice de accidentes de trabajo	▪ Pérdida de mercados
▪ Deterioro de la fidelización de clientes y proveedores	▪ Pérdida de capital humano	▪ Rechazo de proveedores
	▪ Movimientos forzados de personal	▪ Término de relaciones con socios estratégicos
	▪ Incumplimiento de contratos por falta de mano de obra	▪ Inversiones en reclutamiento, selección y capacitación
	▪ Afectaciones en la calidad de los procesos o productos finales	▪ Baja en la productividad
	▪ Deterioro del clima laboral y de otras variables organizacionales como la motivación, compromiso y la satisfacción	▪ Inversiones en consultorías internas o externas
	▪ Crear una cultura del miedo	▪ Costos legales para proteger a la organización y víctimas
		▪ Egresos para indemnizar a las víctimas
		▪ Mayor costo de pólizas de seguro social o privadas

Basado en Piñuel y Zavala (2001) citados en Trujillo et al. (2007, p. 80) y Uribe Prado (2011, pp. 188-189).

Lo anterior se pueden resumir en términos de dinero; Ausfelder (2002) hace una estimación que en Europa una empresa que trabaje con 1,000 colaboradores gasta al año 168,000 € y este egreso merma el capital financiero porque se tienen que ejecutar los gastos necesarios para la mejora de imagen o de cualquier otro proceso organizacional que requiera recursos ya sea para compensar a los involucrados o reparar el daño en sus estructuras y encaminar una serie de acciones para que el centro de trabajo sea adecuado para laborar y que la productividad alcance los niveles deseados.

Consecuencias para los gobiernos y la sociedad

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2004) menciona que el acoso laboral afecta el “bienestar social” de los gobiernos con sus respectivos pueblos porque se tienen que hacer inversiones para prevenir la violencia y en especial al realizar gastos imprevistos para atender las consecuencias derivadas del fenómeno; en la tabla 7 se listan varias afectaciones de las administraciones públicas y sus ciudadanos.

Tabla 7.
Consecuencias para los Gobiernos y la Sociedad

Daños a los Gobiernos y sus Instituciones	Efectos en la Sociedad
▪ Egresos en pensiones por incapacidad y retiros anticipados	▪ Desempleo
▪ Gastos en atención de la salud de las víctimas	▪ Migraciones y pérdida de capital humano
▪ Uso de recursos legales para proporcionar atención jurídica a los involucrados	▪ Cadenas productivas alteradas y afectadas
▪ Merma de los recursos de seguros de desempleo	▪ Mermas en la producción y movimiento de la economía reflejadas en el Producto Interno Bruto (PIB)
▪ Afectaciones en la percepción del funcionamiento de sus instituciones laborales, jurídicas y de salud	▪ Creación de ideas acerca de trabajos violentos e inseguros

Basado en Trujillo et al. (2007) y Uribe-Prado (2011).

Las derivaciones de los daños para los gobiernos y sus sociedades se pueden medir al sumar todo el dinero y recursos que se invierten o gastan en prevenir y atender las secuelas del acoso laboral; sin embargo, los efectos de las agresiones entre los trabajadores van más allá del tema financiero porque tocan otros rubros difíciles de cuantificar en volumen por la profundidad del daño realizado. Lo más importante es crear una cultura en la sociedad donde todos los involucrados en este fenómeno trabajen para evitar este terrible mal.

Capítulo 3. La relación entre cultura organizacional y acoso laboral

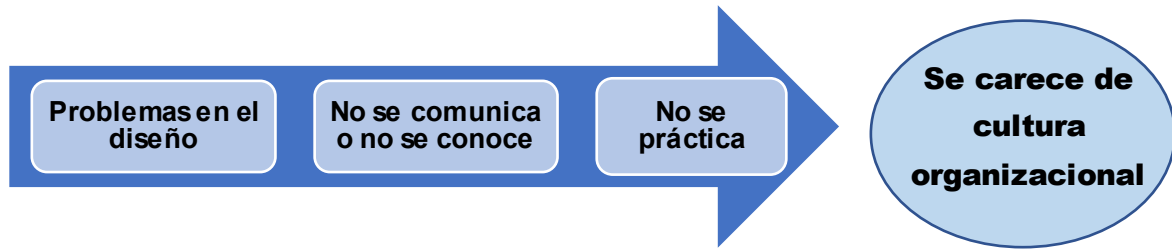
Einarsen & Hauge (2006) mencionan que el acoso laboral tiene su origen en los trabajadores, la sociedad, el gobierno y las organizaciones; de estas últimas se pueden tomar una serie de constructos para explicar la causalidad de la violencia; pero sería un estudio muy extenso; por lo cual únicamente se toma la variable de cultura organizacional para describir esta relación y usarla como medio para prevenir los ambientes tóxicos.

Las investigaciones de Hirigoyen (1999), Moreno-Jiménez et al. (2004), Einarsen & Hauge (2006), Yaman (2010), Uribe-Prado (2011) y Ayala (2019) indican que la cultura organizacional es una causal del acoso laboral porque sus elementos pueden propiciar las conductas hostiles entre trabajadora al carecer de ellos, por problemas en su diseño, al no hacerlos del conocimiento de todos los colaboradores y en especial al no usarlos como referentes para laborar como se describe en este capítulo.

3.1 Fuentes de violencia de la cultura organizacional

Cuando una empresa no tiene un diseño adecuado, se tienen omisiones en su estructura, no ha sido actualizada, las ideas o formas de trabajo no se comparten o se presentan malas prácticas; estas características se convierten en fuentes de violencia al aprovechar las fallas en los elementos de la cultura organizacional y en otros casos se puede tener un adecuado diseño en la filosofía que no ayuda porque no se conoce a detalle su función dentro del centro de trabajo y se pueden generar vacíos al no ejemplificar, ni replicar los comportamientos deseados en los miembros que componen a la compañía; en la figura 9 se indican algunas las causas de este proceso de deterioro.

Figura 9.
Causas que Generan Carencia de Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 El diseño de la cultura organizacional

Hay organizaciones que pueden tener algunas desviaciones en su enfoque hacia sus elementos fundacionales (conceptuales) o carecer de ciertos aspectos en su cultura organizacional; por lo cual, son rebasadas por prácticas fuera de sus propuestas, son estáticas en su estructura y al no actualizarse carecen de la capacidad para atender sus demandas actuales y futuras; es decir, tienen problemas en su diseño (González de Rivera, 2005). Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que algunas de las empresas que tienen problemas en su diseño se caracterizan porque únicamente están enfocadas en perseguir sus fines económicos que olvidan el resto de sus funciones, en otros casos se debe al poco o nulo deseo de los dueños y directivos por mejorar, por influencias de personajes que modifican una filosofía sin objetivos claros, por la presencia de grupos formales e informales dominantes que imponen sus intereses y más situaciones que favorecen la violencia en los centros de trabajo.

3.1.2 Su difusión y conocimiento

La comunicación tiene un papel determinante en las empresas para fortalecer la cultura organizacional mediante acciones efectivas que difundan la forma de ser, pensar y actuar a los colaboradores, clientes, proveedores y público en general estableciendo el ambiente deseado para trabajar (Newstrom, 2007).

Este trabajo inicia de forma efectiva con la socialización entre los trabajadores (Zepeda, 1999; Hellriegel & Slocum, 2009), por lo que se debe hacer del conocimiento de los individuos que colaboran en la empresa su estructura, sus reglas, su forma de vida, aspiraciones y sensibilizar sobre cómo su labor contribuye al logro de la misión, visión y objetivos organizacionales por medio de campañas permanentes a través de diversos medios como:

- La inducción a los nuevos empleados, capacitaciones, reuniones, eventos y actividades donde se refuerce el conocimiento de la forma de trabajo deseada.
- Con propagandas de reforzamiento de los diferentes criterios a seguir y de las modificaciones realizadas por medio de carteles, cuadros de aviso, de forma oral, por videos, correos electrónicos, fondos de pantalla en computadoras, intranet y cualquier otro medio que ayude a difundir y mantener informado a los colaboradores.
- Tener los mecanismos de consulta abierta de los elementos de la cultura organizacional en manuales físicos o en medios electrónicos usando redes corporativas.

3.1.3 Su práctica

Es la mejor manera de comunicar la cultura organizacional y es el momento que le da sentido a esta variable en las empresas iniciando con los dueños y líderes quienes son los principales modelos para seguir (Hellriegel & Slocum, 2009; Robbins & Judge, 2013); ellos tienen mayor responsabilidad al mostrar los comportamientos deseados dentro del marco establecido. Con los ejemplos correctos los colaboradores deben replicar las mismas conductas de forma constante que se deben visualizar en los resultados de desempeño particulares y en los objetivos generales de las compañías con:

- Muestras de buenas prácticas o comportamientos deseados.
- El uso de la cultura organizacional de forma cotidiana y como herramienta en momentos de crisis.

- Los líderes, cuando se convierten en modelos y narradores orales de historias, leyendas o mitos.
- El cumplimiento de políticas, reglamentos y procedimientos sin hacer excepciones.
- Las recompensas proporcionadas en las sugerencias o desarrollo de ideas y aplicando las sanciones adecuadas en los casos necesarios.
- El uso de forma correcta de los programas de evaluación de desempeño y planes de desarrollo.
- La promoción de forma continua por diversos medios la cultura organizacional, sus elementos o información que contribuya al logro de objetivos y establecer organizaciones sanas.
- Capacitaciones constantes de temas de salud ocupacional y sensibilización de las personas.
- Un reclutamiento y selección adecuada de los colaboradores.

3.2 Elementos de la cultura organizacional y el acoso laboral

Como ya se mencionó en este texto, aunque las empresas posean una cultura fuerte, los acosadores buscarán o inventarán los mecanismos para aplicar sus acciones destructivas hacia sus víctimas; sin embargo, con diversas acciones desde el diseño y haciendo los ajustes necesarios en los elementos que componen la cultura organizacional que pueden contribuir de forma significativa a la prevención de las agresiones en los ambientes laborales.

A continuación, se enlistan los aspectos que se pueden tomar en cuenta para detectar fallas en la cultura organizacional y poder tomar acciones que contengan las agresiones entre trabajadores.

❖ Misión con rumbo en ambientes sanos

En las organizaciones este elemento expresa el motivo de su existencia, indicando sus servicios o productos y a quien va dirigidos (Carrión, 2007). La misión se puede convertir en fuente de acoso laboral cuando se pretende una organización que no

considera las condiciones naturales y sociales donde se encuentra, aspirando a un ideal incongruente con su realidad.

Puede generar violencia u otros problemas organizacionales cuando no define de forma clara lo qué hace, no describe para quién está dirigido el trabajo, no describe su tipo, no determina su razón de ser, no hace referencia al ambiente social y natural donde está.

Ejemplos de misiones:

- **Bimbo:** Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos (Grupo Bimbo, 2020).
- **Cemex:** Nuestra misión está enfocada en Construir un Mejor Futuro para todos (Cemex México, 2020).
- **Consejo Ciudadano:** Contribuir a la recuperación de la seguridad y a la promoción de la procuración de justicia en la capital y en los municipios colindantes de la Ciudad de México (Consejo Ciudadano, 2020).

❖ **Visión realista y orientada**

Indica de forma clara la organización que se quiere tener a futuro (Hitt, et al., 2008). La visión puede ser una causa de violencia entre los trabajadores cuando se quiere competir en medios globales y no cuenta con la capacidad o recursos para lograrlo, abusando de manera formal de los colaboradores o resistiéndose a las indicaciones generales.

En este punto se debe cuidar que la propuesta de la organización sea realista, considere el potencial real donde trabaja y se den criterios para medir los avances que permitan enfocar todas las acciones hacia este punto.

Ejemplos de visión:

Consejo Ciudadano: Proyectar y mantener el liderazgo nacional en lo que respecta a la prevención para la seguridad y la procuración de justicia, con sensibilidad y desde una perspectiva ciudadana (Consejo Ciudadano, 2020).

Bimbo: En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores (Grupo Bimbo, 2020).

❖ **Establecimiento de valores corporativos que incluyan el sentido humano**

Son criterios o creencias que deben permear todas las actividades del centro laboral promoviendo conductas éticas y aceptables de todos sus integrantes. El establecimiento de valores debe ayudar a decir a los directivos, jefes, subordinados, clientes y proveedores las conductas deseadas, proteger los intereses de las organizaciones y cuidar a los individuos para evitar conductas agresivas entre los trabajadores (OIT, 2003). Se deben tener valores que hagan referencia al respeto, tolerancia e inclusión que permitan el desarrollo de los colaboradores y la empresa.

Para hacer que ayuden a prevenir las agresiones los valores de la organización deben ser claros, universalmente aceptados, con dimensiones de respeto, que sean fácilmente comprendidos y acordes al tipo de organización; pero en especial que se comuniquen, practiquen y se labore con estos principios. En la tabla 8 se presentan algunos ejemplos de valores en organizaciones.

Tabla 8.
Ejemplos de Valores en Organizaciones

Grupo Bimbo	Walmart	Consejo Ciudadano
▪ Valoramos a la persona	▪ Respeto por el individuo	▪ Eficiencia
▪ Somos una comunidad	▪ Búsqueda de la excelencia	▪ Participación
▪ Conseguimos resultados	▪ Servicio al cliente	▪ Innovación
▪ Competimos y ganamos	▪ Integridad	▪ Inclusión
▪ Somos operadores eficaces		▪ Confianza
▪ Actuamos con integridad		▪ Honestidad
▪ Trascendemos y permanecemos en el tiempo		▪ Transparencia
		▪ Colaboración

Información corporativa tomada de Grupo Bimbo (2020), Walmart México y Centroamérica (2020) y Consejo Ciudadano (2020).

❖ **Definición de objetivos claros y precisos**

Deben estar expresados en tiempo y alcance en cada puesto, departamento, área u organización; enfocados en contribuir a dar identidad, ayudar a realizar tanto la misión y visión de la organización con criterios medibles, alcanzables, congruentes y alineados; para que con su logro se tenga la organización deseada (Hampton, 1989).

La OIT (2018) indica que se puede generar violencia desde la organización con objetivos inalcanzables, imprecisos, sin indicadores de medición claros en cantidad, tiempo o forma, sin responsables de cumplimiento, sin comunicar su contenido y que no toman en cuenta la capacidad de la organización o sus colaboradores para competir en los diferentes mercados; estos se convierten en una de las armas favoritas para justificar las agresiones en los centros de trabajo formalizando las acciones hostiles para la eliminación de los débiles, fuertes o indeseables.

❖ La estructura organizacional fuerte y flexible

Establece de forma clara la organización y división del trabajo, indica las líneas de mando, los canales de comunicación y determina las responsabilidades para cada colaborador, los equipos y las áreas; todo lo anterior da fuerza a la empresa, misma que debe ser flexible ante circunstancias especiales o cambios.

Cuando una estructura organizacional tiene carencias, errores u omisiones en su definición o no hay medios para conocer las funciones de cada puesto, equipo y área de trabajo; estas situaciones negativas pueden ser aprovechadas para crear un ambiente tóxico al asignar labores fuera de contexto, cargas de trabajo desiguales, abusos de autoridad, castigos o enviar a los acosados a lugares incómodos e inadecuados para realizar sus labores como lo describen Moreno-Jiménez et al. (2004) y Yaman (2010) o como lo define Uribe-Prado (2011) se presenta un ataque al trabajo y el aislamiento.

Las estructuras de una organización deben corresponder a los objetivos, tareas asignadas, una correcta ubicación en el espacio físico, con materiales, equipos y herramientas de trabajo acordes a su labor; además de definir claramente las actividades de cada puesto (OMS, 2004), las secuencias en los equipos y áreas. Con esta descripción los colaboradores deben reconocer los puestos, su lugar en la organización, la forma de trabajo, ubicar las cadenas de mando, reconocer los niveles de autoridad, determinar los medios de comunicación, aprender sus funciones, identificar sus responsabilidades, respetar los límites y valorar la importancia de su trabajo.

❖ El orden y definición de los procedimientos

Son instrumentos que detallan las acciones a seguir para hacer uno o varios trabajos donde se espera un resultado de forma individual o grupal; se describen los insumos que recibe, las diferentes actividades para procesar y el producto a entregar.

Los procedimientos tienen un orden y tiempos de cumplimiento ayudando a modelar el trabajo de los colaboradores; estos pueden ser utilizados para evitar ambientes

hostiles al describir que se debe hacer para realizar una tarea; pero son utilizados como medios de agresión cuando no se respetan o no se actualizan; por ejemplo: con un mal reclutamiento, selección inadecuada, falta de capacitación, al omitir la socialización con mentores que ayuden a los nuevos empleados (Gibson et al., 2011), al carecer de una evaluación del desempeño o cuando no es objetiva, no hay planes de carrera, se carece o no hay transparencia en los sistemas de premios o reconocimientos.

❖ Estrategias alineadas y enfocadas

Son una serie de planes que guían el trabajo de la organización y sus colaboradores para lograr los objetivos, dar forma a la misión y realizar la visión (Zepeda, 1999).

Las labores descritas en las estrategias que no contribuyen al logro de objetivos, que tienen carencias o no están alineados a la misión y visión, se pueden convertir en cultivo para la violencia al asignar labores innecesarias, irrelevantes o sin sentido, que desvían los esfuerzos u obstruyen el logro de metas.

Los componentes de las estrategias deben propiciar la participación de todos los colaboradores para que su trabajo contribuya al logro de los propósitos personales, del puesto, la misión y visión de la empresa.

❖ El orden general de las políticas

Expresan criterios claros y firmes de las conductas que deben tener o evitar todos los colaboradores o personas que tengan contacto con la organización (Hellriegel & Slocum, 2009).

Las políticas pueden contener la agresión entre trabajadores al establecer indicadores de conducta que fomenten ambientes sanos y libres de violencia; o en su defecto tienen la capacidad de ser letales al no incluir criterios que limiten las agresiones, que sean usadas para justificar los ataques o se apliquen de forma discrecional a ciertos miembros de la organización.

Es importante que los colaboradores conozcan estas directrices, se practiquen y que su aplicación sea universal en busca de promover el respeto entre los individuos. Un ejemplo efectivo para ayudar a prevenir los escenarios tóxicos es la política de “Cero tolerancia” de conductas violentas, hostigamiento y acoso de todo tipo (OIT, 2003).

❖ **El orden particular de los reglamentos**

Dictan órdenes detalladas a seguir, sin interpretación y buscan eliminar los juicios de valor de los empleados. Al igual que las políticas, los reglamentos deben promover el respeto y erradicar la violencia en el trabajo; al mismo tiempo se deben cuidar para evitar convertirlos en fundamentos de conductas de agresión entre colaboradores de una organización (Forero, 2015). Por lo tanto, hay que promover su conocimiento, práctica y ejecución de tal forma que los trabajadores conozcan su contenido y las sanciones correspondientes a las faltas, es importante determinar una entidad responsable de vigilar el cumplimiento de los reglamentos sin importar las situaciones o involucrados (Moreno-Jiménez et al., 2004) y contar con algún sistema de emergencia para la toma de decisiones, la actualización e incorporación de nuevos criterios de acuerdo con la cultura organizacional y las leyes vigentes.

❖ **El papel de las ideas que transmiten los símbolos**

Estas características de las organizaciones proporcionan elementos diferenciadores y comunican una forma de ser, pensar y actuar creando referentes para actuar o aspirar en los colaboradores, directivos, clientes o proveedores. Son componentes que se pueden ver, portar, leer, tocar, sentir o pronunciar para dar identidad, orgullo y pertenencia a un grupo.

Los nombres de personas o empresas, marcas comerciales, logotipos, uniformes, banderas, canciones, colores, edificios, frases, música, porras o cualquier otro componente distintivo tangible o intangible que haga referencia a la compañía y que se comparta entre los trabajadores o las organizaciones puede ser símbolo (Hellriegel & Slocum, 2009).

Los símbolos al compartirlos entre los grupos pueden generar violencia entre los trabajadores cuando se usan como medios de ataque o al asociarlos con elementos negativos como: cantar para ridiculizar, usar cierto color para etiquetar o la asignar zonas, puestos u horarios de castigo.

❖ **El fomento de la cultura organizacional por medio de eventos corporativos**

Los rituales, ceremonias y tradiciones en las empresas promueven su filosofía, buscan modelar las buenas prácticas, crean historias, ayudan al liderazgo, fortalecen la cultura organizacional y más acciones positivas entre los colaboradores. De ahí la necesidad un programa anual de eventos corporativos que fortalezcan las variables organizacionales y a las empresas con reuniones de planeación, resultados, reconocimientos, convivencias, ferias, juntas, lanzamientos de productos, ceremonias religiosas, voluntariados, entre otras acciones (Yaman, 2010); estos acontecimientos pueden afianzar o crear nuevas relaciones hacia el exterior cuando se incluyen a clientes, proveedores y la sociedad.

Este tipo de actividades se pueden convertir en medios para violentar al usarlos etiquetando, exponiendo, hostigando, aislando, cuando hay fallas u omisiones en los métodos de evaluación o reconocimiento y más agresiones relacionadas con la preparación y ejecución de estas reuniones (Moreno-Jiménez et al., 2004).

❖ **Las historias para promover las buenas prácticas**

Al difundir las anécdotas que reflejan el tipo de organización que se debe de tener, los relatos sobre la fundación de la empresa, hechos relevantes y en especial momentos que resalten los valores, políticas, reglamentos y más elementos; se contribuye con estas acciones a la construcción de la cultura organizacional (Gibson, et al., 2011).

Pero cuando las historias, mitos o leyendas no son comunicadas de manera formal en los medios adecuados se facilita la comunicación informal y el narrar eventos de agresión se puede usar como medio para violentar, comunicar ideas incorrectas, transmitir miedo y facilitar las agresiones creando un efecto negativo en las empresas.

❖ El uso de lenguaje del medio y sin agresiones

Yaman (2010) indica que una cultura organizacional tiene su propio sistema de categorías conceptuales; es decir, que cada rama de la industria, servicios o comercio tiene su jerga, formas, frases, palabras, sonidos, acrónimos, estilos y una serie de elementos de comunicación verbal, escrita o corporal que distinguen a una empresa de otra; a estas cualidades se suman las expresiones del medio social.

Si bien la cultura organizacional pretende controlar lenguajes agresivos, impropios o palabras despectivas con códigos de conducta; ciertas culturas sociales y grupos informales pueden darse permisos dentro y fuera de la organización para tener un lenguaje que sea usado para violentar.

Será necesario incluir en sus instrumentos de control como el código de ética, los reglamentos, políticas y más; la exclusión del uso de palabras como groserías, con contenido sexual no apropiados y expresiones negativas dentro del centro de trabajo para conducirse con respeto y tolerancia utilizando un lenguaje apropiado que contribuya a un ambiente sano para laborar.

❖ La vestimenta para distinguir, homogeneizar y dar seguridad

El código de vestimenta y de seguridad comunican orgullo, identidad, homogeneidad y seguridad al interior y exterior de la organización con rasgos distintivos en los uniformes, colores, tipos, estilos, equipos o accesorios en las áreas o centros de trabajo aportando un diferenciador para identificar los servicios que presta o productos que elabora (Hellriegel & Slocum, 2009).

Cuando las prendas y accesorios no son congruentes con el medio social, natural y tipo de trabajo, son incómodas, inadecuadas, inseguras e insuficientes pueden enviar mensajes incorrectos, causar accidentes de trabajo y con estas acciones ser un medio para agredir.

En la tabla 9 se resume la relación descrita entre los elementos de la cultura organizacional y la violencia en el trabajo determinando varios aspectos negativos como fuentes de agresión y cualidades para construir ambientes laborales sanos.

Tabla 9.
Elementos de la Cultura Organizacional y la Violencia en el Trabajo

Elementos de la Cultura Organizacional	Fuentes de Violencia en el Trabajo	Definición para ambientes sanos
● Misión con rumbo en ambientes sanos	▲ Aspira a ideales no congruentes a su realidad	▶ Definición clara de su razón de ser en función de su contexto
● Visión realista y orientada	▲ Se buscan anhelos fuera de su contexto y/o competir en ciertos mercados sin tener la capacidad	▶ Plantea una idea para alinear todas las acciones de trabajo de acuerdo con su potencial
● Establecimiento de valores corporativos que incluyan el sentido humano	▲ Cuando no consideran a sus colaboradores y no se usan	▶ Fomenten el respeto, tolerancia, inclusión y faciliten en su práctica su desarrollo
● Definición de objetivos claros y precisos	▲ Al ser inalcanzables, imprecisos, sin indicadores y fuera de su capacidad	▶ Establecen criterios medibles, razonables, congruentes y alineados
● La estructura organizacional fuerte y flexible	▲ Al no usarse, ser ineficiente, con errores o no permitir cambios	▶ Define los mandos, responsabilidades y comunicación para operar que facilita la adaptación
● Estrategias alineadas y enfocadas	▲ Planes con acciones fuera de los elementos fundacionales, innecesarias, irrelevantes o sin sentido	▶ Contribuyen al guiar el trabajo de la organización y de sus colaboradores
● El orden y definición de los procedimientos	▲ Al no respetarse, no actualizarse, no usarse o carecer de ellos	▶ Describen las actividades detalladas a seguir para un fin
● El orden general de las políticas	▲ Al utilizarse con discreción y para agredir	▶ Se aplican de forma universal y promuevan ambientes sanos de trabajo
● El orden particular de los reglamentos	▲ Al tener lagunas en su definición que favorezcan instrumentos de agresión	▶ Órdenes claras y detalladas que no permitan interpretaciones
● El fomento de la cultura organizacional por medio de eventos corporativos	▲ Si pierden objetividad, sin evaluaciones claras o al ser usados para etiquetar y exponer	▶ Fomentar las buenas prácticas y promover la filosofía de trabajo
● El papel de las ideas que transmiten los símbolos	▲ Al tener componentes tangibles e intangibles asociados con creencias o elementos negativos	▶ Elementos que fortalezcan a la organización con todos sus fines
● El uso de lenguaje del medio y sin agresiones	▲ Vocablos o expresiones ofensivas, agresivas, despectivas o que favorezcan las burlas	▶ Una jerga que muestre el contexto laboral con palabras o frases que promuevan el respeto y tolerancia
● Historias para promover las buenas prácticas	▲ Al comunicar o transmitir comportamientos incorrectos	▶ Al fortalecer la comunicación de la cultura organizacional y las buenas prácticas
● La vestimenta para distinguir, homogeneizar y dar seguridad	▲ Al ser prendas inadecuadas, inseguras, incómodas e ineficientes	▶ Comunican entre otros componentes orgullo, identidad, homogeneidad, seguridad y más

Fuente: Elaboración propia

3.3 Cultura de la prevención

En México se tienen algunas evidencias y cifras del acoso laboral pero combinadas con otras formas de violencia en el trabajo; es decir, no hay estimaciones de costos económicos que representen las consecuencias de los ambientes hostiles en las empresas y para los gobiernos; hay ejemplos muy claros en otras regiones del mundo como en Inglaterra (OIT, 2016) donde se estima que a causa del acoso laboral se perdieron 13,750 millones de libras esterlinas en 2007 o Australia donde se perdieron entre 6,000 y 36,000 millones de dólares australianos en 2010.

Más allá del dinero que se pierde por la presencia de las agresiones están los seres humanos que trabajan; mujeres y hombres que colaboran en las empresas quienes deben de tener las condiciones óptimas para realizar sus labores en ambientes sanos que les permitan ejercer su derecho al trabajo. Para crear estos escenarios no se debe esperar que las agresiones existan, que haya problemas o conflictos y que se empleen medidas para contener la violencia en las organizaciones; el acoso laboral es un fenómeno que se puede prevenir con culturas fuertes, estables y flexibles trabajando con cada uno de los involucrados en el tema.

Los trabajadores integrándose

Las personas que ingresan a una organización laboral deben conocer la forma de trabajo, las actividades a realizar, tener un comportamiento ético, los medios de protección y las condiciones de salud para desempeñarse de forma adecuada y fomentar las buenas prácticas que impidan la presencia de agresiones o conductas inaceptables; un factor que incide en el éxito de las acciones para construir una cultura organizacional sana con fines de prevención inicia con los dueños y líderes, con los presidentes, directores, gerentes o jefes de áreas o departamentos promoviendo y mostrando los comportamientos deseados con el fin de integrar en esta dinámica al resto de colaboradores.

Como una medida adicional los trabajadores tienen que conocer los fenómenos relacionados con su trabajo y formas de protección porque en caso de presentarse

síntomas, ser víctimas de sus labores o compañeros puedan solicitar apoyo, denunciar (Hirigoyen, 2013) o hacer propuestas para mejorar sus condiciones y que sus labores contribuyan de forma efectiva a la organización.

Las empresas autocríticas y sanas

Las organizaciones deben permitirse ser críticas de su forma de trabajo, analizar su estructura, identificar los elementos que obstaculizan su desarrollo, reconocer sus áreas de oportunidad y cualquier otro aspecto o situación que la afecte para corregirlo y al mismo tiempo identificar sus fortalezas, ventajas, logros o aciertos que le sirvan para adaptarse a condiciones diferentes; es decir, que evolucione constantemente para que sea fuerte y flexible.

Para dar fuerza a la organización con un enfoque sano se deben incluir mecanismos que ayuden a prevenir los escenarios de violencia como el procedimiento de denuncia; este instrumento debe tener la capacidad de brindar protección a las víctimas y protocolos para atender de forma adecuada a los involucrados. Desde la propuesta de atención, su práctica en la denuncia, evaluación de las situaciones y las medidas de solución es necesario cuidar dos aspectos: el primero se refiere a evadir el problema con salidas falsas como el movimiento o expulsión de los involucrados, no salvaguardar a las víctimas, omitiendo las sanciones respectivas a los agresores, sin el análisis correspondiente que ayude a corregir las estrategias y sin tener elementos para mejorar las herramientas que erradiquen los hechos de violencia; en segundo lugar es necesario evaluar su liderazgo y su forma de trabajo vigilando de forma permanente que no sea cómplice o promotor de conductas violentas como lo describe a detalle Hirigoyen (2013).

El gobierno y sus instituciones como escudos formales para evitar la violencia

La necesidad de crear leyes y reglamentos para prevenir, atender y sancionar las conductas detestables en el trabajo es una asignatura pendiente en México (Bosqued, 2005); pero es mayor la demanda de la presencia de las instituciones y autoridades para apoyar, vigilar y evaluar para que la legislación laboral se cumpla; se debe invertir más tiempo, esfuerzos y recursos en promover, ejecutar, evaluar y supervisar las acciones oficiales encaminadas a tener centros de trabajo con ambientes sanos.

Actualmente la administración pública federal tiene acciones encaminadas a mejorar las condiciones laborales al evaluar los factores psicosociales que están en las organizaciones obligando a estas a medirlos con un instrumento propuesto o con cualquier otro que tenga validez; que el resultado de dicho análisis sea la plataforma para emprender acciones de mejora como lo determina la NOM-035-STPS-2018 y que esta acción se una a otros reglamentos que deben cumplir en las empresas que tengan trabajadores y operen en México. Por otro lado, habrá que esperar la postura de los nuevos Tribunales Laborales del Poder Judicial que sustituirán a las Juntas de Conciliación y Arbitraje que atendían y resolvían los conflictos entre los empleados y sus patrones; con esta evolución tendrán las facultades adecuadas para recibir, atender y solucionar los conflictos derivados del acoso laboral en cualquiera de sus formas.

Una nueva cultura para la sociedad

La cultura es un medio efectivo para prevenir y atender la violencia en general dentro de los diferentes ámbitos donde se presenta, los gobiernos y sus instituciones, los medios de comunicación, las grandes y pequeñas corporaciones, escuelas, universidades, centros religiosos, las familias o cualquier otro medio de difusión pueden trabajar en campañas de promoción de medidas que ayuden a construir ecosistemas sanos donde la violencia no se permita (Hirigoyen, 2013); para lo cual es necesario que se muestre con ejemplos la atención y sanción adecuada los hechos de agresiones, que dichos eventos se retomen para ser analizados y a partir de los

resultados emprender nuevas acciones o completar medidas para erradicar la presencia de estos males que afectan a la sociedad.

Para crear una cultura que sea más resistente hay que formar a los niños, niñas y adolescentes con una serie de valores como: el respeto, tolerancia, confianza y más; e incluir temas de las diferentes formas de agresión entre los seres humanos en sus planes de estudio que les permitan identificar las agresiones, medidas de protección, evitar los ataques y fortalecer sus emociones; que aprendan a denunciar y a buscar ayuda para que contribuyan a la formación de núcleos sociales libres de violencia. Para que lo anterior suceda, los adultos tenemos la responsabilidad de aprender sobre estas cuestiones desagradables y que al atenderlas sirvan de base para construir ambientes sanos; poner especial énfasis al comunicar con ejemplos las conductas deseadas que sean capaces de generar un cambio profundo en la forma de pensar y actuar, buscando erradicar las agresiones del hombre sobre el hombre.

La ética en las organizaciones y los trabajadores

El concepto de ética en la cultura mexicana no está arraigado; algunos organismos y muy pocas empresas invierten tiempo y dinero para que sus colaboradores comprendan que más allá de reglamentos, sanciones y estrategias; son necesarios los comportamientos adecuados para una convivencia sana en todos los ámbitos sociales, incluyendo los escenarios laborales con empleos seguros, dignos, higiénicos, libres de violencia y con más elementos que proporcionen un bienestar tangible.

Hirigoyen (2013) describe que el papel de la ética en las organizaciones no sólo incluyen las acciones de responsabilidad social al exterior; también se incluyen los compromisos internos que han de cumplir al crear estructuras sólidas y sanas para que sus colaboradores tengan las condiciones óptimas donde puedan realizar sus actividades y en segundo lugar la investigadora hace énfasis en que las empresas han de abstenerse de ser generadoras de violencia de forma expresa o tácita al tolerar las agresiones entre trabajadores, justificar las conductas de hostigamiento usando sus objetivos de productividad, utilizar falsos supuestos de adaptación en la selección de

personal, aplicar sus procedimientos internos a discreción y más acciones negativas que les generen beneficios afectando a sus empleados.

Al fomentar comportamientos éticos en las empresas y sus colaboradores en el marco de una cultura organizacional sana se pretende que todos los involucrados realicen su trabajo esperado, cumplan con sus objetivos, hagan un uso correcto de los recursos, equipos, herramientas y manifiesten las actuaciones correctas dentro de los estándares establecidos e incluso estos sean superados; que todas sus actuaciones estén gobernadas por el deber ser, más que por el temor de una probable sanción.

Capítulo 4. Propuesta de intervención en los elementos de la cultura organizacional como medio para prevenir el acoso laboral en empresas privadas

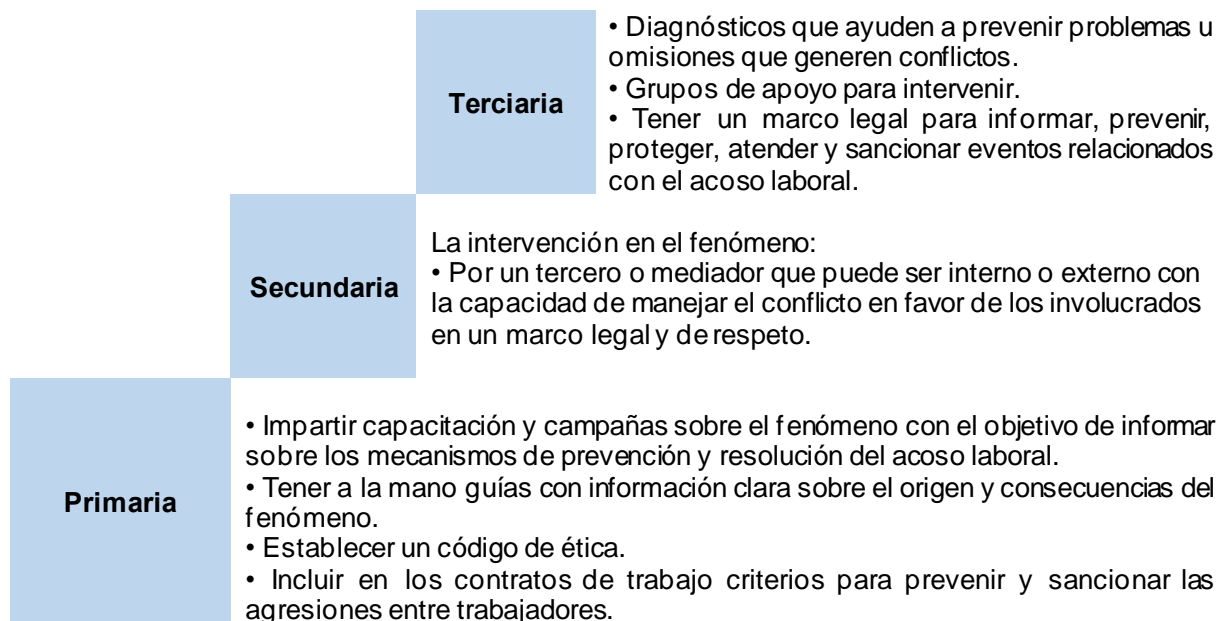
4.1 Justificación

Al considerar que la cultura organizacional es una causa del acoso laboral (Hirigoyen, 1999; Moreno-Jiménez et al., 2004, Einarsen & Hauge, 2006, Yaman, 2010 y Uribe-Prado, 2011) se propone un plan de intervención que contribuya a fortalecer la primera variable para prevenir y atender las agresiones entre empleados con acciones que modelen su conducta y que estas buenas prácticas perduren en el tiempo.

De acuerdo con lo anterior y para tener una estrategia más completa se retoman acciones de los tres niveles de prevención del acoso laboral sugeridos por la OMS (2004) y retomados por Uribe – Prado (2011) los cuales se detallan en la figura 10.

Figura 10.

Niveles de Prevención del Acoso Laboral



Fuente: OMS (2004, p. 26).

Tomando en cuenta estas sugerencias de organismos internacionales que se encaminan a dar cumplimiento a las recomendaciones (STPS, 2020) y las obligaciones de la STPS (DOF, 2018); se diseña el presente plan de trabajo donde se incluyen una serie de actividades que implican una revisión a la cultura organizacional en empresas privadas, su promoción, complemento y evaluación permanente para fomentar los escenarios laborales sanos que eviten las conductas hostiles y cuenten con instrumentos válidos de atención a la violencia entre colaboradores de forma transversal que beneficie a toda la organización usando saberes y herramientas de diversas disciplinas (Serra, 2005) que puede ser liderado por especialistas como administradores, psicólogos o ingenieros entre otros.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de intervención para mejorar y/o fortalecer los elementos de la cultura organizacional con el fin de prevenir el acoso laboral en una empresa privada.

4.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado de la cultura organizacional de la empresa privada para detectar sus carencias en su diseño y prácticas no alineadas o fortalecer sus elementos, incluyendo un enfoque hacia las personas.
- Promover las buenas prácticas de la cultura organizacional en todos sus elementos que ayuden a prevenir el acoso laboral mediante el conocimiento de su filosofía y estilo de trabajo reaprendiendo su papel en la empresa y reconociendo las características del fenómeno del acoso laboral creando un medio libre de violencia.
- Establecer acciones complementarias que se integren a la empresa en su cultura organizacional para prevenir y atender el acoso laboral.
- Evaluar de forma periódica la práctica de la cultura organizacional con el fin de corregir las desviaciones derivadas de las malas prácticas y/o fomentar las

conductas que construyen escenarios laborales libres de violencia para adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo locales y globales.

4.3 La intervención

4.3.1 Introducción

El plan de intervención está formado de acciones de evaluación, fortalecimiento, comunicación y complemento de la cultura organizacional de una empresa para prevenir y eliminar el acoso laboral por medio de un diagnóstico que incluya aspectos que ayuden a crear escenarios libres de violencia, comunicar y reconocer los elementos que componen su filosofía y comprensión del fenómeno del acoso laboral en un taller de capacitación - sensibilización, la integración de acciones complementarias para evitar y atender el acoso laboral; se finaliza con una evaluación continua del estado organizacional de la empresa y la efectividad de las medidas ejecutadas.

Con las anteriores actividades se atenderán las acciones del Gobierno de México emitidas por medio de la STPS (2020) dentro del *“Modelo de protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo”* se incluyen estrategias contenidas en la nueva norma NOM-035-STPS-2018 (DOF, 2018) y recomendaciones internacionales de la OMS (2004) y OIT (2018) con sugerencias enfocadas a eliminar conductas hostiles relacionadas con el acoso laboral y otras formas de violencia en las empresas.

4.3.2 Población

Desde dueños, socios o directivos hasta el personal operativo básico de empresas u organizaciones privadas con o sin fines de lucro, clientes, proveedores e individuos que tengan contacto con la empresa. Se debe iniciar el trabajo con los líderes porque en ellos recae la autoridad formal y moral para dar fuerza a su cultura organizacional con acciones efectivas para prevenir y atender el acoso laboral dentro de sus grupos de trabajo. La cultura organizacional debe estar alineada con sus elementos

fundacionales o conceptuales y se debe incluir un enfoque hacia las personas (Robbins et al., 2017) para crear ecosistemas de trabajo sanos.

4.3.3 Plan de acción

Se compone de cuatro etapas que se muestran en la figura 11; se inicia con una evaluación del estado de su cultura organizacional con el fin de conocerla para adecuarla o fortalecerla fomentando escenarios libres de violencia, la segunda etapa tiene que ver con la promoción de la cultura organizacional, de comportamientos éticos y conocimiento del fenómeno del acoso laboral con una estrategia de comunicación permanente llena de estímulos visuales, su inclusión en los protocolos de los eventos corporativos y campañas por medios electrónicos que se refuerce con un curso presencial de formación y sensibilización para contribuir en la construcción de ambientes laborales no tóxicos, en la tercera etapa la implantación de una serie de medidas que ayuden a la erradicación de acciones hostiles como el establecimiento de un código ética, la formalización de la política de cero tolerancia, instalación del procedimiento para buzón de sugerencias y quejas en electrónico o físico; además de implementar un protocolo para la atención de conductas hostiles con su comité de vigilancia; por último una evaluación periódica de los colaboradores, la empresa y sus variables organizacionales para emprender un programa de mejora continua que resuelva los problemas detectados, prevenga las conductas negativas y responda a nuevas condiciones sociales y naturales de las organizaciones con equipos de trabajo sanos y productivos.

Figura 11.

Proceso de Intervención en los Elementos de la Cultura Organizacional como medio para Prevenir el Acoso Laboral en Empresas Privadas



Fuente: Elaboración propia

4.3.3.1 Diagnóstico y complemento de la cultura organizacional

Es necesario examinar la situación de la empresa a nivel organizacional para reconocer áreas de oportunidad o elementos a fortalecer en su diseño, la comunicación o la práctica (Hellriegel & Slocum, 2009; 2020); con un instrumento de evaluación validado se puede tener este diagnóstico que detalle los puntos a replantear, proponer o reforzar, con el fin de tener una cultura fuerte y flexible para prevenir las conductas violentas entre los trabajadores que incluya la perspectiva de género de forma transversal; además, que dicha prueba a usar cumpla los criterios de la NOM-035-STPS-2018 (DOF, 2018) respecto a su confiabilidad; además que los resultados y la propuesta de estrategia de solución requiere que sea avalados por un especialista certificado como los psicólogos laborales quienes tienen conocimientos técnicos tanto para aplicar como en el diseño de instrumentos de acuerdo con los criterios prácticos y legales establecidos; en consecuencia, su trabajo será relevante

para dirigir o participar en todos los momentos del proceso para atender las omisiones halladas o potenciar las fortalezas identificadas.

Objetivos particulares:

- Conocer el estado que tiene la cultura organizacional usando una prueba que evalúe esta variable para detectar las áreas de oportunidad.
- Corregir con un plan de trabajo las áreas de oportunidad o determinar los elementos reforzar para tener, conocer y crear una cultura organizacional que ayude a la empresa a mejorar sus condiciones de trabajo y resultados en un ambiente libre de violencia.

Responsable: Área de recursos humanos y en específico desarrollo organizacional.

Duración: 20 días hábiles o de acuerdo con las necesidades ampliar el plazo.

- Evaluación y reporte de diagnóstico: 8 días.
- Propuestas de mejora, evaluación y aprobación: 12 días.

Medios:

- Instrumento de evaluación de cultura organizacional.
- Plan de trabajo para ejecutar las correcciones.

El diagnóstico de la empresa

Poder evaluar una variable como la cultura organizacional tiene su grado de complejidad como lo describe Newstrom (2007) y para este fin se diseñaron instrumentos a partir observaciones y de estudios cualitativos con cuestionarios abiertos donde las respuestas eran muy diversas al examinar elementos simbólicos de este constructo. Actualmente se pueden usar instrumentos validados que describen los elementos de este constructo como:

- Denison Organizational Culture Survey en su adaptación al español por Bonavia, Prado & García-Hernández (2010) que mide el empoderamiento, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, valores, acuerdos, coordinación, integración,

aprendizaje organizativo, orientaciones al cambio y cliente, dirección y propósitos estratégicos, metas, objetivos y la visión que dan un panorama de la organización para apuntalar o mantener los puntos fuertes y corregir el modelo organizacional.

- Se sugiere revisar en Betanzo, De la Cruz & Espinoza (2017) quienes describen varios cuestionarios para conocer el estado de la cultura organizacional de la empresa o usar su propuesta denominada “Escala de Cultura Organizacional” (ECO); en este inventario se proponen 20 factores que comprenden esta variable según su investigación, mismos que se miden con 150 reactivos base más 24 preguntas sociodemográficas; tiene la ventaja de haberse elaborado y validado de acuerdo con las características de trabajadores mexicanos.

En este tema de instrumentos para conocer el estado de la cultura organizacional, en el **Anexo 1** se presenta un “Cuestionario de diagnóstico” que puede ser aplicado a los colaboradores y/o a la empresa para tener un diagnóstico respecto a la situación de los elementos de esta variable, ya que otros cuestionarios no se ajustaban a la presente propuesta teórica al no haber estudios exploratorios o confirmatorios. También las organizaciones de acuerdo con sus necesidades pueden crear su propia herramienta que les permita establecer las bases de una intervención para llevar a los trabajadores a compartir las creencias, valores y símbolos. En estos dos casos se recomienda el trabajo de un psicólogo laboral para ajustar, aplicar o realizar el diseño de la prueba a usar con el fin de cumplir con los estándares prácticos y ahora legales que pide la norma de la STPS (DOF, 2018).

Se busca partir de una base firme para crear o evaluar una propuesta de cultura organizacional con el fin de hacer mejoras que ayuden a construir la empresa que se desea con colaboradores que compartan las mismas ideas y objetivos en ambientes laborales sanos donde se superen las normas o recomendaciones de OMS (2004), STPS (2020), la NOM-035-STPS-2018 (DOF, 2018) y de OIT (2016; 2018).

Plan de trabajo

1. Presentar el reporte sobre el estado de la cultura organizacional y los puntos a trabajar para la mejora de esta variable considerando un enfoque hacia las personas, la prevención y atención del acoso laboral.
2. Hacer grupos y calendario de trabajo para presentar las mejoras en los aspectos a eliminar, mejorar, incluir o adicionar para tener una cultura organizacional que ayude a la empresa a lograr sus objetivos y prevenir las conductas negativas.
3. Presentar las mejoras propuestas por los equipos de trabajo, corregirlas y evaluarlas para incluirlas en los elementos de la cultura organizacional.
4. Autorización de las correcciones o mejoras por la presidencia o dirección para proceder a las acciones de comunicación y aplicación de las nuevas disposiciones.

4.3.3.2 Campaña de promoción de la cultura organizacional

Para evitar las situaciones de violencia entre los trabajadores se debe partir de la socialización (Robbins & Judge, 2013) con la publicación del contenido de los elementos fundacionales o conceptuales de la cultura organizacional por todos los medios visuales disponibles de forma permanente en los lugares de mayor tráfico o estancia de los colaboradores y con acciones que ayuden a comunicar las ideas, conceptos y comportamientos que se buscan tener; es importante que esta filosofía se difunda por medio de cursos, pláticas, conferencias, juntas, retroalimentaciones u otros eventos que transmitan el modelo de organización que se busca crear. En esta propuesta se describen dos acciones particulares una campaña de promoción y curso-taller de sensibilización.

4.3.3.2.1 La promoción

Un aspecto que contribuye a la socialización de la cultura organizacional es la promoción que describe Newstrom (2007) como una acción permanente; en este plan de acción se incluyen una campaña con elementos visuales que estimulan las buenas prácticas y un curso que ayuda a modelar la forma de trabajo deseada. Los colaboradores de las empresas, sus clientes, proveedores y público en general deben conocer la cultura organizacional de la empresa donde trabajan o con la cual tienen contacto para fortalecer la relación, que sea clara y evite conflictos; para lo cual, se recomienda la ayuda de un especialista en comunicación organizacional en la campaña de difusión y de psicólogos o pedagogos laborales para impartir el curso que tengan habilidades para facilitar el aprendizaje y la reflexión en los colaboradores.

Nombre de la campaña: “Conozco a mi empresa y contribuyo a un ambiente sano de trabajo”

Objetivos particulares:

- Publicar la visión, misión, objetivos generales, políticas y demás conceptos de la cultura organizacional; difundir características y limitaciones del acoso laboral, acciones de prevención y atención para que colaboradores, clientes y proveedores enfoquen su trabajo hacia estos fines y modelar sus conductas como parte de la organización.
- Enseñar los detalles de los elementos de la cultura organizacional y de acoso laboral para alinear el trabajo y el comportamiento de todos los colaboradores de la organización.

Responsable: Área de recursos humanos y en específico desarrollo organizacional

Duración: Permanente.

Mensajes:

- “Conozco a mi empresa”: Publicar la misión, visión, objetivos, políticas generales, reglamentos, manuales, mi puesto y los elementos que representan a mi organización.
- “Trabajo en un ambiente sano”: Publicar los conceptos generales de acoso laboral, código de ética, acciones que no son acoso laboral y mecanismo de sugerencia o denuncia.

Medios:

- Para vivir la cultura organizacional que se desea, se debe crear un ambiente lleno de estímulos visuales y/o auditivos que en cada momento estén afianzando su filosofía de trabajo, reforzando las conductas deseadas e indicando los comportamientos no permitidos que se consideran agresiones; para comunicar lo anterior, en la tabla 10 se listan algunos medios de difusión que se pueden usar.

Tabla 10.

Medios de Difusión de la Cultura Organizacional

Elementos Físicos	Elementos Electrónicos
▪ Letreros	▪ Intranet
▪ Carteles	▪ Pantallas de televisión
▪ Correos	▪ Computadoras con fondos de pantalla
▪ Folletos	▪ Correos
▪ Volantes	▪ Internet con página web
▪ Gacetas	▪ Redes sociales
▪ Evaluaciones y certificaciones	
▪ Vestimenta	
▪ Artículos promocionales	

Basados en Ayala (2019).

En todos los eventos corporativos, juntas, cursos y reuniones de trabajo se debe hacer referencia a la misión, visión y los objetivos con protocolos que estimulen la cultura organizacional como las identificaciones, uniformes, uso de logotipos, incluir relatos,

lecturas y más tareas que ayuden a construir la empresa deseada y promover las prácticas sanas de trabajo.

4.3.3.2.2 La sensibilización de la cultura organizacional para prevenir conductas hostiles

La capacitación de los empleados es un punto estratégico para lograr la socialización de la cultura organizacional (Robbins et al., 2017) con un enfoque libre de violencia; los colaboradores nuevos o en activo deben de conocer las directrices, su estructura y sus elementos socioculturales de la organización para que los empleados alineen su forma de actuar con la forma de ser de la empresa; reconozcan las actitudes que deben de tener y evitar dentro de sus centros de trabajo, los premios y sanciones a los cuales pueden ser acreedores, mecanismos de protección, comunicación y de denuncia que pueden usar para hacer sugerencias y quejas con los protocolos de respuesta para seguimiento de cada situación. Tienen que conocer los medios para acceder a la información, el uso correcto de los datos, reconocimiento de la importancia de las personas y su trabajo en un ambiente adecuado y sano, dando paso a la sensibilización en una empresa competitiva.

Objetivos particulares:

- Comprender a detalle los elementos fundacionales o conceptuales de la cultura organizacional.
- Identificar las características de mi puesto, su lugar en la estructura y su marco regulatorio.
- Conocer los medios para promover la cultura organizacional por medio de acciones para crear símbolos.
- Reconocer las características del acoso laboral, las acciones para prevenirlo y combatirlo como medida de protección.

Medios: Curso taller de sensibilización.

Ficha técnica

- Nombre del curso – taller: “Reconozco mi empresa y mi trabajo para evitar acciones violentas contra mis compañeras y compañeros”
- Modalidad: Presencial
- Responsable: Área de recursos humanos y en específico capacitación.
- Duración: 18 horas.
- Número de sesiones: 3 sesiones de 6 horas cada una.
- Horario: 9:00 a 16:00 horas con una hora de comida.
- Convocatoria: Por medio electrónico de acuerdo con la inducción del personal y cada área o departamento involucrado.
- Dirigido a todo el personal que colabora en la empresa.
- Materiales: Listados en la carta descriptiva.
- Escenario: La empresa o espacio alternativo con una capacidad de 10 a 15 individuos.

Contenido temático:

- Los elementos fundacionales o conceptuales de la organización.
- Mi puesto, sus funciones y las indicaciones generales de actuar en la empresa.
- El acoso laboral (mobbing), su concepto, características y delimitación.
- Código de ética y política de cero tolerancia
- Mecanismos de atención de sugerencias o conductas hostiles.

Para el desarrollo del curso en el **anexo 2** se agrega la carta descriptiva con los detalles de las actividades, materiales y dinámicas sugeridas.

4.3.3.3 Estrategias complementarias de prevención y atención del acoso laboral

Para lograr lo propuesto se plantean las siguientes estrategias a incorporar en las empresas como parte de su cultura organizacional con acciones concretas donde se incluya un enfoque humano (OMS, 2004; STPS, 2020); de forma específica se describen 4 planes o acciones que se incluyen en los tres niveles de prevención del acoso laboral como: el establecimiento de un **código de ética**, implementación de la **política de cero tolerancia**, crear un **procedimiento para buzón** de sugerencias y quejas; además contar con un **protocolo de atención** de sugerencias o conductas hostiles donde se requiere la participación de un grupo interdisciplinario con conocimientos en consultoría organizacional, mapeo de procesos, evaluación de perfiles, entre otras; para el diseño y puesta en marcha de estas acciones complementarias.

4.3.3.3.1 Establecimiento de código de conductas deseables e indeseables

En palabras de Daft (2011) es una declaración donde se especifican comportamientos deseados de todos los colaboradores partiendo de sus valores y de la responsabilidad social que busque como organización.

Si bien este documento debe estar enfocado en proponer los comportamientos organizacionales en general dentro de su marco regulatorio establecido por sus políticas, reglamentos y demás documentos internos; se sugiere tener un apartado adicional que liste actuaciones deseadas y no permitidas enfocadas a prevenir y eliminar el acoso laboral.

Más allá de ser un compendio de actuación aceptado o de un mecanismo de represión; este documento debe estimular las conductas correctas y deseadas en un marco moral para crear, desarrollar y tener una cultura ética que ayude a la organización y la mejor convivencia entre sus colaboradores (Robbins et al., 2017).

Objetivo particular: Tener un código de ética alineado con la razón de ser de la organización y que contribuya a sus fines donde se incluyan lineamientos para prevenir el acoso laboral.

Responsable: Área de recursos humanos y en específico desarrollo organizacional

Pasos para tener un código de ética:

- I. Crear un comité de ética de entre 3 y 7 colaboradores de las áreas representativas de la organización con calidad moral, formación académica, experiencia laboral y capacidad para llegar acuerdos.
- II. Hacer la propuesta del código donde se incluyan los criterios de conflicto de interés, acciones para el cumplimiento de las leyes, manejo de la información, comunicación, sanciones preventivas y ceses laborales.
- III. Presentar la propuesta a la dirección de la empresa, hacer las correcciones y publicar el contenido del código para su declaración y aceptación.
- IV. Comunicarlo por los medios escritos, electrónicos y capacitar para hacerlo del conocimiento de todos los colaboradores que deben guardar su cumplimiento.
- V. Verificar la comprensión del contenido, premios y sanciones por su observancia u omisión.
- VI. Integrarlo en una campaña permanente donde se publique su contenido y se cite en capacitaciones, juntas, seminarios, retroalimentaciones, comunicados y boletines.
- VII. Establecer un sistema de denuncia abierta y anónima para la mejora del documento o incumplimiento de este.

Contenido del código de ética

- Presentación: Descripción de la organización, su historia y logros, resaltar el cumplimiento de los derechos humanos y laborales; además resaltar la importancia de los valores corporativos y universales.
- Introducción. Mencionar el concepto de código de ética y conducta, su importancia sobre los comportamientos aceptados y esperados explicando la función del documento y su obligatoriedad.
- Mencionar la cultura organizacional y sus elementos fundacionales o conceptuales para referir que los comportamientos esperados deben estar alineados a la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Descripción de la cultura organizacional a detalle. Establecer las conductas deseadas y prohibidas dentro y fuera del centro de trabajo donde se cuiden los puntos referentes a: descripción del trabajo, cuidado de recursos, manejo de información, toma de decisiones, relaciones con clientes, proveedores o la sociedad, igualdad y equidad de género, conflictos de interés, medio ambiente, seguridad y salud.
- Agregar conductas no permitidas para prevenir y eliminar el acoso laboral fomentando las actuaciones adecuadas que contribuyan en la formación de un ambiente libre de violencia (ver anexo 3).

4.3.3.3.2 Implementación de la política de cero tolerancia

La práctica de la cultura organizacional se ve afectada de forma significativa cuando los comportamientos formales y éticos no aceptados son llevados a cabo por los directores, dueños o los líderes de las empresas quienes aplican de forma discrecional políticas, reglamentos y el mismo código de conducta; sin embargo, hay casos en grandes empresas internacionales donde sus presidentes y/o socios mayoritarios han dejado sus puestos por sospechas y actos indebidos. Una política de cero tolerancia en la cultura organizacional lleva a todos los colaboradores a las conductas esperadas sin importar su actividad y nivel jerárquico; esta es una acción efectiva de acuerdo con la OIT (2016), porque al establecer estos criterios se reducen ampliamente los comportamientos hacia donde se focalizan las medidas.

Objetivo particular: Establecer una política de cero tolerancia de conductas no aceptadas en los colaboradores y su trabajo; estos comportamientos serán investigados y en caso de ser probadas la sanción debe ser inmediata y dependiendo de su valoración por intensidad o frecuencia debe incluirse la salida de la empresa sin importar la persona, el lugar que ocupe y funciones que realice.

Aplicación y alcance: A todos los colaboradores de la empresa donde se incluyen dueños, consejo de administración, presidentes, directores, líderes de áreas o equipos y todo el personal operativo o de auxilio de los centros laborales; además de los proveedores, clientes e individuos que contacten a la empresa.

Responsables: Comité de cumplimiento y vigilancia de la empresa.

Medios de denuncia: Por medio de escritos físicos o electrónicos firmados e identificados dirigidos al comité de vigilancia y cumplimiento con los detalles de la denuncia: hechos, fechas, horas, lugares, agresor, afectado y evidencias como escritos, fotografías, declaraciones, objetos, dictámenes, correos, mensajes de texto, vídeos, fotos, registros en bases de datos dirigidos o elementos que ayuden a investigar la situación a mejorar o sancionar.

4.3.3.3 Procedimiento para buzón de sugerencias y quejas

Por la naturaleza de las empresas, el dinamismo de los aspectos sociales en los cuales están inmersos e incluso situaciones ambientales; las organizaciones no se pueden mantener estáticas, requieren constantes actualizaciones hacia su interior para mantener vigentes sus estructuras, su forma de trabajo y de actuar ante diversos sucesos sin perder su rumbo e incluso revisar sus elementos fundacionales o conceptuales para identificar si responden a las necesidades actuales y al ecosistema al que pertenecen. Las organizaciones son fuente de conocimiento de acuerdo con Argyris (2001) y la manera más efectiva de reconocer estos aprendizajes es escuchando por medio de mecanismos formales de acuerdo con los procedimientos de orden jerárquico o por medios alternativos en los cuales las ideas lleguen sin distorsión para solucionar, mejorar o atender un proceso o situación; cuando se presenten propuestas que ayuden a la mejora de algún proceso, ahorros y beneficios se recomienda establecer un estímulo que fomente la cultura hacia la innovación.

Un punto para considerar dentro del mecanismo de denuncia (Daft, 2011) de malas prácticas es proteger tanto a víctimas, testigos y posibles agresores hasta que se investigue y se tome una determinación; estas medidas deben contener de inmediato la violencia o tener bajo supervisión especial a los involucrados evitando escenarios más complicados.

Objetivo particular: Recibir sugerencias para mejora de procesos o denuncias de algún conflicto dentro de las empresas y establecer un mecanismo de denuncia que contribuya a prevenir y atender la violencia entre trabajadores.

Aplicación y alcance: Todos los colaboradores, clientes, proveedores e individuos que tengan contacto con la empresa.

Responsables: Comité de cumplimiento y vigilancia.

Medios de denuncia: Escrito dirigido a relaciones laborales (área de recursos humanos), áreas responsables de las mejoras y comité de cumplimiento y vigilancia:

- De forma presencial en las áreas involucradas, juntas o considerando espacios en las reuniones para estos fines, con reglas específicas como puntos a tratar, objetivos y tiempo.
- Por medio de correo electrónico abierto para recibir mensajes internos y externos.
- Hipervínculo en la red interna de información.
- En la página de internet en la sección de contacto para sugerencias y quejas.

En todos los casos las sugerencias o denuncias deberán ser identificadas fomentando una cultura de protección a los innovadores, víctimas o potenciales agresores; evitando que este mecanismo sea usado como medio de violencia organizacional.

4.3.3.3.4 Protocolo de atención de sugerencias o conductas hostiles.

La práctica de la cultura organizacional debe ser validada y fortalecida con la atención a las sugerencias en los procedimientos para crear acciones de mejora y al atender las quejas o la solución de conflictos internos; es decir, la organización y sus colaboradores deben de evaluar todas las propuestas y atender las denuncias dando retroalimentación respectiva y ejecutar las acciones a seguir de acuerdo con la solicitud recibida.

En este procedimiento el comité de evaluación (OIT, 2003) tiene que administrar y supervisar el buzón de sugerencias y quejas. Para su manejo deben de evitar el conflicto de interés, dominar el contenido del código de ética, comprender la aplicación de la política de cero tolerancia y conocer las acciones de mejora organizacional y de prevención; por lo cual, su calidad moral de los integrantes de este grupo de trabajo debe ser incuestionable, deben contar con la información, formación y capacitación necesaria para dar validez y autoridad a las resoluciones que emitan.

Objetivo particular: Tener un comité con un procedimiento para atender, dar seguimiento y evaluar las sugerencias o denuncias para recompensar o sancionar de acuerdo con las condiciones de cada situación e involucrados dando continuidad a

todas las acciones de mejora organizacional, de prevención y atención de conductas hostiles entre los colaboradores.

Aplicación y alcance: Todos los colaboradores, clientes, proveedores e individuos que tengan contacto con la empresa.

Responsables: Comité de cumplimiento y vigilancia.

Generalidades del comité para la atención de sugerencias y denuncias

- Nombrar un comité de 3 a 5 individuos integrado por un representante de la dirección, presidencia o del consejo de dirección, un responsable de recursos humanos o gerentes de áreas, uno por parte del sindicato o departamento legal; mismos que recibirán y analizarán las sugerencias o denuncias según sea el caso o la información aportada. En casos de conflicto de interés debe haber miembros suplentes que puedan sustituir a los integrantes de comité que no puedan sesionar.
- Cualidades generales de los miembros del comité: poseer conocimientos de ética o disponibilidad para aprender del tema, contar con una historia laboral y personal sin antecedentes negativos que se vayan a cuestionar dentro y fuera de su trabajo, que invistan cierto liderazgo moral al interior de la organización, muestren habilidades y aptitudes analíticas en estudios de caso y de comunicación asertiva, puedan apegarse a las demás características de este procedimiento; entre otras (STPS, 2020).
- Principios en el comité: Aceptación de propuesta sin prejuicios, no tolerancia a conductas de hostigamiento y acoso, igualdad de género, confidencialidad de la información, presunción de inocencia, respeto, protección y garantía de la dignidad de todos los involucrados, prohibición de represalias, integridad personal, debida diligencia, prioridad a las personas para reconocer sus aportes y no revictimizar.
- Conductas del comité: Generar confianza, respetar la expresión de sentimientos sin prejuicios, actuar con empatía, proyectar seguridad, mostrar tranquilidad, tener equilibrio para la distancia o cercanía emocional, ser asertivos con mensajes contundentes con un lenguaje claro y simple, comunicar con precisión las

resoluciones propias o ajenas, expresar el tipo de asesoría, apoyo o acompañamiento interno y externo que puede dar y reconocer las limitaciones que tiene su labor.

- Se debe asegurar la discreción y ética del comité al recibir las sugerencias o denuncias para evitar conflictos en las partes involucradas durante las investigaciones de viabilidad o afectación laboral.
- Dar acción inmediata a las sugerencias o denuncias realizadas por los colaboradores sin importar el medio por el cual se reciban y que se pueda identificar a los innovadores o denunciantes para reconocer o sancionar estas acciones con fechas límites en las respuestas primarias y en caso de necesitar más tiempo para el análisis e investigación informar a los solicitantes.
- Apegarse a los lineamientos legales nacionales y reglamentos internos dando continuidad a las resoluciones y acompañar dentro o fuera de la empresa para mejora de la propuesta, ejecución de la estrategia o la solución adecuada de cada escenario según sus condiciones.
- Establecer un sistema de registro de propuestas de mejora y quejas o denuncias que contribuyan al aprendizaje organizacional (Argyris, 2001) con la corrección o mejora de los procedimientos o documentos para construir ambientes productivos y sanos en el trabajo.
- El comité dará seguimiento y cumplimiento a las actividades de promoción de la cultura organizacional enfocada a las buenas prácticas donde se promueva la innovación, las acciones de mejora, el respeto, protección, se vigile el acatamiento de obligaciones, se facilite el ejercicio de los derechos y se premie o sancione de acuerdo con la resolución tomada. Para lograr lo anterior se vigilarán las labores para capacitar y sensibilizar al personal (OIT, 2003) respecto a los valores, el uso del buzón de sugerencias y quejas para que estas cumplan con los criterios que permitan ser atendidas en tiempo y forma, conocimiento del código de ética o reglamentos, comprensión de la política de cero tolerancia con su aplicación y demás acciones enfocadas a formar una cultura organizacional productiva y sana.
- Garantizar la protección de los innovadores, denunciantes o testigos sin represalias (OIT, 2018), vigilar los reconocimientos intelectuales en dinero o especie (DOF,

2018) y que las sanciones a los involucrados sean emitidas en función de los procedimientos internos y externos dentro del marco de derecho vigente.

Procedimiento:

- I. Integrar el comité de vigilancia y cumplimiento para la mejora continua y de atención de quejas o denuncias.
- II. Revisión semanal del buzón de sugerencias y quejas en comité con un día fijo a la semana o cuando la empresa lo determine; incluyendo reuniones extraordinarias en situaciones de atención y evaluación inmediata.
- III. Dar la primera solución o respuesta en las 72 horas hábiles después de sesionar para informar la aceptación, rechazo, solicitud de más información, se asesore en la corrección de la propuesta o denuncia y se determine el nuevo plazo de contestación.
- IV. Investigación del comité y áreas involucradas para la evaluación de la propuesta o queja usando la conciliación, la mediación y el arbitraje (OIT, 2016) e incluso contemplar la participación de acuerdo con la situación de áreas externas como la STPS, consultorías organizacionales, expertos en psicología clínica y laboral, autoridades judiciales u otros organismos públicos o privados que ayuden a la mejor solución individual y grupal.
- V. Emitir la segunda respuesta con el dictamen del comité con las acciones a tomar, alcances legales, recursos y procedimientos internos y externos.
- VI. Hacer los registros de las propuestas o denuncias en los expedientes de los colaboradores y un concentrado de la empresa. Analizar dicho historial de forma trimestral o semestral y junto con la evaluación de las variables organizacionales determinar las acciones de prevención, mejoras o ajustes.
- VII. Dar seguimiento a las resoluciones para integrarlas en las acciones de mejora y/o prevención de conductas violentas en el centro de trabajo.
- VIII. Reiniciar este proceso estableciendo tiempos o en función de las necesidades organizacionales de la empresa.

4.3.3.4 Evaluación de la práctica de la cultura organizacional

Después de implementar las acciones anteriores se requiere la retroalimentación de las actividades ejecutadas y que al menos una vez al año se evalúen las variables organizacionales donde se incluya la cultura organizacional para conocer la situación del centro de trabajo y la percepción de los miembros que las integran; además, complementar estos exámenes con los datos de los reportes sobre el cumplimiento de los objetivos, las evaluaciones integrales de desempeño de cada trabajador y área, situación administrativa, documentos de análisis financiero y demás instrumentos que muestren el estado de la empresa para emprender acciones holísticas que atiendan a los empleados, la organización o individuos con los que tenga relación en su conjunto con el fin de lograr sus metas o anhelos como mermar y eliminar el acoso laboral.

Se recomienda utilizar las mismas pruebas y al equipo de especialistas certificados con las cuales se realizó el diagnóstico para reconocer los avances, elementos sin cambio y por supuesto los retrocesos que se hayan presentado con el propósito de fortalecer el plan general y proponer o corregir las estrategias de intervención de la empresa que contemplen escenarios libres de violencia y al alcance de sus metas que es un trabajo de desarrollo organizacional con mejora continua que ayude a lograr los diversos fines organizacionales y cumplir con la reglamentación material laboral (DOF, 2018; STPS, 2020).

Objetivo particular: Fomentar la mejora continua de la práctica de la cultura organizacional examinándola para corregir las desviaciones, adaptarlas o afianzar sus elementos de acuerdo con las condiciones de trabajo vigentes; con el fin de tener un enfoque hacia los colaboradores que prevengan, mermen o eliminen las agresiones entre trabajadores.

Responsable: Área de recursos humanos, en específico desarrollo organizacional y el comité de vigilancia y cumplimiento.

La evaluación de la práctica de la cultura organizacional y de las medidas implementadas tienen que ser periódicas para la mejora de los procesos y de las

acciones encaminadas a formar a los colaboradores y a la empresa que se desea. El trabajo para fortalecer la cultura organizacional es constante y conocer los cambios generados por las diversas intervenciones emprendidas ayudará a robustecer la variable organizacional y prevenir el acoso laboral al determinar los avances, retrocesos, aspectos sin cambio y encontrar nuevas deficiencias que servirán de base para planear de nueva cuenta el trabajo.

Los datos aportados por estos análisis periódicos se tienen que complementar con la información de los resultados de la empresa y de estudios de otras variables organizacionales que sirvan para encontrar desviaciones susceptibles de ser corregidas o sustituidas, detectar los puntos fuertes que soporten los cambios, fomentar las acciones de prevención y desarrollo con el fin de crecer y evolucionar creando un ciclo constante para mantener a la empresa flexible o preparada para los cambios.

Proceso de la evaluación de la práctica de la cultura organizacional con el grupo interdisciplinario de especialistas:

- Evaluar con la ayuda del psicólogo laboral la cultura organizacional con el mismo instrumento utilizado en el diagnóstico.
- Comparar los resultados entre las evaluaciones inicial y final para conocer los avances e identificar las áreas de oportunidad nuevas o recurrentes.
- Valorar el resultado de las diversas acciones emprendidas.
- Contar con los datos generales de la situación de la empresa y de otras variables organizacionales.
- Determinar los temas a trabajar para la mejora de la organización.
- Integrar la información anterior, proponer y autorizar un nuevo plan de trabajo.
- Ejecutar la nueva propuesta de trabajo como parte de las estrategias de mejora continua en la empresa.

Independientemente que haya una evaluación constante de la cultura organizacional el fomento de sus prácticas debe ser permanente en todos los momentos relacionados

con la vida laboral y de forma especial en la tabla 11 se listan espacios o eventos relevantes que se pueden aprovechar para este fin.

Tabla 11.

Momentos para Fomentar la Práctica de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional se fortalece en:
▪ El reclutamiento y la selección de personal de nuevo ingreso
▪ Las capacitaciones iniciales y continuas
▪ Las evaluaciones del desempeño
▪ El reconocimiento frecuente al valorar el desempeño, las premiaciones especiales, en ceremonias de jubilación o retiro, al realizar ascensos o movimientos de personal y otros sucesos que impliquen resaltar las labores de personas y equipos de trabajo
▪ Los eventos corporativos de esparcimiento o fomento de costumbres y tradiciones
▪ Las juntas de trabajo y evaluación de resultados
▪ Vigilar el apego a las normas y reglamentos de trabajo con enfoque humano para evitar el acoso laboral.
▪ Eventos extraordinarios donde tenga que intervenir el comité de vigilancia y cumplimiento

Basado en Newstrom (2007).

Discusiones y conclusiones

La importancia de la cultura organizacional está relacionada con su capacidad de modificar las conductas de los trabajadores de forma sostenida en el tiempo que trae consigo una serie de beneficios; tanto para las compañías que la implementan adecuadamente, como para sus empleados y otros individuos o entidades con las cuales tenga relación directa o indirecta. Aprovechando estas ventajas, el objetivo del presente proyecto fue realizar una propuesta de intervención en empresas privadas para prevenir el acoso laboral entre sus colaboradores atendiendo sus causas (Einarsen & Hauge, 2006); es decir, evaluar para replantear o fortalecer los elementos de la cultura organizacional con el fin de anticiparse a las agresiones entre el personal.

En cuanto a lo revisado en la literatura indica que la violencia tiene muchas caras en la sociedad (INEGI, 2020); incluso dentro del ambiente del trabajo donde hay varias formas de expresión de estas conductas como el acoso sexual, la violencia de género, el hostigamiento o el acoso laboral, entre otras (OIT, 2016); todos estos comportamientos son derivados de las relaciones sociales entre personas y de múltiples condiciones al interior o exterior de las empresas. Ante esta diversidad de variables que afectan a los centros de trabajo, la intervención en la cultura organizacional puede contribuir a resolver estos problemas; pero se debe complementar con otras herramientas, conocimientos, planes de trabajo y más elementos que puedan aportar profesionales de diversas áreas retomando los conceptos clásicos para sumarlos a nuevas técnicas con el propósito de usarlos en soluciones integrales que respondan a las demandas contemporáneas (Serra, 2005); las organizaciones privadas tienen los medios y la obligación de mermar y eliminar los ambientes tóxicos dentro de sus estructuras que contribuyan a disminuir los ataques entre sus colaboradores (OMS, 2004).

Es de suma importancia destacar que la propuesta que se plantea respecto a la cultura organizacional tiene retos como: establecer una diferenciación ante otras variables en el contexto del trabajo, no tener tantas investigaciones actualizadas sobre este constructo (Gómez, et al., 2005) y en especial que la aplicación de estos conocimientos dentro de

las empresas se ha distorsionado convirtiéndose en accesorios de los inmuebles o una lista de palabras y frases a repetir sin sentido dejando de lado el fomentar su comprensión, verificar la adquisición y afianzar su práctica (García & Lucas, 2002).

En este contexto los especialistas y las organizaciones deben proceder para retomar la fortaleza que les puede brindar una buena definición de su cultura organizacional y de sus elementos; además, actualizar su aplicación que está siendo afectada por cambios globales y locales en el trabajo como: los desafíos derivados de las circunstancias económicas que influyen tanto en grandes como en pequeñas corporaciones, la aplicación de múltiples tecnologías que modifican su administración eliminando día a día las fronteras físicas o cambios en las culturas empresariales patriarcales que han abierto el paso a estructuras más inclusivas donde las mujeres u otros grupos tienen mayor relevancia en los niveles directivos; con estas condiciones y más se irán creando nuevas formas de pensar y actuar al producir o servir (Hellriegel & Slocum, 2009); por lo tanto, la búsqueda de empresas fuertes y flexibles que puedan operar en situaciones normales o de contingencia es una labor continua porque no hay culturas organizacionales perfectas o infalibles; en realidad hay múltiples cualidades fijas o cambiantes que pueden favorecer los ambientes tóxicos y en consecuencia se puede generar violencia entre los trabajadores (Einarsen & Hauge, 2006).

Es relevante mencionar que las agresiones entre empleados no es tema nuevo; lo actual son sus múltiples definiciones, las descripciones de sus formas y su impacto en los medios de comunicación que han ayudado a su estudio; en particular el acoso laboral despertó el interés por los tipos de ataques casi imperceptibles en la mayoría de los casos y por su fin: “eliminar a la víctima” (Abajo, 2006); pero estos textos sobre el tema se centran en detallar su origen, su proceso, las secuelas en los agredidos y algunas recomendaciones para atender el fenómeno; se requiere más énfasis en la prevención del problema atacando sus causas con el fin de disminuir o eliminar sus secuelas cuantitativas y cualitativas en todos los involucrados de forma directa e indirecta.

En consecuencia, muchos países han trabajado arduamente en su atención; en México los esfuerzos han sido aislados en materia laboral porque las estrategias para prevenir y

combatir el acoso laboral se han diluido al compartir semejanzas con otros temas de violencia en el trabajo (STPS, 2020). En el país las autoridades responsables de regular el trabajo comenzaron reduciendo este problema como una situación propia de las mujeres en sus políticas, leyes y reglamentos; sin embargo, las condiciones de violencia en el trabajo afectan a todos los grupos (OIT, 2016); para lo cual, se requiere de una mejor definición en las legislaciones laborales describiendo claramente el problema con medidas de obligatoriedad directas y específicas para los centros laborales con una perspectiva de género.

Mientras esto ocurre las empresas privadas pueden ser más eficientes y rápidas que las acciones gubernamentales para crear mejores condiciones de trabajo y de paso cumplir con sus obligaciones legales (DOF, 2018) que les imponen tener los elementos que garanticen la salud e higiene a su interior; esto incluye el bienestar emocional de sus empleados como lo describe la OMS (2004).

Para contribuir a tener circunstancias favorables en las empresas privadas en la propuesta se retoman las recomendaciones internacionales de la OIT (2003; 2016; 2018) y OMS (2004); algunas de las cuales se incluyen en las normas como la NOM- 035-STPS-2018 (DOF, 2018) que fortalecen las acciones al prevenir, atender y eliminar las acciones de agresión entre los trabajadores con la meta de establecer escenarios laborales sanos (STPS, 2020). Es importante mencionar que por criterios teóricos y prácticos la intervención se cierra con una evaluación, no obstante, se plantea una dinámica de mejora continua; así como la recomendación de que las variables en los centros laborales se midan de forma periódica para conocer su estado, determinando su funcionalidad, deficiencias, fortalezas o aportaciones con el propósito de crear nuevas estrategias de trabajo integrales para que las empresas evolucionen; es decir, intervenir únicamente la cultura organizacional traerá beneficios, pero se puede mejorar con una serie de acciones donde se integren otros elementos que componen los centros laborales (Serra, 2005).

Por consiguiente los planes a seguir deben ser propuestos por grupos de trabajo interdisciplinarios; sin embargo, para que las evaluaciones y planes de trabajo puedan

ser admitidos ante la STPS tienen que estar autorizados por “especialistas certificados”, creando una ventaja profesional para los psicólogos laborales quienes poseen conocimientos y son especialistas en el diseño, aplicación y validación de instrumentos de diagnóstico con los criterios legales establecidos; además, pueden contribuir significativamente en otros momentos y procesos de las estrategias a ejecutar. Como se mencionó anteriormente se identifica y se destaca la importancia del psicólogo en las empresas gestionando los recursos humanos o en la consultoría organizacional; no obstante, ahora la ley contribuye de forma relevante al resaltar esta actividad profesional (DOF, 2018).

Por otra parte el concepto de cultura organizacional en esta investigación se aborda desde el punto de vista del centro de trabajo, porque se propone que sea la empresa quien gestione las acciones para prevenir y atender el acoso laboral; sin embargo, en las organizaciones existe la influencia de cada uno de sus colaboradores que por sus cualidades particulares pueden mermar o fomentar dichas actividades e incluso ser afectadas por los grupos informales que integran la comunidad laboral (Hellriegel & Slocum, 2009); que son variables a considerar en todo el proceso.

Para finalizar en el anexo 2 se propone un “Cuestionario de Diagnóstico” que se ajusta a la propuesta de Abravanel et al. (1992), donde se busca evaluar el estado y alcance de la cultura organizacional en la empresa que sirva de base para planear la intervención; este instrumento se sugiere por lo ya descrito en la investigación ante la ausencia de evidencia teórica de una prueba relacionada con estas ideas; de aquí la importancia de continuar con una investigación independiente con este propósito.

Es así como se concluye este trabajo resaltando la importancia de apostar más en la prevención estableciendo criterios que ayuden a mermar o eliminar los costos y consecuencias del acoso laboral reforzando el conocimiento y uso pertinente de la cultura organizacional en cada una de las empresas privadas donde todos los involucrados puedan colaborar en ambientes libres de violencia.

Referencias

- Abajo, J. (2006). *Mobbing. Acoso psicológico en el ámbito laboral*. Buenos Aires, Argentina: Lexis Nexis.
- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R., & Simard, J. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá, Colombia: Legis.
- Altamirano, J. (27 de marzo de 2018). Inegi: 18 mil dejan trabajo por acoso y discriminación. *El Universal*. Recuperado el 11 de noviembre de 2020, de <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/economia/inegi-18-mil-dejan-trabajo-por-acoso-y-discriminacion>
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Ciudad de México, México: Oxford.
- Ausfelder, T. (2002). *El acoso moral en el trabajo*. Barcelona, España: Océano.
- Ayala, D. (2019). Propuesta de intervención de acoso laboral (mobbing) en docentes de nivel primaria. México: Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- BBC News Mundo. (29 de diciembre de 2019). Tiroteos masivos en Estados Unidos: el estudio que revela que 2019 fue el año con más ataques en la historia reciente del país. *BBC News Mundo*. Recuperado el 12 de noviembre de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-50937030#:~:text=Estados%20Unidos%20nunca%20vivi%C3%B3%20un,un%20total%20de%20211%20muertos>
- Betanzo, S., De la Cruz, R., & Espinoza, L. (2017). *Diseño y construcción de una escala de cultura organizacional*. México: Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología UNAM.
- Bonavia, T., Prado, V., & García-Hernández, A. (julio de 2010). Adaptación al español del instrumento de cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica*, 7(1), 15-32. Recuperado el 10 de marzo de 21, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>
- Bosqued, M. (2005). *Cómo prevenir y superar el acoso psicológico*. Barcelona, España: Paidós.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción* (2ª ed.). Ciudad de México, México: ESIC.

- Cemex México. (18 de julio de 2020). *Acerca de Cemex*. Obtenido de <https://www.cemexmexico.com/acerca-de-cemex>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Consejo Ciudadano. (17 de julio de 2020). *Conócenos*. Obtenido de <https://www.consejociudadanomx.org/index.php/es/conocenos/consejo-ciudadano#mision>
- Cruces, S., Gago, C., & Romero, A. (2000). La organización: naturaleza, teoría y cultura. En C. Guillen, *Psicología del trabajo para las relaciones laborales* (págs. 195-209). Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Cruz, A. (2011). *La importancia de la cultura organizacional para ser exitoso en un mercado global, tomando como referencia el modelo Toyota*. México: Tesis de licenciatura, FES Cuautitlán UNAM.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Ciudad de México, México: Cengage learning.
- Díaz, B., & Montalbán, P. (2004). El individuo como unidad de análisis. La influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral. En A. Rodríguez, *Psicología de las organizaciones*. Barcelona, España: UOC.
- DOF. (23 de octubre de 2018). NOM– 035–STPS–2018. “Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Identificación, análisis y prevención. *DOF*. Recuperado el 2021 de julio de 10, de www.dof.gob.mx/: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018
- Einarsen, S., & Hauge, L. (27 de octubre de 2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 22(3), 251-273. Recuperado el 02 de agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2313/231317121002>
- Escoto, P. (2008). *Cultura organizacional: Elemento de éxito para la competitividad de los negocios. Análisis comparativo entre empresas mexicanas y japonesas*. México: Tesis de licenciatura, Universidad Latinoamericana.
- Forero, E. (2015). La responsabilidad en el acoso laboral, un llamado a las organizaciones. En E. Bustos, M. Caputo, E. Aranda, & M. Giménez, *Hostigamiento psicológico laboral e institucional en Iberoamérica: Estado del arte y experiencias de intervención* (págs. 357-366). Buenos Aires, Argentina: SB.
- Galindo-Soza, M. (19 de septiembre de 2018). La pirámide de Kelsen o jerarquía normativa en la nueva CPE y el nuevo derecho autonómico. *Revista jurídica derecho*, 7(9), 126-148. Recuperado el 22 de febrero de 2021, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2413-28102018000200008&lng=es&tlng=es.

- García, P., & Lucas, A. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- García-Saisó, A., Piña, A., Olgúin, G., & Uribe-Prado, J. (2008). Escalamiento multidimensional y Acoso laboral: un estudio conceptual sobre mobbing para el desarrollo de una escala de medición. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 27(2), 119-132. Recuperado el 2020 de agosto de 5, de <http://revista.cinccel.com.co/index.php/RPO/article/view/99>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamientos, estructura y procesos* (13ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Gómez, A., Sánchez, J., & Alonso, E. (2005). Cultura organizacional. En F. Palací, *Psicología de la organización* (págs. 217-244). Madrid, España: Pearson educación.
- Gómez, G. (2010). *Mobbing: relaciones entre factores de acoso psicológico laboral y variables sociodemográficas y psicosomáticas. Aplicación de la Escala Mexicana de Acoso en el Trabajo (EMAT) en una muestra de trabajadores mexicanos*. México: Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología UNAM.
- González de Rivera, J. (2005). *Las claves del mobbing*. Madrid, España: Eos psicología.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional* (5ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones* (9ª ed.). Ciudad de México, México: Cengage learning.
- Grupo Bimbo. (2020). *Nuestra filosofía*. Recuperado el 25 de julio de 2020, de <https://grupobimbo.com/es/nuestra-filosofia>
- Hampton, D. (1989). *Administración* (3ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11ª ed.). Ciudad de México, México: Cengage learning.
- Hirigoyen, M. (1999). *El Acoso Moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Madrid, España: Paidós.
- Hirigoyen, M. (2013). *El Acoso en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona, España: Paidós.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskinsson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7ª ed.). Ciudad de México, México: Cengage learning.
- INEGI. (15 de diciembre de 2020). *Encuesta Nacional de Victimización y percepción sobre la Seguridad Pública (ENVIPE) 2020*. Recuperado el 01 de abril de 2021, de

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2020/doc/envipe2020_presentacion_nacional.pdf

- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Mattenson, M. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Kahale, D. (5 de enero de 2007). El acoso moral en el trabajo (mobbing): Delimitación y estrategias jurídicas para prevenirlo. *Gaceta Laboral*, 13(1), 76-94. Recuperado el 10 de agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=336/33613105>
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Landy, F., & Conte, J. (2005). *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- López-Pino, C., & Seco-Martin, E. (11 de abril de 2016). Tipología de Mobbing - una mirada desde la responsabilidad de la empresa. *Sociologías*, 18(43), 364-401. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=868/86847621020>
- Martín, Rodríguez, & Zarco. (2004). La psicología en el estudio de las organizaciones y de la conducta laboral. En A. Rodríguez, *Psicología de las organizaciones* (págs. 19-67). Barcelona, España: UOC.
- Martos, A. (2003). *No puedo más! Las mil caras del maltrato psicológico*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Mercado, P. (2008). Exploración del acoso en el trabajo (mobbing) en organizaciones del Estado de México. En J. Uribe-Prado, *Psicología de la salud ocupacional en México* (págs. 383-324). Ciudad de México, México: UNAM.
- Morales-Ramírez, M. (21 de abril de 2016). Aproximación al acoso laboral desde la legislación comparada. *Boletín mexicano de derecho comparado*, 49(147), 71-98. Recuperado el 11 de septiembre de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332016000300071&lng=es&tlng=es.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez, A., Garrosa, E., & Morante, M. (11 de noviembre de 2004). Acoso psicológico en el trabajo: una aproximación organizacional. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 20(3), 277-289. Recuperado el 21 de septiembre de 2020, de <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/95332.pdf>
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. Ciudad de México, México: Thompson.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. Madrid, España: Netbiblio.
- OIT. (15 de octubre de 2003). *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla*. Recuperado el 07 de septiembre de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms_112578.pdf
- OIT. (6 de octubre de 2016). *Reunión de expertos sobre la violencia contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo*. Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/meetingdocument/wcms_524929.pdf
- OIT. (6 de junio de 2018). *Informe V (1). Acabar con la violencia y el acoso contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo*. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_554100.pdf
- OMS. (2004). *Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo. Serie protección de la salud de los trabajadores no. 4*. Recuperado el 30 de julio de 2020, de https://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4sp.pdf
- Peiró, J. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona, España: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Peiró, J. (1997). *Psicología de la organización*. Madrid, España: Universidad Nacional de la Educación a Distancia.
- Revista Forbes. (18 de septiembre de 2018). Siete de cada 10 mexicanos ha sufrido acoso laboral. *Revista Forbes*. Recuperado el 07 de julio de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/siete-de-cada-10-mexicanos-han-sufrido-acoso-laboral/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones* (15ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Fundamentos de administración* (10ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Rojó, J., & Cervera, A. (2005). *Mobbing o acoso laboral*. Madrid, España: Tebar.
- Sánchez-Castañeda, A., & Mendizábal, G. (julio de 2015). El acoso laboral y la seguridad social México, Porrúa, 2013. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*(21), 289-294. Recuperado el 20 de agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4296/429640697015>

- Serra, A. (2005). La gestión transversal. Expectativas y resultados. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(32), 1-17. Recuperado el 21 de noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3575/357533664002>
- STPS. (14 de diciembre de 2017). *Protocolo de actuación frente a casos de violencia laboral, hostigamiento y acoso sexual, dirigido a empresas de la República Mexicana*. Recuperado el 05 de 07 de 2020, de <https://www.gob.mx/stps/documentos/protocolo-de-actuacion-frente-a-casos-de-violencia-laboral-hostigamiento-y-acoso-sexual-dirigido-a-las-empresas-de-la-republica-mexicana>
- STPS. (6 de marzo de 2020). *Modelo de protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo*. Recuperado el 18 de diciembre de 2020, de <https://www.gob.mx/stps/documentos/modelo-de-protocolo-para-prevenir-atender-y-erradicar-la-violencia-laboral-en-los-centros-de-trabajo>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. Ciudad de México, México, : Mc Graw Hill.
- Trujillo, M., Valderrábano, M., & Hernández, R. (marzo de 2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. *INNOVAR. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 17(29), 71-91. Recuperado el 30 de julio de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=818/81802905>
- Universia Mx. (1 de septiembre de 2019). *Acoso laboral o mobbing: el impacto en cifras*. Recuperado el 04 de enero de 2021, de <https://www.universia.net/mx/actualidad/empleo/acoso-laboral-o-mobbing-impacto-cifras-1166338.html>
- Uribe-Prado, J. (2011). *Violencia y acoso en el trabajo. Mobbing*. Ciudad de México, México: Manual Moderno.
- Uribe-Prado, J. (25 de marzo de 2018). Hasta el 20 por ciento de los trabajadores mexicanos ha vivido acoso laboral: Académico de la UNAM. *Boletín de la UNAM*(190). Recuperado el 19 de octubre de 2020, de http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2018_190.html
- Uribe-Prado, J., Trejo-Islas, E., Vázquez-Duarte, G., García-Saisó, A., & García-Saisó, S. (1 de junio de 2011). Estudio exploratorio de violencia en el trabajo y su relación con factores psicosomáticos: desarrollo de la Escala Mexicana de Acoso en el Trabajo (EMAT). *Revista interamericana de psicología ocupacional investigaciones y análisis*, 30(1), 21-45. Recuperado el 25 de 08 de 2020, de <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/112>
- Vega, V. (2011). *Violencia, maltrato, acoso laboral: El mobbing como un concepto*. Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial.

- Walmart México y Centroamérica. (2020). *Nuestra gente*. Recuperado el 20 de octubre de 2020, de <https://www.walmartmexico.com/responsabilidad-corporativa/nuestra-gente>
- Yaman, E. (diciembre de 2010). Perception of faculty members exposed to mobbing about the organizational culture and climate. *Educational sciences: Theory & practice*, 10(1), 567- 578. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ882735.pdf>
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. Ciudad de México, México: Pearson.

Anexos

A1. Cuestionario de diagnóstico

El presente instrumento busca conocer el alcance de la cultura organizacional en la empresa con el objetivo de prevenir y atender la violencia que se puede generar entre los colaboradores.

Para lo cual, debes responder cada una de las siguientes preguntas marcando el nivel de percepción y conocimiento de forma gradual hasta que lo consideres adecuado; es decir, se puede dejar en blanco o marcar sucesivamente varias opciones hasta llegar al quinto nivel según tu punto de vista y usando esta escala:

0. **No se tiene** este elemento valorado y se deja en blanco.
1. **Se tiene la cualidad** evaluada.
2. Si consideran que la característica cuestionada es **correcta** según su perspectiva.
3. Si hay **uno o varios medios eficientes que permitan aprender** el atributo cuestionado.
4. Si **conocen y comprenden** la cualidad evaluada.
5. Si **usan y funciona** el elemento valorado; este contribuye a tener ambientes sanos de trabajo.

Ejemplo:

Preguntas	1. Se tiene	2. Es correcta	3. Se comunica	4. Se conoce	5. Se aplica
¿La misión menciona el tipo de organización y su razón de ser?	X	X	X	X	
¿Se trabaja todos los días para lograr la visión de la empresa?					
¿Se miden los avances de la visión de la organización?	X	X			
¿Los colaboradores conocen los objetivos de su puesto y su medición?	X	X	X	X	X

Responde cada una de las siguientes preguntas:

No.	Preguntas	1. Se tiene	2. Es correcta	3. Se comunica	4. Se conoce	5. Se aplica
Elementos fundacionales o conceptuales						
1	¿La misión define de forma clara lo que hace la organización dando sentido y rumbo?					
2	¿La misión describe para quién está dirigido el trabajo de la organización?					
3	¿La misión menciona el tipo de organización y su razón de ser?					
4	¿La misión considera el medio ambiente social y natural donde está la organización?					

No.	Preguntas	1. Se tiene	2. Es correcta	3. Se comunica	4. Se conoce	5. Se aplica
5	¿La visión de la organización es realista y considera el potencial real donde trabaja?					
6	¿Se trabaja todos los días para lograr la visión de la empresa?					
7	¿Se miden los avances de la visión de la organización?					
8	¿Los valores de la organización son claros, universalmente aceptados y de acuerdo con su razón de ser?					
9	¿Se incluyen en la organización valores o dimensiones de respeto para quienes integran o tienen relación con la organización?					
10	¿Los valores de la organización consideran el medio social y natural donde está la organización?					
11	¿Los objetivos de la organización están claramente definidos?					
12	¿Se pueden medir el alcance de los objetivos de forma clara, parcial y anual?					
13	¿Se pueden lograr los objetivos considerando la capacidad real de la organización?					
14	¿Los objetivos están divididos en función del tiempo para su logro (corto, mediano y largo plazo)?					
15	¿Los objetivos son congruentes o guían el trabajo real de la organización?					
Elementos socio - estructurales						
16	¿Se conoce y usa la estructura o el organigrama de la organización?					
17	¿La cantidad de puestos y departamentos responde a las condiciones de trabajo de la organización?					
18	¿El organigrama define y permite claramente las líneas de autoridad y responsabilidad?					
19	¿Cada colaborador puede identificar con facilidad las funciones de su puesto?					
20	¿Los procedimientos están actualizados y son claros?					
21	¿Los colaboradores conocen los objetivos de su puesto y su medición?					
22	¿Cuentan el material, equipo y herramientas para realizar las labores?					
23	¿El espacio físico cuenta con las condiciones óptimas o sanas para desempeñar las labores?					
24	¿Hay herramientas adecuadas y claras para la evaluación con retroalimentación del personal?					
25	¿Hay planes de carrera para los colaboradores y se promueven los criterios para tener un mejor puesto de trabajo?					
26	¿Se cuenta con mecanismos para las propuestas de trabajo y su recompensa?					
27	¿Los planes o estrategias de trabajo describen de forma la participación y objetivos de los colaboradores de la organización?					
28	¿Las estrategias ayudan de forma significativa a los objetivos, la misión y visión de la organización?					

No.	Preguntas	1. Se tiene	2. Es correcta	3. Se comunica	4. Se conoce	5. Se aplica
29	¿Las políticas de la organización se aplican sin importar la situación o los involucrados?					
30	¿En las políticas hay disposiciones que promueven el respeto entre los colaboradores?					
31	¿Los reglamentos generales de la organización, área y puesto ayudan guiar las buenas prácticas y evitan los problemas?					
32	¿Hay reglamentos incluyen el respeto de los individuos?					
33	¿Se cumplen los reglamentos sin importar las situaciones o involucrados?					
34	¿Cuándo el alcance de un reglamento, política o procedimiento es rebasado, se cuenta con algún sistema de emergencia para la toma de decisión y diseño de modificaciones o nuevos documentos?					
35	¿Los manuales, reglamentos, políticas y procedimientos son congruentes para lograr los objetivos?					
36	¿Hay mecanismos para contribuir a la toma de decisiones de forma abierta y anónima?					
37	¿Se tiene con medios de comunicación anónima para expresar fallas en la organización u omisiones del personal, mismos que permitan no tomar acciones contra quienes emiten sus opiniones o quejas protegiendo su identidad?					
Elementos socio - culturales o conductuales						
38	¿Los colaboradores de la organización identifican las marcas o servicios que producen?					
39	¿Los colaboradores expresan con orgullo a la organización, sus marcas o servicios que producen?					
40	¿El tipo de vestimenta de mi trabajo es acorde a las actividades, puesto y refleja la imagen que la organización quiere comunicar?					
41	¿Todos los colaboradores dominan el lenguaje de la organización expresando en tecnicismos, acrónimos, anglicismos o términos creados?					
42	¿El lenguaje obsceno o agresivo está prohibido en el centro de trabajo de forma clara para todos los colaboradores?					
43	¿Se conoce la historia de la organización y se difunde de manera formal en capacitaciones, juntas, espacios de convivencia o eventos corporativos?					
44	¿Existe algún programa de inducción para nuevos colaboradores?					
45	¿Se promueve la cultura organizacional por medio de correos, carteles, concursos, eventos, el diseño, las instalaciones, etc.?					
46	¿Los eventos o reuniones del personal promueven la integración de forma abierta y efectiva?					
47	¿Se promueve mediante campañas el respeto entre compañeros, jefes, subordinados, clientes y proveedores?					

La interpretación se hará por los bloques marcados y los elementos que comprenda cada uno:

- Elementos fundacionales o conceptuales
- Elementos socio - estructurales
- Elementos socio - culturales o conductuales

En cuanto el resultado será valorado en el nivel previo con la siguiente escala:

- Si las respuestas se quedan en blanco hace referencia a que la cualidad cuestionada no se tiene y debe ser diseñada o implementada.
- La mayor cantidad de respuestas en nivel 1 indican la necesidad de su modificación.
- En caso de tener mayores respuestas en el nivel 2 muestran la necesidad de medios eficientes para difundir el elemento valorado.
- Cuando la gran cantidad de las respuestas quedan en el nivel 3, refleja que las formas de enseñanza y aprendizaje de este atributo están ausentes o deben ser mejorados.
- En situaciones donde los resultados mayoritarios estén en el nivel 4 denotan que el uso o la implementación de las características referidas no están creando artefactos por mal funcionamiento o no es utilizado.
- Para la mayor cantidad de respuestas en el nivel 5 evidencian que la cualidad está contribuyendo a formar la cultura organizacional.

Con estos resultados se puede tener el nivel de intervención que requiere la empresa de acuerdo con sus elementos de cultura organizacional que sirva para crear ambientes sanos de trabajo; además, prevenir y atender las situaciones de violencia entre los empleados.

A2. Curso de sensibilización

a. Presentación y encuadre

Objetivos específicos:

- Los participantes y el facilitador se integrarán en un grupo de trabajo.
- Los participantes identificarán el nombre, objetivos, el contenido y evaluaciones del taller.
- Los participantes y el facilitador acordarán las reglas de trabajo del grupo.
- El facilitador identificará las expectativas de los participantes sobre el taller y sus conocimientos previos de los temas a trabajar.

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
20 min	<p><u>Presentación</u></p> <p>Mencionará su nombre, enfatizar en el agradecimiento de forma verbal por asistir al curso, presentar el nombre del curso, comentar sobre su experiencia académica y profesional, indica que el curso será taller para mejorar el trabajo y prevenir los escenarios de violencia en su centro laboral.</p>	<p>Escucharán la presentación del taller.</p>	Expositiva	<p>Computadora, proyector de imágenes y presentación PPT</p>
50 min	<p><u>Integración</u></p> <p>Usará la técnica rompe hielo y explica el objetivo de la dinámica que es generar confianza y que el grupo se conozca.</p> <p>El facilitador dará las instrucciones de la técnica, usando la presentación donde deben estar el detalle de las instrucciones</p> <p>El facilitador se integrará al grupo en algún punto de la</p>	<p>Mencionarán su nombre, elegir un animal que le guste o se identifique (de preferencia que no se repita), explicarán por qué lo escogieron (no se puede repetir los argumentos de elección); el participante que siga hará el mismo ejercicio después mencionará los nombres, animales y argumentos de elección de todos sus compañeros anteriores en orden, hasta que</p>	<p>“Me presento con un animal”</p>	<p>Computadora, proyector de imágenes y presentación PPT</p>

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
	dinámica propiciando la participación del grupo.	todos los participantes se presenten.		
10 min	Entregará la lista de asistencia al grupo y pide su registro dando las indicaciones.	Se registrarán en la lista de asistencia con su nombre y firma.	Expositiva	Lista de asistencia y lapicero
20 min	<p><u>Contenido del curso</u></p> <p>Presentará el contenido del taller: la descripción general del curso, el objetivo general, objetivos específicos, el temario del curso y la importancia basado en los beneficios de tener su trabajo una cultura laboral fuerte y flexible con un ambiente libre de violencia.</p>	Escucharán el contenido del taller.	Expositiva	Computadora, proyector de imágenes y presentación PPT
10 min	<p><u>Las evaluaciones</u></p> <p>Mencionará el objetivo de las evaluaciones y los diferentes tipos de exámenes que habrá en el curso: Inicial, intermedias y final.</p>	Escucharán los tipos de evaluaciones que realizarán durante el taller.	Expositiva	Computadora, proyector de imágenes y presentación PPT
20 min	<p><u>Identificar las expectativas del taller</u></p> <p>Pedirá a los participantes escribir en un rotafolio sus expectativas del taller de acuerdo con los objetivos y temas del curso, respondiendo a la pregunta ¿qué esperan del curso? y se guardan los rotafolios.</p>	Escribirán en un rotafolio de acuerdo con objetivos y temas del taller ¿qué esperan del curso?	Lluvia de ideas	Rotafolios, marcadores, cinta adhesiva, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT
30 min	<p><u>Establecimiento de las reglas del taller</u></p> <p>Establecerá con el grupo los criterios para actuar dentro del</p>	Escribirán las reglas del taller en un rotafolio.	Lluvia de ideas	Rotafolios, marcadores, cinta

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
	<p>taller.</p> <p>-Sugerirá y conducirá para el consenso en puntos como: puntualidad, respeto, evitar el uso del celular o en modo silencio, en caso de ir al baño salir con discreción y sin avisar, no generar distracciones y pueden ir al coffee break cuando lo quieran y reincorporarse al taller.</p>			<p>adhesiva, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT</p>
20 min	<p><u>Indicará los alcances e instrucciones de la evaluación inicial</u></p> <p>-Esta evaluación no tiene una calificación, el objetivo es conocer su experiencia. Indicará el tiempo para realizar la evaluación. Aclarará las dudas que se presenten.</p>	<p>Responderán el cuestionario sobre características de la organización, su puesto, acoso laboral, prevención y atención.</p>	<p>Evaluación con opción múltiple</p>	<p>Evaluación diagnóstica (inicial) y lápices</p>

180 min Total del tiempo

Tema 1. Los elementos fundacionales o conceptuales de la organización

Objetivos específicos:

- Los participantes reconocerán los elementos fundacionales o conceptuales de su organización.
- Los participantes relacionarán los elementos fundacionales o conceptuales de su organización con aspectos de su empresa.

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
40 min	<p>Pedirá a los participantes que se dividan en 3 equipos por áreas afines y se pongan de acuerdo con las preguntas que les mostrará en la presentación.</p> <p>Cada equipo nombrará a un representante que defenderá sus ideas en un debate.</p> <p>Moderará el debate y facilitará la toma de la palabra, para que la mayor parte de los participantes exponga alguna idea.</p>	<p>En equipos se pondrán de acuerdo en los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son como organización? • ¿Cuál es la razón de ser de su organización? • ¿Qué hace su organización? • ¿Para quién trabajan? • ¿Qué organización buscan ser? • ¿Cómo se autorregulan como miembros de la organización? • ¿Cómo hacemos realidad la razón de ser y la organización que quieren ser? <p>En el debate cada representante leerá la respuesta de su equipo, el siguiente grupo participa si tiene una respuesta diferente, una idea a aportar o debatir; cualquier participante puede intervenir.</p>	Corrillos y debate	<p>Hojas blancas, lápices, rotafolios, marcadores, cinta adhesiva, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT</p>
20 min	<p>Explicará que se está hablando de los elementos fundacionales o conceptuales de la cultura</p>	<p>Escucharán la explicación del facilitador.</p>	Expositiva	<p>Computadora, proyector de imágenes y presentación PPT</p>

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
	organizacional, la importancia de conocerlos, entenderlos y vivirlos.			
40 min	<p>Pedirá que continúen en 3 equipos por áreas afines.</p> <p>El 1er. equipo escribirá la misión de la organización más 2 objetivos de sus áreas, el 2do. grupo escribirá la misión más dos objetivos de sus áreas y 3er. equipo escribirá los valores más dos objetivos de sus áreas para asociarlos con elementos de su empresa.</p> <p>Al final el facilitador tomará la palabra para explicar que los elementos fundacionales o conceptuales de la cultura organizacional sirven para guiar su trabajo dentro de la empresa y para que las actividades que realizan tengan sentido.</p>	<p>Podrán consultar manuales, letreros, folletos e internet.</p> <p>Deberán presentar su trabajo en hojas de rotafolio asociando los conceptos con palabras que usen o estén relacionadas con su empresa, ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión. Un sándwich o mantecadas Bimbo: Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos • Valor. Somos la panificadora más grande del mundo: Competimos y ganamos 	Corrillos	<p>Hojas blancas, lápices, rotafolios, marcadores, cinta adhesiva, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT</p>

120 min Total del tiempo

Tema 2. Mi puesto, mis funciones y las indicaciones generales para actuar en el ambiente social de mi organización

Objetivos específicos:

- Los participantes reconocerán la estructura de su organización.
- Los participantes identificarán de forma detallada sus actividades y la importancia de su trabajo dentro de los planes de la organización.
- Los participantes describirán acciones para tener una cultura organizacional fuerte y flexible.
- Los participantes clasificarán los elementos simbólicos que dan identidad a su organización.

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
20 min	<p>Formará 3 equipos de forma aleatoria para que jueguen e identifiquen la estructura de su organización.</p> <p>Deberá hacer tres filas, una por equipo para que por turnos respondan a las preguntas que hará hasta que den la respuesta exacta, les podrá ayudar indicando “más”, si la cantidad es mayor o “menos” si la cantidad es menor; ganará el equipo que acierte a más preguntas correctas.</p> <p>• ¿Cuántos puestos tiene la empresa? ¿Cuántas áreas son? ¿Cuántos puestos hay en el área 1, en el área 2...?</p>	<p>Harán 3 filas, una por equipo para que por turnos tengan una oportunidad de contestar una cantidad de acuerdo con la pregunta realizada, al responder de forma acertada o incorrecta se irán al final y esperaran un nuevo turno conforme avance la fila. Deben estar atentos a las preguntas, señas del facilitador y a las respuestas de sus compañeros.</p>	Atínale a la cantidad	<p>Tarjetas con la cantidad de puestos, áreas, equipos y datos sobre la estructura de la organización, pizarrón, marcadores, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT</p>
50 min	<p>Solicitará a los participantes que hagan una lista detallada de las actividades realizadas el día anterior al curso, donde deben incluir todo: preparación, desarrollo, conclusiones, salidas por comisión y los descansos que tienen y toman (café, desayuno, comida,</p>	<p>Escribirán en el formato que se les entregue una lista de sus actividades del día anterior de trabajo.</p>	Listas de cotejo	<p>El formato tendrá una columna amplia para la descripción de sus actividades, una columna para cotejar contra su descripción de puesto por un</p>

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
	fumar) y no pondrán nombre a su hoja, usarán una clave.			tercero, otra columna para que el titular del puesto marque o comente esta actividad, las descripciones de puesto detalladas de los participantes, lápices, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT
	Recogerá listas para cruzarlas con los participantes del otro extremo y entregará a cada participante una lista de actividades realizada por otro compañero con la descripción del puesto formal para verificar si las actividades que hace corresponden a las labores descritas en dichos documentos y marca las que encuentre en ambos documentos.	<p>Marcarán en la segunda columna las actividades que encuentren en la descripción del puesto, las que no localicen las dejan en blanco.</p>		
	Al finalizar la actividad anterior regresará al autor original su lista y la descripción de su puesto donde marcará las actividades constantes y actividades esporádicas.	Identificarán en su lista las actividades no marcadas y justificarán estas acciones; además clasificarán su descripción de puesto las labores cotidianas y esporádicas.		
40 min	<p>Formará 4 equipos al azar para que en rotafolios describan cómo es el servicio de salud pública y un puesto de su empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo 1. Ventajas o características positivas del servicio de salud pública. • Equipo 2. Desventajas o problemas del servicio de salud pública. • Equipo 3. Ventajas o características positivas del puesto elegido. • Equipo 4. Desventajas o problemas del puesto elegido 	Describirán en un rotafolio la cuestión asignada y presentarán sus conclusiones.	Corrillos	Rotafolios, marcadores, cinta adhesiva, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
	<p>Retomará los comentarios escritos por los participantes para explicar las ventajas de una cultura burocrática que da fuerza a la cultura organizacional y considera las desventajas o problemas de los servicios que se convierten en obstáculos que impiden la flexibilidad y evolución de las organizaciones.</p> <p>Pedirá una lluvia de ideas para que su organización o su empresa pueda evolucionar, lo escriben en un pizarrón o rotafolio.</p>	<p>Escucharán los conceptos de empresa con cultura fuerte y los obstáculos que impiden la flexibilidad de una organización.</p> <p>Escribirán en un rotafolio ideas o acciones que realizan o puedan ejecutar para hacer que su organización evolucione.</p>	<p>Expositiva</p> <p>Lluvia de ideas</p>	
30 min	<p>Solicitará a los participantes que marquen en su descripción de puesto las:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Actividades que no deben hacer. •Que hacen de otra forma. •Anexar labores que realizan las cuales no están en la descripción del puesto. <p>El facilitador les explica que la actualización constante de los documentos significa la mejora de estas tecnologías que ayudan al aprendizaje de las empresas y a flexibilizar las culturas organizacionales para que evolucionen junto con sus colaboradores.</p>	<p>Marcarán su descripción de puesto las actividades de acuerdo con las instrucciones del facilitador.</p> <p>Nota: Estas listas se guardarán para una actividad en el tema de proceso de sugerencias y quejas.</p>	<p>Listas de cotejo y expositiva</p>	<p>Las descripciones de puesto detalladas de los participantes, lápices, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT</p>

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
80 min	<p>Formará 3 equipos al azar y les indicará que armarán un rompecabezas y no les dará más instrucciones (es un rompecabezas y cada equipo le corresponde un tercio de este). Los deja hasta que se junten para armar el rompecabezas por sí solos. Al final les pedirá que analicen el procedimiento que siguieron y sus conductas positivas del ejercicio.</p> <p>Continuará con 3 equipos; a cada grupo les proporcionará hojas y 2 listas de instrucciones diferentes con gráficos para hacer figuras por turnos uno o dos pasos de los origamis, cuando las terminan las presentan.</p>	<p>Armarán un rompecabezas y analizarán la situación vivida enfocada al trabajo en equipo que escribirán en rotafolios o en el pizarrón.</p>	Rompecabezas	
	<p>El facilitador les pedirá que describan los obstáculos o problemas que vivieron para hacer las figuras.</p>	<p>Ejecutarán por turnos uno o dos pasos del procedimiento del origami y lo cambian en su equipo para que sus compañeros de forma individual o por parejas continúen hasta hacer las figuras y al final analizarán la situación vivida enfocada a la importancia del trabajo seriado.</p>	Corrillos	Rompecabezas,
	<p>Pedirá al grupo que formen 3 equipos por áreas afines, les proporcionará un plan general de trabajo o una estrategia de la organización y les indicará que de acuerdo con su puesto o área escriban en hoja sus funciones dentro del instrumento asignado.</p>	<p>Buscarán las actividades que realizan según su puesto de trabajo en el plan o estrategia proporcionada.</p>	Corrillos	Origamis, planes, estrategias de trabajo, manuales, procedimientos, hojas, lápices, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT
	<p>Indicará a los participantes que listen los planes y procedimientos en los cuales participan según las actividades de su descripción de puesto; pueden consultar su intranet, manuales, planes y procedimientos.</p> <p>Guiará una reflexión hacia la importancia del trabajo de cada participante dentro de la organización.</p>	<p>Buscarán los planes o procedimientos relacionados con las actividades que realizan de acuerdo con su puesto de trabajo.</p>	Corrillos	

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
40 min	<p>Repartirá 2 hojas a cada participante, les mostrará un objeto para analizarlo. En la primera hoja escribirán la función principal del objeto y en el reverso dos características; en la segunda hoja anotarán otras tres funciones que puede tener el objeto (les pide que sean creativos y respetuosos).</p>	<p>Analizarán de forma individual un objeto para encontrar su función principal y dos características que escribirán en una hoja. En la otra hoja escribirán otras tres funciones que pueda tener el objeto.</p>	Lluvia de ideas	<p>El caso para analizar con las indicaciones por equipo, hojas, lápices, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT</p>
	<p>Formará 4 equipos y a cada equipo les dará un sobre cerrado con el caso que analizarán y deberán hacer una propuesta de solución de acuerdo con el rol asignado. El problema a analizar es: "qué deben hacer con su mejor vendedor quien faltó por primera vez una semana completa a trabajar y no tienen una justificación hasta el momento". Al final comparan sus respuestas, justificando sus argumentos que respaldan su propuesta y las diferentes soluciones o puntos de vista.</p>	<p>Analizarán el caso y darán una respuesta de acuerdo con el rol asignado argumentando su decisión; los papeles para cada equipo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miembros del consejo directivo. • Gerentes de venta • Compañeros del equipo del trabajador • Área de recursos humanos 	Bandeja de entrada y corrillos	
30 min	<p>Planteará la siguiente situación: "Un cliente presenta una queja sobre un defecto significativo en su producto o servicio"; de acuerdo con sus políticas, reglamentos, valores y demás elementos organizacionales "qué hacen respecto al cliente y al empleado responsable"; pueden trabajar por parejas o triadas para agilizar la actividad. El facilitador guiará</p> <p>la reflexión hacia la importancia de seguir los reglamentos y las políticas para tener uniformidad en el trabajo y evitar conflictos mediante una constante al dar las respuestas.</p>	<p>Analizarán el caso y sus respuestas deben tener fundamento en sus documentos internos. Al finalizar la actividad los participantes expondrán sus respuestas y otros complementarán en caso de ser necesario.</p>	Bandeja de entrada y corrillos.	<p>Hojas, lápices, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT</p>

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
30 min	<p>Escribirán en 4 equipos los elementos o características que recuerden de 2 bancos y 2 empresas de refrescos (u otras empresas como fabricantes de auto, tiendas de supermercados y más). Pueden usar internet para completar sus actividades.</p>	<p>Escribirán o dibujarán en un rotafolio sus logos, colores, marcas, eslogan, historias, lugares, servicios que ofrecen, herramientas y todo lo que recuerden de la organización que hayan elegido.</p>	Corrillos	Hojas, lápices, computadora, internet, colores, proyector de imágenes y presentación PPT
30 min	<p>Solicitará que hagan en un rotafolio una lista de características o detalles de su organización por equipos y cada uno le asignará un criterio diferente.</p> <p>Al finalizar la actividad les mostrará que esos pequeños detalles en su conjunto les dan identidad; distinguen a su empresa y a ellos de forma particular.</p> <p>Les explica que trabajar para que estos símbolos están asociados a empresas de éxito y sanas depende de todos.</p>	<p>Listarán por equipos los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo 1. Eventos que se hacen de forma anual o recurrente y que sentimientos positivos les genera en ellos. • Equipo 2. Lista de palabras que usen en su empresa o su ramo para distinguir sus actividades. • Equipo 3. Los tipos de uniforme o códigos de vestimenta que tienen, qué comunican estos y para qué sirven. • Equipo 4. Recuerden títulos de las historias o leyendas de su corporación. • Equipo 5. Símbolos, logos, edificios y más elementos que distinguen a su empresa o a ellos. <p>Al final muestran sus listas y se completan en caso de ser necesario.</p>	Corrillos	Rotafolios, marcadores, hojas, lápices, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT
30 min	<p>Repartirá las evaluaciones intermedias con preguntas sobre la cultura organizacional de su empresa</p>	<p>Responderán la evaluación intermedia</p>	Evaluación intermedia	Formatos de evaluación de opción múltiple
380 min	Total del tiempo			

Tema 3. El acoso laboral (mobbing), su concepto, características y delimitación

Objetivos específicos:

- Los participantes reconocerán las características del acoso laboral para diferenciarlo de otros fenómenos relacionados.
- Los participantes identificarán los tipos de acoso laboral y los protagonistas en este fenómeno.
- Los participantes clasificarán y describirán las consecuencias del acoso laboral en los protagonistas.

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
30 min	<p>Formará 2 equipos, revolverá las tarjetas dejándolas volteadas para jugar un memorama triple donde relacionarán los conceptos con su definición y el lugar donde suceden:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conceptos: Acoso, acoso sexual, estrés, bullying y burnout. -Lugar donde se presenta: laboral, varios ambientes, laboral, escolar, laboral. -Definiciones de cada concepto. <p>Al terminar de relacionar les explicará las características de cada fenómeno, semejanzas y diferencias. Deja al final las características del acoso laboral para que puedan identificarlo con facilidad y no confundirlo con otros fenómenos relacionados al trabajo.</p>	<p>Por turnos en cada equipo relacionarán el concepto, lugar y definición de acuerdo con sus conocimientos. Al final se revisa y se corrige en caso de ser necesario.</p>	<p>Memorama tripe, lectura comentada y expositiva</p>	<p>2 juegos de memorama en hojas o tarjetas con los conceptos, lugares y definiciones, hojas, lápices, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT</p>
20 min	<p>Pedirá al grupo que formen 3 equipos, a cada uno les proporciona las fases del acoso laboral revueltas y les solicitará que las ordenen sin dar la definición; les da 1 minuto para hacerlo.</p> <p>Al terminar les pide que se cambien de mesa y revisan la actividad de otro equipo verificando el orden correcto apoyados con una lectura de las características de cada fase en la presentación.</p>	<p>Cada equipo ordenará las fases del mobbing de acuerdo con sus conocimientos.</p> <p>Al terminar se cambian de mesa, revisan y corrigen de acuerdo con las características de cada fase.</p>	<p>Corrillos, lectura comentada y expositiva</p>	<p>3 juegos de hojas o tarjetas con las fases del mobbing y sus definiciones, hojas, lápices, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT</p>

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
30 min	<p>Presentará tipos y subtipos de acoso laboral con sus características.</p> <p>Solicitará a los participantes mediante preguntas que identifiquen a los probables involucrados en el acoso laboral.</p> <p>Al final indicará a los participantes que elaboren un gráfico para representar los tipos y protagonistas del acoso laboral que existen.</p>	<p>Reconocerán en la explicación los tipos y subtipos de acoso laboral.</p> <p>Mediante lluvia de ideas identificarán a los involucrados en este fenómeno</p> <p>Para reforzar la actividad elaborarán un mapa conceptual donde relacionen los tipos de acoso y sus participantes.</p>	Expositiva y lluvia de ideas	Marcadores, rotafolios, cinta adhesiva, hojas, lápices, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT
40 min	<p>Proporcionará a cada participante una lista desordenada de las consecuencias del acoso laboral en las víctimas y en parejas deberán clasificarlas de acuerdo con su tipo.</p> <p>Al terminar les presentará la lista con los cuadros para que revisen su clasificación, les explicará que dependiendo de los ataques y varias condiciones se puede tener uno o varios de los efectos descritos.</p>	<p>Marcarán en columna adicional las consecuencias de acuerdo con los siguientes tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Efectos comportamentales (com), -Efectos psicossomáticos (psm), -Efectos psicopatológicos (psp), -Efectos económicos (eco) y -Efectos sociales (soc). 	Corrillos, lista de cotejo y expositiva	Formato con las consecuencias del acoso laboral en desorden y columna de identificación, hojas, lápices, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT
30 min	<p>Solicitará que formen dos equipos y mediante una lluvia de ideas describirán las consecuencias del acoso laboral para las organizaciones, los gobiernos y la sociedad.</p> <p>Al final exponen sus ideas. Cerrará con una reflexión acerca del daño de la violencia en los diferentes escenarios y hace énfasis en el ámbito laboral.</p>	<p>Elaborarán listas de consecuencias de acoso laboral; un equipo escribirá los daños para las empresas y el otro equipo los efectos para el gobierno con sus instituciones y la sociedad.</p>	Corrillos y lluvia de ideas	Marcadores, rotafolios, cinta adhesiva, hojas, lápices, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT

150 min Total de tiempo

Tema 4. Código de ética y política de cero tolerancia

Objetivos específicos:

- Los participantes usarán su código de ética y política de cero tolerancia para evaluar situaciones de conducta no aceptadas.
- Los participantes identificarán las conductas aceptadas y no aceptadas de acuerdo con sus documentos internos.

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
50 min	<p>Pedirá a los participantes que resuelvan el clásico dilema ético: “Un hombre desempleado, sin dinero y que carece del apoyo de familiares, amigos o instituciones roba por primera vez medicamentos para que su única hija de 5 años sobreviva. Nota: Les solicitará tolerancia respecto a las opiniones.</p>	<p>En triadas platicarán sobre los siguientes tópicos y tomarán nota de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los valores que tuvo o uso el hombre para tomar la acción de robar. • Las consecuencias de robar o abstenerse de hurtar. • Como jueces que harían ustedes (puede ser personal), establecerán los valores que usaron o no consideraron su análisis. 	Corrillos	Hojas, lápices, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT
	<p>Dividirá al grupo en dos; de un lado quienes perdonan al hombre y del otro lado quienes sancionan al hombre e iniciarán un debate siguiendo los tópicos analizados. Al finalizar la exposición de motivos les mencionará que no hay una respuesta única en el tema, depende de cada persona al tomar o no cada alternativa.</p>	<p>Expondrán sus ideas, mismas que defenderán con respeto en un debate.</p>	Debate	
60 min	<p>Planteará varios casos y formará 3 equipos para que cada uno resuelva dos de las siguientes situaciones analizando según sus documentos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene un post it donde la responsable de un departamento citó a un subordinado en un hotel. • Un colaborador destacado llega tres días a la semana tarde, porque invierte tres horas en su traslado de su casa al trabajo. • Un empleado no cumplió con sus labores una vez, pero afectó 	<p>Cada equipo resolverá 2 de las situaciones planteadas de acuerdo con sus documentos internos, como: sus valores, reglamentos, políticas y código de ética.</p> <p>Al terminar cada equipo expondrá sus soluciones fundamentadas en sus documentos internos y el grupo completa con sus</p>	Bandeja de entrada	Sobres con las situaciones a analizar, textos con sus valores, reglamentos, políticas y código de ética, hojas, lápices, computadora, proyector de imágenes y

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
	<p>el proceso del trabajo de la empresa y le costó dinero.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recibe un correo de forma anónima de un colaborador donde denuncia que a una compañera desde hace un año su jefe no la llama a juntas, le solicita más trabajo que a los demás y le pide que esté siempre fuera de la oficina. • Dos colaboradores se gritaron en una junta de trabajo por cuestiones laborales y terminaron insultándose de forma personal. • Se tiene acceso a un grupo de whats app donde varios empleados desde hace meses hacen chistes, se ponen de acuerdo para no apoyar a un jefe de cierta área de la empresa. 	comentarios con las mismas referencias.		presentación PPT
40 min	<p>Proporcionará a cada participante una hoja en blanco donde deben de hacer un mapa conceptual con las conductas no aceptadas de acuerdo con su código de ética y política de cero tolerancia. Para revisar la actividad leerá con los participantes las conductas esperadas y prohibidas de ambos documentos para marcar las que están en su mapa y puedan completar en caso de ser necesario.</p>	Elaborarán un mapa conceptual de forma individual, parejas o triadas donde identificarán las conductas aceptadas y prohibidas de acuerdo con su código de ética y política de cero tolerancia.	Mapas conceptuales	Código de ética, política de cero tolerancia, hojas, lápices, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT

150 min Total de tiempo

Tema 5. Mecanismos de atención de sugerencias o conductas hostiles

Objetivos específicos:

- Los participantes identificarán el procedimiento de su organización para la atención de sugerencias y denuncias.
- Los participantes usarán el procedimiento de su organización para la atención de sugerencias y denuncias.

Tiempo	Actividades		Técnica	Materiales
	Facilitador	Participantes		
100 min	<p>Mostrará el procedimiento para la atención de sugerencias y denuncias con los medios de atención de estas situaciones en su empresa.</p> <p>Formará 2 equipos y a cada uno se les asignará un caso para dramatizar en el cual deberán ponerse de acuerdo en la atención de la propuesta o denuncia determinando la solución interna y externa cuando se requiera esta última.</p>	<p>Simularán la atención de cada caso; desde el suceso, la propuesta o denuncia, el medio por el cual llega al comité (debe haber un comité por equipo) y la solución interna y/o externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • El primer caso es una sugerencia de mejora del proceso que rechazó su jefe inmediato para que los bonos anuales se evalúen de acuerdo a resultados parciales y no a un objetivo total final; se condiciona a un compromiso escrito de mejorar las metas a cambio de beneficios no monetarios como días de trabajo en casa, permisos para la reducción de jornadas de trabajo, puntos en su evaluación de desempeño y premios en especie. • Una denuncia anónima de un trabajador que tiene los síntomas de acoso laboral y dice que va renunciar porque sus compañeros no le apoyan, le esconden sus cosas de trabajo, le desconectan el internet y se burlan de él en grupos de whats app con memes; esta es una situación que tiene un año de presentarse. 	Expositiva y role play	<p>Código de ética, política de cero tolerancia, procedimientos de atención de sugerencias y denuncias, hojas, lápices, computadora, proyector de imágenes y presentación PPT</p>

100 min Total de tiempo

A3. Listado de conductas hostiles a evitar

Siguiendo la estructura del código de ética planteado en el punto 4.3.3.3.1; se deben establecer con detalle las practicas violentas no permitidas para que los colaboradores internos y externos puedan guiar sus actuaciones dentro y fuera de la organización con mayor certeza. Parte de estos comportamientos no aceptados son:

- **Aislar a un colaborador.** No se debe permitir ignorar, imponer barreras físicas o cambiar de lugar a los empleados para que dejen de tener contacto con sus pares o demás miembros de la organización con quienes deben tener comunicación para realizar sus labores. No se permite limitar, privar, bloquear e impedir la comunicación quitando teléfonos, correos y otras herramientas físicas o electrónicas necesarias para sus actividades. Se prohíbe no responder los correos en tiempo y forma, omitir los puntos de vista, menospreciar las opiniones y usar lenguaje ofensivo al interactuar.
- **Asignar labores no relacionadas con su puesto.** Dar tareas absurdas, inútiles o humillantes, encargar trabajos menores o mayores a las capacidades, asignar labores en las cuales no haya sido preparado o contratado, imponer plazos cortos o largos no apropiados a la actividad, obligar a realizar funciones peligrosas, con alto riesgo o que perjudique la salud, seguridad, economía, familia y aspectos de la vida personal de los colaboradores.
- **No permitir el desarrollo de los colaboradores.** Limitar la formación, impedir su movilidad a otras áreas, ignorar las metas personales, menospreciar la experiencia y conocimientos, obstaculizar las actividades y proyectos, alterar los reportes o no entregarlos, no involucrarlo en proyectos relacionados con sus actividades, robar propuestas y excluir de convocatorias de promoción.
- **No imponer el respeto y tolerancia en las reuniones o en los espacios de trabajo.** No citar en tiempo y forma, interrumpir de forma continua, limitar las expresiones, usar groserías, gritarles a los compañeros, desacreditar, atacar, ofender con palabras o amenazar, ignorar las ideas o posturas, cuestionar las labores en público y criticar la vida privada, creencias religiosas afiliaciones políticas o deportivas. Creando escenarios improductivos carentes de acuerdos, sin compromisos de trabajo y sin resultados positivos.
- **Evitar contacto con los compañeros.** Rechazar el contacto visual, hacer referencias a un tercero como si no estuviera el empleado, no hablar o el prohibir conversar con

personas (ley del hielo), negar la presencia de trabajadores, no invitarlos o informar de los eventos corporativos o sociales para obstaculizar la presencia.

- **No cuidar y controlar la forma de actuar, pensar, hablar y comunicarse.** Abstenerse de ridiculizar, bromear, hacer comentarios sarcásticos, burlas, chistes, desacreditar o murmurar a espaldas, etiquetar a las personas, difundir rumores o calumnias, imitar los gestos, voz, posturas o padecimientos, hacer referencias a sus orígenes, residencia o rasgos físicos, comentarios negativos, criticar la forma de vestir, estado civil y orientación sexual entre los trabajadores, sus amigos, compañeros y familia.
- **El hostigamiento dirigido no se permite.** Evitar los seguimientos puntuales o vigilancia exhaustiva de colaboradores como llegadas, salidas, descansos, uso del baño, trabajo realizado, relaciones personales y otros. Reunirse o estar de acuerdo para ejercer acciones violentas mencionadas, inducir o manipular a otros para agredir de alguna forma.
- **Las conductas de acoso sexual no están permitidas.** Como, por ejemplo: las señas, gestos, imágenes, mensajes o palabras con este contexto o en doble sentido, los tocamientos sin consentimiento incluyendo el besar, rozar, manosear, abrazar, picar costillas, golpes de cariño y otros que molesten a mujeres y hombres de forma presencial dentro y fuera del trabajo,
- **No se aceptan agresiones físicas.** No debe haber contacto entre colaboradores por ningún motivo: no se permiten golpes, zapes, empujones, zarandeos, jalar el cabello, nariz u orejas o juegos bruscos sin importar la intensidad o el motivo que los origine.
- **Las pertenencias y materiales no se deben tomar, racionar o retirar.** No pueden dañar, limitar, mover, esconder, deteriorar, tomar prestado y robar los artículos asignados como materiales, herramientas y equipos.
- **Las retroalimentaciones negativas o sanciones relevantes no deben dejarse sin constancia o de forma oral.** Se tiene que informar y explicar a los involucrados por escrito a los involucrados ante un testigo neutral y en privado. No se permite ocultar informes o reportes negativos, exagerar las fallas, suposiciones de comportamientos o resultados no probados, ni amenazas administrativas u humillaciones, desvalorizaciones personales o castigos fuera de contexto.
- **Abstenerse de usar los actos corporativos para evidenciar, sancionar o hacer diagnósticos sin sentido.** Se tiene que usar este tiempo para proponer soluciones a los problemas o reconocimiento de los colaboradores. Por lo tanto, están prohibidos

los reclamos en público o referencias a terceras personas para denotar errores, criticar, expresar fallas particulares, hacer humillaciones, usar sobrenombres, mandar amenazas y realizar expresiones con comentarios negativos.

- **Motivar en público de forma equitativa.** No se debe exagerar de acuerdo con la realidad y resaltar las aportaciones, virtudes, habilidades o fortalezas de todos los colaboradores.
- **Respeto a la vida personal.** No se permiten las acciones de hostigamiento, acoso laboral o sexual y violencia en las formas descritas en sus teléfonos particulares, redes sociales, centros de reunión y en sus casas.
- **No apegarse a los contratos y leyes laborales.** Tanto la empresa como cada uno de los colaboradores no deben tener conductas, reglas o practicas fuera de los lineamientos legales locales, nacionales e internacionales.