

Nota de investigación

Figura de autoridad, dominación (+) poder (-) ética: el *mobbing* y el papel de la ética y la educación

Salinas Salazar, Liliana María

 lilimss@hotmail.com

Artículo recibido: 14 Septiembre 2015
Aprobado para publicación: 20 Noviembre 2015

Resumen

En este artículo se propone la reflexión sobre la problemática del *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo, lo que nos acerca a una revisión desde diferentes miradas al tema. Donde se sostiene que el fenómeno está asociado fundamentalmente con factores de dominación, determinados por el tipo de autoridad, que incluye estilos de gestión y ambiente de trabajo. El objetivo es mostrar el fenómeno del *mobbing* resaltando la importancia de prácticas éticas por parte de la autoridad, lo cual permitiría un apoyo especializado más efectivo para reconocer los tipos de autoridad que generan esas actitudes a las víctimas y el diseño de medidas preventivas adecuadas en los centros de trabajo.

Abstract

In this article we develop a brief introduction about *mobbing* or psychological harassment consequences for people at workplace, which force us to advance into a multiple perspectives approach. The main argument is that *mobbing* is mainly associated with domination factors determined by the type of authority, including management styles at the working place environment. The aim here is to show *mobbing* solution as a phenomenon highlighting the importance of ethical practices by authority, which would allow specialized support for more effective and appropriate preventive measures at workplace.

Palabras clave/Key words

Mobbing, factores organizacionales, aspectos éticos, ejercicio del poder

“El obrero tiene más necesidad de respeto que de pan”
Karl Max

Introducción

El fenómeno del *mobbing* empezó como un área importante dentro del estudio de temas laborales desde mediados de los años ochenta, propiamente a través de trabajos de investigadores europeos. Altos niveles o grados de violencia psicológica y/o eventos de violencia psicológica frecuentes o sistemáticos en los centros de trabajo, están asociados con resultados negativos en la salud de los trabajadores (Einarsen & Mikkelsen, 2003). En el terreno de la administración de los recursos humanos se ha indagado la relación entre el hostigamiento laboral y baja satisfacción laboral, ausentismo, rotación laboral, así como estrés psicosocial (Zapf, Knorz & Kulla, 1996).

En México aún no se le reconoce como un problema social inscrito en las organizaciones laborales. Se constata la ausencia de conocimiento del tema por parte de los propios afectados, y con un conocimiento vago por parte de la relación con las autoridades y su uso de poder, lo que dificulta implementar estrategias de labor ético en los centros de trabajo.

Observamos que la presencia de los factores organizacionales es minimizada por las autoridades, tendiendo a incurrir en las características personales de los afectados, tal vez por la comparación con otras violencias “mayores”, o la frecuencia con que estos hechos ocurren, minimiza el fenómeno.

El objetivo del presente artículo es mostrar el fenómeno del *mobbing*, resaltando la importancia de su relación con los factores de autoridad, poder y dominación en su constitución y desarrollo. Se identifica al fenómeno como una forma de violencia que se ejerce sobre una persona y puede sugerir vulnerabilidad personal, se le clasifica como un problema organizacional que tiene su origen en la propia autoridad laboral.

Se distribuyó el trabajo en tres partes: en la primera se comienza con una revisión bibliográfica de diferentes estudios sobre el tema, resaltando definiciones y la importancia del factor ético en su constitución. En la segunda se estudian las fases del *mobbing*. En la tercera y última, se muestran más detalladamente los factores organizacionales, en particular se les asocia con un determinado tipo de gestión ética. Finalizaremos con una breve conclusión que obliga a seguir profundizando en las causas organizacionales con respeto a la autoridad y efectos de este tipo de violencia desde una perspectiva más integral y multidisciplinaria. En cada una de las tres partes se considera el factor ético como eje transversal para combatir el *mobbing*.

Revisión de la literatura actual: estudios teóricos y resultados de investigación del *mobbing*

El fenómeno del *mobbing* o acoso psicológico en el lugar de trabajo surge en la literatura laboral en los países nórdicos a mediados de los años ochenta con los trabajos pioneros del profesor Heinz Leymann. Durante los años noventa su estudio se expande en el contexto europeo, especialmente en el Reino Unido (Rayner&Hoel, 1997), Alemania y Austria (Zapf et al., 1996). En algunos países europeos este fenómeno es identificado generalmente con la denominación de *mobbing* (Leymann,

1990; Piñuel, 2007), y como workplace bullying en estudios anglosajones (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003; Keeashly & Jagatic, 2003; Zapf et al., 2003).

Al respecto existe cierto debate. Investigadores como Leymann, Vartia, de Finlandia, Hirigoyen, de Francia, Piñuel, de España, y Zapf, de Alemania, coinciden en que el *mobbing* en específico no implica violencia directa, ni contacto físico (Leymann, Piñuel). En cambio, estudiosos del Reino Unido, como Cary Cooper, así como de Noruega (Einarsen, de la Universidad de Bergen), utilizan el término workplace bullying, donde tienden a considerar dentro de su definición ataque verbal directo y hasta físico, aunque reconocen que puede ser también más discreto. Es decir, su concepción de violencia es más amplia.

Desde mi postura, el término *mobbing* no debe confundirse con el de workplacebullying. El bullying tiene una connotación más cercana a la agresión física. En este trabajo utilizaré el término *mobbing*.

El término *mobbing* es utilizado por primera vez por el psicólogo Heinz Leymann en la década de los ochenta al frente de un equipo sueco de investigación. Realmente Leymann recoge el concepto que ya había utilizado el etólogo austríaco alemán Konrad Lorenz en sus estudios del comportamiento animal, y lo utiliza para sustituir el término bullying, que venían usando los investigadores ingleses y australianos. Para Leymann el *mobbing* no está vinculado a la violencia física, es más sofisticado y más sutil, aunque el resultado es el mismo: la agresión a través de comportamientos que van aislando y estigmatizando a la víctima.

Es preciso comenzar por la clásica definición de Leymann sobre el fenómeno del *mobbing*:

Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre una persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo (en Rojo & Cervera, 2005).

Otra definición que ha sido enunciada en uno de los libros clave sobre el *mobbing*, siendo su autora uno de los referentes en esta cuestión, es:

...cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que pueden atacar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o denigrar el clima de trabajo (Hirigoyen, 2005).

Para Piñuel (2007) el concepto de *mobbing* se traduce al castellano como: “acoso psicológico”; posee un trato ético esencial que se refiere a la falta de respeto y de consideración del derecho a la dignidad del trabajador como un elemento relevante o sustancial de la relación laboral. Lo define como:

...continuado y deliberado maltrato verbal o modal que recibe un trabajador de otro u otros, con vistas a reducirlo, someterlo, apocarlo, destruirlo psicológicamente, y que consiste en comportamientos de hostigamientos frecuentes, recurrentes y sistemáticos contra él.

Según tal definición las características del *mobbing* serían las siguientes:

- 1) naturaleza causal y no casual
- 2) carácter deliberado y persistente:
- 3) naturaleza finalista (persigue anular, someter o destruir)
- 4) requiere continuidad.

La demostración al acoso laboral ha demostrado con frecuencia tener consecuencias perjudiciales para las personas afectadas y amplias consecuencias negativas para las organizaciones en general (Bowling & Beehr, 2006).

Cuando retomo como material de consulta a dichos autores, lo hago reflexionando en las agresiones psicológicas en el lugar de trabajo. De manera similar adopte la postura frente a las investigaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La OIT, retomando diferentes estudios, presenta una amplia variedad de comportamientos que engloba bajo el título de “violencia en el lugar de trabajo”, reconociendo el *mobbing*. Identifica en particular los incidentes de violencia emocional o psicológica; en primer lugar porque existen pruebas que sugieren que la exposición a dichos incidentes, especialmente cuando se trata de periodos de tiempo prolongados, tiene efectos perjudiciales para la salud y el bienestar de la víctima; en segundo lugar, porque la violencia psicológica en el lugar de trabajo es más frecuente que la violencia física (véase Chappell & Rogers, 2004).

En el contexto hispano también se ha incrementado el interés por investigar sobre este tema. Así se han desarrollado una serie de estudios fundamentalmente desde el ámbito de la psiquiatría y la psicología (Piñuel, 2007) pero también desde el terreno jurídico (Mir, 2007), no existiendo hasta la fecha investigaciones con línea educativa. Los primeros han colaborado a incidir en las definiciones del fenómeno, en las clases de *mobbing*, los perfiles típicos de los participantes, fases del *mobbing*, como formas de perpetración y hasta efectos individuales en la salud de las personas afectadas. Los segundos han contribuido a comprender la afectación de la dignidad del trabajador, así como los elementos necesarios a considerar para que se constituya el atentado contra ese derecho fundamental de los trabajadores, exponiendo, sin embargo, que la respuesta al problema en la mayor parte de los países no ha sido objeto de regulación específica.

Desde el enfoque de la sociología se reconoce que el fenómeno siempre ha existido, pero es recientemente que sale a la luz. La indudable extensión de su presencia parece vincularse a las características que acompañan a los actuales modelos económicos: la desaparición de una política proteccionista con respecto al trabajador, el aumento de un clima de inseguridad laboral, el acrecentamiento del desempleo, la precarización del mismo con amplia flexibilización numérica, la multiplicación de las nuevas tecnologías y la competencia extrema con excesivas demandas de trabajo, además de masivas reducciones de costos, en fin, situaciones donde se acrecienta más la sensación de inseguridad o de debilidad que pueda tener el trabajador. Este contexto es el que impera, otros estudios sostienen que se trata de un fenómeno organizacional, por lo que se debe profundizar en las condiciones organizacionales internas necesarias para el desarrollo del *mobbing*.

Estudios recientes desde la perspectiva europea (Hoel & Salin, 2003; Einarsen, Hoel & Cooper, 2003; Topa, Morales & Gallastegui, 2006) y algunos en el ámbito local (Montaño, 2008; Sieglin, 2011) demuestran que el *mobbing* se vincula con factores organizacionales, y concentran su atención en los contextos sociales de interacción de los trabajadores. Así se considera indispensable contemplar a la variable ética, en tanto que favorece o contribuye a combatir el *mobbing*.

Escobar (1989) considera la ética profesional como:

“un conjunto de facultades y obligaciones que tiene el individuo en virtud de la profesión en la sociedad, abarcando los ámbitos de trabajo y se propone una conciencia de responsabilidad en el cumplimiento del mismo”.

Por su parte, (Silva, 2002), considera que la ética profesional habla de:

“un compromiso con nuestro trabajo, que lo adquirimos porque nació con nuestro propio llamado vocacional. En una sola palabra: es el fundamento ético y mi quehacer. La ética profesional se llama precisamente así, porque es el fundamento ético de lo que hago y soy, en el desarrollo de mi vida laboral”.

Estos principios han funcionado suficientemente bien como para considerarlos válidos y, por tanto, para enseñarlos a las autoridades como la forma correcta de percibir, pensar, sentir en relación con los problemas cotidianos. En otras palabras, esos principios regulan y determinan, en alguna medida, las percepciones, pensamientos, sentimientos y acciones de las personas figuras de autoridad de la organización.

La investigación del fenómeno se encuentra bastante fragmentada, se identifica que comprender esta forma particular de agresión ha superado el simple estudio de los perfiles psicosociales de la víctima y el agresor para centrarse también en los factores organizacionales.

Diferentes investigaciones desde campos multidisciplinarios coinciden en que lo nuevo de la situación es el abierto reconocimiento de la problemática como fenómeno social y laboral (Chappell & Rogers, 2004; Piñuel, 2007), riesgo psicosocial que afecta la calidad de la vida laboral (Rayner & Hoel, 1997), que requiere de protección jurídica o la tutela de la dignidad del trabajador (Mir, 2007), con efectos o impactos organizacionales negativos en la eficiencia (Hoel, Einarsen & Cooper, 2003; Hauge, Skogstad & Einarsen, 2007).

Diferentes estudios empíricos realizados en muestras de trabajadores, resaltan que la extensión del fenómeno varía dependiendo de las distintas comunidades ocupacionales. Reconociendo la importancia de los factores organizacionales en el fenómeno del *mobbing*, existen desacuerdos entre los distintos tipos de instrumentos de recopilación de datos que dificultan las comparaciones entre las muestras de las diversas investigaciones (véase Montaña 2008, Sieglin 2011).

Fases del *mobbing*

A continuación se explicarán las 7 fases del *Mobbing* (Pares, M: 2002)

Tabla 1. Fases del *mobbing*

Fases	Descripción	Objetivo	Consecuencias
Seducción	Sin esta fase no puede darse el acoso. En esta fase el acosador aún no ha manifestado su gran potencial violento. Normalmente, la seducción, va dirigida a la víctima, pero en ocasiones la seducción está destinada al entorno próximo de la víctima, y esta fase puede quedar enmascarada.	Es una estrategia encaminada al conocimiento de las grietas (debilidades) de la futura víctima y cuyo objetivo es la absorción de "algo" que tiene de más la víctima, para posteriormente expropiárselo. Ese algo de más, puede ser una cualidad personal, un cargo o bien contactos sociales.	Sobre la futura víctima la consecuencia serán arrebatarle algo que le pertenece (amigos, puesto de trabajo, cargo, popularidad, etc...) Sobre el entorno la consecuencia es que va a ser angañado para que valide la apropiación.
Conflicto	Aparición de un conflicto: disputas personales puntuales, diferencias de opinión, persecución de objetivos diferentes, o fricciones personales. Relación interpersonal ya fuera buena o neutra sufre, bruscamente, un cambio negativo.	Las partes intentan defender sus puntos de vista o intereses. Una de las partes inicia una estrategia para influir, vencer u oprimir al otro. El conflicto puntual no se resuelve, se convierte en crónico y se pasa al acoso.	La consecuencia es el hostigamiento. La mayoría de expertos definen el <i>mobbing</i> a partir de esta fase. Una mala resolución del conflicto es lo que lleva al acoso laboral. Algunas veces, es tan corto el espacio de tiempo que separa "el conflicto" del "acoso" que se solapan y en otras ocasiones el conflicto es creado artificialmente por el instigador como excusa para hostigar a la víctima.
Acoso	La parte más fuerte adopta actitudes molestas para la otra. Son acciones sutiles, indirectas y difíciles de detectar. Están destinadas a atacar el punto más débil de la víctima con el objetivo de castigarla por su insumisión.	El acosador tiende a buscar apoyo consiguiendo poner a algunos miembros de la plantilla de su parte. Eso lo consigue a través de comentarios o críticas destinadas a desacreditar a la víctima y ponerla en el punto de mira, o bien mediante la insinuación de posibles represalias a los "no seguidores".	La víctima puede empezar a preguntarse qué es lo que hace mal. Si la víctima no socializa el problema o conflicto, o si el sistema de notificación y de resolución de conflictos no funciona se pasará a las siguientes fases.
Entorno	La respuesta del entorno laboral será la que determinará la resolución rápida del acoso o bien su implantación permanente, con el consiguiente daño en la salud del acosado. Por tanto el entorno es un elemento básico en el desarrollo o en la resolución del acoso laboral.	Las razones de las personas para ser Testigos Mudos: a) porque tienen miedo. b) por una avidez insaciable de poder, c) porque disfrutaban del espectáculo, y d) por tener una fuerte relación de dependencia con el acosador. La inhibición del entorno para proteger a la víctima y el surgimiento de aliados del instigador en él provoca: a) el Aislamiento extremo de la víctima b) la Introyección de la culpa c) porque disfrutaban del espectáculo, y d) por tener una fuerte relación de dependencia con el acosador.	La inhibición del entorno para proteger a la víctima y el surgimiento de aliados del instigador en él provoca: a) el Aislamiento extremo de la víctima. b) la Introyección de la culpa.

Tabla 1. Fases del *mobbing* (continúa)

Fases	Descripción	Objetivo	Consecuencias
Intervención de la Empresa	El acosador utiliza actitudes o comportamientos de aislamiento y de agresión o ataque más directo o contundente. Con ello consigue que la organización le consienta los atropellos. Pueden aparecer comportamientos de acoso grupal y la víctima empieza a ser vista como una amenaza o molestia, como "persona non grata".	El objetivo es que la víctima vaya perdiendo sus mecanismos de afrontamiento, de defensa o de lucha. El acoso puede surgir en cualquier empresa, algunas veces porque la organización del trabajo tiene una deficiente planificación y en otras porque forma parte integrante del "hacer" empresarial. Tanto si se trata de una estrategia empresarial consciente, como inconsciente no debemos olvidar que reposa sobre el sufrimiento moral y físico del trabajador.	La empresa se da cuenta de la situación e intenta actuar. Normalmente enfoca la situación identificando a la víctima como problema. Lo interpreta como un conflicto interpersonal, hace culpable a la víctima y evita asumir su responsabilidad. Se acaban dando bajas médicas sucesivas a la víctima en lugar de buscar el foco emisor o la raíz del problema. La personalidad y comportamiento de la víctima cambia y el acosador lo aprovecha para indicarlo como causa del problema. Incluso si la víctima lucha contra las conductas anómalas del acosador este hecho será interpretado por la plantilla como una actitud negativa por parte de la víctima.
Exclusión	El aislamiento de la víctima es extremo y generalizado por parte de la plantilla. Consiste en la exclusión del acosado del mundo laboral, ya sea por despidos, jubilaciones anticipadas, invalidez, pérdida de la razón y a veces, incluso, con pérdida de la vida (suicidio, accidentes laborales mortales)	El objetivo del instigador del acoso es que la víctima desaparezca del ámbito laboral como represalia final a su falta de sometimiento. Los mecanismos de desaparición pueden ser que la víctima pida un cambio de lugar de trabajo o que se marche de la empresa.	Las consecuencias para la víctima serán: a) la Alteración del equilibrio socioemocivo y psicofísico de la víctima, b) la Claudicación de sus sistemas de afrontamiento c) la Exclusión del mundo laboral. Las consecuencias para la organización: a) Pérdida de los trabajadores más brillantes b) Descenso de la eficacia por el mal clima laboral reinante (contexto tóxico) c) Desaparición de la eficiencia por la extensión de la mediocridad técnica y humana (síndrome MIA).
Recuperación	Debido al mayor conocimiento y difusión de este proceso destructivo, existen personas en la empresa (jefes y compañeros) que se niegan a agredir y también existen personas fuera de la empresa que ayudan a la reparación del daño recibido.	Existen varios caminos para salir del agujero, pero en todos ellos se deben recorrer dos fases: la primera es la desactivación emocional, la segunda sobrevivir haciéndose fuerte. La desactivación emocional, es dejar de estar tan activos a las emociones. Sobrevivir, es reencontrar la ilusión por vivir y saber que existe una vida feliz después de un acoso.	La desactivación emocional en esta fase es muy importante pero difícil. Ayudaría que existieran medios para denunciar o publicar casos concretos. La recuperación normalmente será a posteriori, ya fuera del territorio del acosador. Hay algunas organizaciones (pocas) que actúan apoyando a la víctima y consiguen romper la mediocridad laboral promovida por la envidia del acosador y crear un clima laboral sano, sin malos rollos.

Fuente. Elaboración propia

Importancia del factor ético para combatir el *mobbing*

En palabras de Redding, (citado por Seeger, 2001) los investigadores habían relegado los estudios relacionados con la ética debido principalmente a la preocupación por temas que tradicionalmente fueron considerados de mayor relevancia para la comunicación y las organizaciones. Tal es el caso de las dimensiones de la calidad, la productividad, la identidad, el flujo de mensajes y otros asuntos similares. Además, otra posible causa de la escasez de investigaciones según Seeger (2001) podría

encontrarse en la falsa creencia de que lo ético no se relacionaba con eficiencia y productividad, cuando actualmente sabemos bien que es todo lo contrario. En México y en América Latina las investigaciones acerca de este asunto son todavía incipientes. Sí existen trabajos y preocupación acerca de la ética, como el de Michele (1998) y otros en Argentina, pero éstos son muy recientes.

Por otra parte, durante mucho tiempo las investigaciones del factor ético organizacional se enfocaron sobre otras áreas y hasta la fecha ninguna se ha centrado en la educativa. Los análisis se concentraron especialmente en las interacciones correspondientes al ámbito de la comunicación interpersonal, formal o informal (Pérez, 1997).

Sin embargo, los mensajes diseñados para crear y mantener la identidad de la organización y por supuesto, la imagen, conllevan muchos componentes éticos, como por ejemplo: la integridad de la fuente que emite el mensaje, la legitimidad de dicho mensaje, su impacto entre las diferentes audiencias y por supuesto, la responsabilidad compartida, entre otros aspectos. (Véase Cheney y Christensen, 2001). De igual manera, los valores y los comportamientos que una organización manifiesta para buscar una reputación y una determinada imagen también llevan implicaciones éticas. Pensemos por ejemplo en las certificaciones o calificaciones que una empresa recibe. En estos documentos se afirma que la compañía en cuestión es “buena”, “sana”, “no contaminante” o cumplidora de determinados estándares de calidad.

Otro factor que ha contribuido a darle a la ética la importancia que merece hoy en día son los abundantes estudios acerca de la cultura organizacional y la comunicación. Ética y cultura no son lo mismo, es innegable que los valores tienen un efecto directo en la toma de decisiones y en las acciones de una organización y sus integrantes. Así, las nuevas teorías y enfoques acerca de la comunicación y las organizaciones, en las que se les ve como lugares simbólicos y determinados por el lenguaje, donde los significados son construidos y compartidos por los miembros de tales comunidades, han permitido el surgimiento de investigaciones relacionadas con la vivencia, interpretación, asimilación y transmisión de valores (Pérez, 1997; Trujillo, 1986; Smircich, 1983) y por consecuencia con la ética también.

Dentro y fuera de la organización, los mensajes que esta envía a las diferentes audiencias contienen implicaciones éticas y como se sabe, la comunicación no es una actividad opcional. Por lo tanto, la legitimidad de una organización se obtiene con un comportamiento ético sostenido en valores que van más allá de ser un discurso y que son la pauta de acciones concretas. Tal es el trato justo a los empleados y los servicios, en general. Por consiguiente, hoy más que nunca las investigaciones sobre comunicación deben abordar aspectos éticos.

Finalmente, si los trabajos sobre ética son recientes y todavía limitados, las investigaciones en multinacionales de origen mexicano o latino parecen ser casi inexistentes, es por esto la importancia de este artículo. La ética es prioritaria para mirar a las organizaciones.

Conclusiones

1. En cuanto a la definición, algunos autores sostienen que hay de hecho una diferencia entre el concepto británico de *bullying* y el de *mobbing*. Esta diferencia de términos refleja el hecho de que el fenómeno en cuestión se refiere muy a menudo a agresiones sutiles, indirectas

tas y pasivas; en oposición a agresiones abiertas o físicas, comúnmente identificadas con el término *bullying*; aunque ambas se caracterizan por los mismos efectos debilitantes sobre la víctima. El *mobbing* puede implicar acciones bastante objetivas, pero su fortaleza radica en el proceso de comunicación hostil en términos de relación intersubjetiva.

2. Con respecto a las características objetivas y subjetivas, el *mobbing* es una modalidad de hostigamiento psicológico que implica determinados requisitos y fases, que conlleva diferentes y diversos comportamientos, algunos muy difíciles de advertir y probar. A veces son tan sutiles que los diferentes autores inciden en la importancia del análisis de qué tan a menudo y en qué lapso ocurren los comportamientos (frecuencia) y la percepción de los trabajadores en cuanto al daño (intensidad). De allí la importancia del estudio.
3. Este artículo ha tratado de mostrar la importancia de considerar el factor ético en la constitución y el desarrollo del *mobbing*, en particular, en determinado tipo de cultura organizacional. La investigación del *mobbing* se volcó en un principio sobre el perfil psicosocial de las víctimas y los agresores. Posteriormente, se reconoció también la importancia de las condiciones organizacionales que facilitan o permiten que se presente el *mobbing* en una organización.
4. En cuanto a la relación entre el *mobbing* y el factor ético, es un proceso que se activa en determinado momento, pero florece en terrenos apropiados que identificamos con determinadas culturas organizacionales. El análisis del patrón de premisas básicas compartidas, así como los patrones colectivos de pensamiento y actuación, aprendidos y compartidos nos muestran la importancia de la ética. Incrementan la posibilidad de *mobbing* en una organización las estructuras jerárquicas pronunciadas y las acentuadas diferencias de poder, estilos de gestión vinculados con elevados niveles de autoritarismo, así como la gran distancia social entre las posiciones sociolaborales. Los patrones de *mobbing* se repiten y se sedimentan a través del tiempo. En algunas organizaciones estos hechos se analizan en tanto comportamientos “disfuncionales”, en otras la ocurrencia de estos comportamientos es algo “normal”. De allí la expresión de propios y extraños ante el desenlace: “algo habrá hecho...”. También se necesitan criterios culturales para activar y justificar el fenómeno.
- 1) Implementar un modelo de gestión ética en las organizaciones educativas es necesario desde cualquier enfoque que se vea, donde se deba ponderar el carácter normativo al tipo de juicio que se haga, pues toda acción se aplica en hacer moralmente aceptable una acción o proceder. Así, cuando se realiza un juicio se ponen en práctica decisiones que tienen como sustento un “deber ser” de la conducta. La pertinencia de esa implementación tendrá que estar en el actuar, objetivos que se persigan en ambas esferas del saber y en la posible concretización de sus postulados en beneficio de la comunidad. Sin duda, en el deseo de volver a lo básico, donde lo primordial sea el diálogo de uno a uno entre los individuos desde un marco educativo y ético no ostensible, sólo presente en los pliegues discursivos que prevén el reconocimiento integral del ser humano. 

Referencias/References

- Bowling, N. & Beehr, T. (2006). Workplace harassment from the victims perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998-1012.
- Chappell, D. & Rogers, K. (2004). *Prevención y respuesta a la violencia en el trabajo*. Informes OIT. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work and Stress*, 23(1), enero-marzo, 24-44.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work. The European tradition. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 3-30). Londres: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Cooper, C. (2003). Organizational effects of bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 145-162). Londres: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Rakness, B. & Matthiesen, S. (1994). Bullying and Harassment at work and their relationship to work environment quality: an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381-401.
- Grubb, P., Roberts, R., Swanson, N., Burnfield, J. & Childress, J. (2005). Organizational factors and psychological aggression: results from a nationally representative sample of us companies. En V. Bowie, B. Fisher y C. Cooper (Eds.). *Workplace Violence. Issues, trends, strategies* (37-59). usa: Willan Publishing.
- Hauge, L., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Hoel, H., Einarsen, S. & Cooper, C. (2003). Organizational effects of bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (145-161). Londres: Taylor & Francis.
- Hoel, H. Salin, D. (2003). Organizational antecedents of workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp.203-218). Londres: Taylor & Francis.
- Keashly, L. & Jagatic, K. (2003). *By any other name: American perspectives on workplace bullying*.
- Einarsen, S., Hoel, D. Zapf y C. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (31-61). Londres: Taylor & Francis.
- Leyman, H. (1990). *Mobbing* and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Mir, C. (2007). El acoso moral en el trabajo (*mobbing*) y en la escuela (bullying) y el derecho penal. En *El mobbing desde la perspectiva social, penal y administrativa* (173-256). Madrid: Consejo General del Poder Judicial.

- Montaño, L. (2008). Las trampas de la modernidad. Acoso laboral en una organización pública mexicana. *Administración y Organizaciones*, 20 (10), junio, 43-60.
- Parés, Marina (2004): www.acosomoral.org y <http://miarroba.com/foros/ver.php?foroid=40996> (año 2002) ©2002marinapares
- Piñuel, I. (2007). El *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo. En el *mobbing* desde la perspectiva social, penal y administrativa (15-83). Madrid: Consejo General del Poder Judicial.
- Rayner, C. & Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 181-191.
- Rojo, J. & Cervera, A. (2005). El *mobbing* o acoso laboral. Madrid: Tébar.
- Sánchez, S. & Peña, F. (2009). Testimonios de *mobbing*. México: Eón.
- Sieglin, V. (2011, mayo). Acoso laboral y salud psicosomática. El caso de científicos de alto rendimiento en universidades estatales mexicanas. Ponencia presentada en VII Congreso Nacional de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo (amet). Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, Yucatán.
- Topa G., Morales J. & Gallastegui J. (2006). Acoso laboral: Relaciones con la cultura organizacional y los resultados personales. *Psicothema*, 18(4), 766-771.
- Zapf, D., Escartín, J., Rodríguez, A., Porrúa, C. & Martín-Peña, J. (2009). Perceived severity of various bullying behaviors at work and the relevance of exposure to bullying. *Work & Stress*, 23(3), 191-205.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the workplace: International Perspectives in Research and Practice* (103-126). Londres: Taylor & Francis.
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between *mobbing* factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.

URL estable Artículo/Stable URL

<http://www.riesed.org/revista/index.php/RIESED/index>

RIESED es una publicación semestral de UNIVDEP - Universidad del Desarrollo Empresarial y Pedagógico (México) desarrollada en colaboración con IAPAS - Academia Internacional de Ciencias Políticas Administrativas y Estudios de Futuro, A.C. y GIGAPP - Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas. RIESED es un Journal Electrónico de acceso abierto, publicado bajo licencia Creative Commons 3.0.

RIESED is a biannual publication of UNIVDEP - University of Business Development and Pedagogical Development (Mexico) in collaboration with IAPAS - International Academy of Political-Administrative Sciences and Future Studies and GIGAPP - Research Group in Government, Public Administration and Public Policy. RIESED is an electronic free open-access Journal licensed under 3.0 Creative Commons.



www.riesed.org



riesed@riesed.org



[@RIESEDJournal](https://twitter.com/RIESEDJournal)