

**Título:**

**La Problemática del Acoso Moral en el Trabajo como eje de Análisis Organizacional - Organizaciones Acosadoras: Hacia una Identificación de Características y Tipologías**

**Eje Temático:**

§ Ética en los Negocios. Valores personales y organizacionales

**IX Congreso Internacional de Administración y  
XVI Congreso de Administración del MERCOSUR**

§ Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 9 al 11 de septiembre de 2009

**Autores:**

**Dra. Adriana Fassio**

**Dr. (L.A.-C.P.) Ángel Héctor de Mendonça**

## **INDICE**

### **Resumen**

**La problemática del acoso moral en el trabajo como eje de análisis organizacional**

### **Hipótesis y conceptos sensibilizadores**

### **Cuadro de variables**

**Variable I: Política general de la Organización**

**Variable II: Gestión empresarial**

**Variable III: Factores situacionales**

**Variable IV: Cultura organizacional**

**Variable V: Percepciones del acosado entrevistado**

### **Bibliografía**

## **Resumen**

Esta ponencia tiene como objetivo dar cuenta del marco teórico y la estructura del instrumento de recolección de datos a partir del cual se está trabajando en una investigación (Proyecto UBACyT *Riesgos psicosociales de los trabajadores. Efectos subjetivos e intersubjetivos de la precarización laboral*), realizada conjuntamente por las facultades de Psicología y Ciencias Económicas de la UBA.

El tema en cuestión es el del acoso moral en el trabajo con dos claros subproyectos:

- a) la percepción de los individuos y las consecuencias del acoso moral en la vida y la salud de los actores organizacionales;
- b) el armado de una tipología de organizaciones acosadoras.

En esta ponencia nos centramos en el subproyecto b) que indaga sobre la violencia y acoso moral en el trabajo a partir de la mirada de la administración y el análisis organizacional. Los objetivos planteados son:

- a) determinar las variables organizacionales que discriminan en función del maltrato moral hacia su personal;
- b) construir una tipología de organizaciones acosadoras de sus trabajadores.

El diseño es exploratorio, descriptivo, no experimental y se trabajará a partir de entrevistas semiestructuradas a informantes clave (personal de nivel superior/gerentes) y cuestionarios escritos (miembros del personal) a partir de una muestra accesible en el marco de la estrategia de bola de nieve (un caso referencia a otros).

## **La problemática del acoso moral en el trabajo como eje de análisis organizacional**

Se define como acoso moral (AM) en el trabajo a toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud) que atenta, por su repetición o sistematización contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo. El AM no se establece en una relación simétrica como el conflicto, sino en una relación dominante/dominado, en la que el que controla el juego intenta someter al otro y hacerle perder su identidad. Cuando esto ocurre dentro de un marco de relación de subordinación es un abuso de poder jerárquico y la autoridad legítima sobre el subordinado se convierte en dominio sobre una persona.

El AM siempre va precedido de una dominación psicológica del agresor y una sumisión forzada de la víctima. Bajo terminologías distintas y formas variables según las culturas, el acoso constituye un verdadero fenómeno social en muchos países, expresándose en distintas formas y proponiendo distintas reflexiones e hipótesis, encontramos (Hirigoyen, 2008):

a- *Mobbing*: procede del verbo inglés to mob, que se traduce como regañar, atacar, maltratar, asediar. En cuanto al sustantivo, mob significa muchedumbre, jauría. Consiste en actitudes hostiles frecuentes y repetidas en el lugar de trabajo que tienen siempre a la misma persona en el punto de mira. Surge de un conflicto que ha degenerado, y se analiza como una forma particularmente grave del estrés psicosocial.

b- *Bullying*: procede del inglés, to bully, que significa ofender brutalmente, maltratar. Y una persona "bully" es brutal y tiránica y se ceba con los más débiles. En principio el Bullying no tiene que ver con el mundo del trabajo.

c- *Harassment*: hostigamiento, significa ataques repetidos e inopinados de una persona a otra para atormentarla, minarla, frustrarla y provocarla, teniendo efectos destructivos para la salud.

d- Los *whistleblowers*: literalmente es el que hace sonar la campana o alarma o se va de la lengua. Por eso se convierten en víctimas de represalias, consideran que su deber es alertar a la opinión pública, denunciando las disfunciones de un sistema, se trata de una forma específica de AM.

e- El *ijime*: es acoso en japonés, se utiliza para describir las novatadas y las humillaciones que sufren los niños en la escuela, y en las empresas niponas, las presiones de un grupo cuando pretende formar a los jóvenes reclutados o someter a los elementos perturbadores. Como los japoneses no son partidarios del individualismo, el objeto del ijime, consiste en integrar a los individuos en el grupo y en acomodarlos a las reglas. "El clavo que sobresale se encontrará con el martillo".

Lo que se plantea en esta investigación va más allá de las consecuencias individuales de estas formas de maltrato y de las consideraciones éticas, puesto que lo que se observa es que, al haber fallos judiciales condenando situaciones de acoso, al haber leyes provinciales vigentes y también proyectos de ley nacional (presentados algunos por personajes importantes como Gerardo Morales y Elisa Carrió), el acoso moral se centra en un nuevo actor. El individuo acosador pasa a un segundo plano, el protagonismo se adjudica a la Organización, como el responsable del acoso siendo quien debe enfrentar los costos emergentes del fallo judicial, el desprestigio externo y el deterioro del ambiente interno consecuentes.

Reflexionar en términos de estrategia obliga a buscar en la propia organización la racionalidad y las vivencias de los actores (Crozier y Friedberg, 1990)

Desde esta orientación las preguntas que guían nuestro trabajo inquietan sobre qué responsabilidad tiene la conducción de la organización con la construcción de este tipo de formas de relacionarse en su interior

Afirma Etkin (2005) que hay organizaciones en las que los conductores sólo se preocupan por las situaciones conflictivas cuando afectan los indicadores económico financieros y lo hacen utilizando los mecanismos de poder; y otras organizaciones que procuran construirse siguiendo y acordando principios e ideologías compartidas, resultando menos propensas al conflicto

¿Cómo restringe la estructura la libertad de acción de los integrantes de la organización para prevenir, controlar, limitar o castigar este tipo de conductas?

## **Hipótesis y conceptos sensibilizadores**

Las organizaciones requieren para sus logros de la coherencia de las acciones colectivas, por lo que ha de haber un mínimo de estructuración de los campos de acción social; estructura de acción social que se constituye como un sistema de poder. Las características estructurales delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros de la organización (Crozier y Friedberg, 1990)

Gareth Morgan (1990) describe la organización como un lugar a través del cual individuos o grupos imponen su voluntad. Según Morgan, la combinación de logros y explotación es una característica de la organización de todos los tiempos. Y si bien ha habido importantes cambios a lo largo de los siglos, lo que parece mantenerse constante es la persecución de los objetivos de unos pocos sobre la base del trabajo de muchos. Es decir que la organización, según este enfoque, se comprende mejor como un proceso de dominación.

Cuando habla de 'cultura organizativa', se refiere a la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra, así como a la idea de que las percepciones compartidas de las prácticas constituyen el núcleo de dicha cultura. Asimismo, concluye que las culturas corporativas no se caracterizan por poseer valores compartidos, sino que su raíz está en los valores de los fundadores y los líderes, transformados en prácticas para todas las demás personas de la organización. Esto explica que las multinacionales puedan funcionar eficazmente insertas en culturas nacionales muy distintas. Destaca que los empleados son socializados en la organización a través de símbolos rituales. Hay que señalar que en este proceso, además de la integración a determinada cultura organizativa, puede llegar a producirse el fenómeno de depredación.

Morgan plantea que la aplicación de las metáforas, que él ha desarrollado, ha tenido como resultado una comprensión limitada y parcial de un fenómeno complejo y paradójico. Las organizaciones son muchas cosas a la vez y el error más habitual es tratar de simplificarlas. Cualquier situación organizacional involucra significados diferentes y paradójicos, por lo que se hace imprescindible interrelacionarlos e integrarlos en lugar de fragmentarlos.

Este enfoque se vincula con el fenómeno de la depredación y de la voracidad organizacional en tanto que las metáforas operan en forma explícita e implícita y promueven racionalizaciones. (Coser, 1975 ; Melamed, 2006)

Algunos autores sostienen que el AM surge con mayor facilidad en los contextos particularmente sometidos al estrés. Lo que crea el AM es un ambiente de trabajo en el que no hay regulación interna, ni en los comportamientos ni en los métodos, todo parece permitido, el poder de los jefes es ilimitado, igual que todo lo que se les exige a sus empleados (Hirigoyen, 2008).

Las decisiones sobre el diseño de la organización, sus organigramas y reglamentaciones restringen la libertad de acción de individuos y grupos (Crozier y Friedberg, 1990), con lo que las decisiones de la conducción tienen potencia para desalentar (o tolerar, incluso fomentar) la existencia del acoso moral

Existe abundante producción actual sobre esta problemática en la que podemos destacar:

§ La correlación entre el comportamiento de las personas que intimidan y factores organizativos que lo permiten, han señalado las asociaciones entre la intimidación y el lugar de trabajo tales como: deficiencia de puestos de trabajo o medio ambiente; una cultura que permite la intimidación o recompensas; la percepción de la autonomía de trabajo, uso incorrecto de los procedimientos de organización; la reestructuración y reducción de la organización; y el cambio organizacional (Hutchinson, Vickers, Jackson y Wilkes 2006).

§ Hay coincidencia entre autores sobre la existencia de relación entre los modelos de organización, sus estrategias y la influencia que tienen para la presencia del acoso moral con carácter de problema organizacional, en particular cuando no es un evento aislado (Bowling y Beerh, 2006).

§ La incidencia positiva de las políticas expresas de la organización para desalentar el acoso moral (Vega y Comer, 2005; Fleming y Harvey, 2002; Hodson, R., 2008; O'Moore y Linch, 2007). Existiría la posibilidad de relacionar el acoso moral en el trabajo con los cambios de paradigmas organizativos, como la empresa frugal, el empowerment, la búsqueda de la excelencia, la responsabilización técnica y económica de los empleados, cuando esta modificación de paradigma no es acompañada con un claro contenido ético (Vandekerckhove y Commers, 2003).

§ Las teorías sobre circuitos de poder -redes informales- que explicarían la violencia horizontal (entre pares), dando lugar a pervertir los procesos de organización. Esta teoría del poder en las organizaciones se orienta hacia la explicación de cómo se produce la obediencia organizacional. El poder fluye a través de un campo de fuerza, en el cual arreglos de poder son fijados y constituidos, y dentro del campo de fuerza existen puntos privilegiados. La violencia horizontal brinda el enfoque macro, y el acercamiento mediante los circuitos de poder busca entender el funcionamiento micro, el flujo de poder dentro de cada organización, y así brindar entendimiento de las reglas y prácticas disciplinarias que funcionan para hacer a los individuos más calculables, definir su realidad y dar forma a su comportamiento en el trabajo revelando la manera en que las relaciones establecidas en las redes informales de organización permiten a los acosadores formas de intimidación entre los individuos en muchos niveles en la jerarquía organizacional (Hutchinson, Vickers, Jackson, y Wilkes, 2006).

§ El acoso moral presenta casos originados en: superiores jerárquicos, entre pares, y/o desde inferiores jerárquicos (Branch, Ramsay y Barkers, 2007).

§ La relación existente entre: el ambiente organizacional, las características de quienes acosan y las de quienes son acosados (Harvey, Heames, Rickey y Leonard, 2006).

§ Las organizaciones pueden combatir el acoso reduciendo el grado de stress e identificando aquellos empleados agresivos que podrían ser acosadores.

Cuando hay muchas víctimas de acoso y muchos acosadores, el culpable es la Organización, en cambio si hay varias víctimas pero un solo acosador acá el culpable está identificado y puede pasar que haya una sola víctima y esta vea muchos acosadores, en éste caso la víctima se puede estar culpando ella misma (Bowling y Beehr, 2006).

§ Aunque la estrategia para lidiar con la violencia tiene que ser al nivel de la sociedad en su conjunto, las estrategias de cada ambiente laboral logran contribuciones importantes a las medidas de control en su contra, en la medida en que las organizaciones promueven el empowerment en todos los niveles, tanto individual como organizacional y de la comunidad. En esta dirección se explicita un marco para lidiar con cuestiones como la violencia laboral, que cuenta con los siguientes componentes: a) determinación de las necesidades (buscar evidencia para conocer la naturaleza y alcance del problema), b) políticas (que ayuden a identificar y prevenir); c) mecanismos de apoyo (desarrollar estrategias de acercamiento al problema), d) educación y entrenamiento (en todos los niveles de las organizaciones); e) comunicación (interna y externa) (Fleming y Harvey, 2002).

§ Una dimensión de relevancia es la distancia del poder, o sea, la manera en que la gente con distintos niveles de poder se relaciona con otras personas de status desigual, en esta dirección cualquier organización que realmente desee desalentar al acoso necesita definir políticas que explícitamente declaren que dicha práctica no será tolerada (Vega y Comer, 2005).

§ El hincapié en el perfil sociológico y su análisis se centra en el contexto organizacional, la incidencia de un nuevo manager y la estrecha relación entre compañeros (Hoel y Belae, 2006). El clima organizacional, el cambio organizacional y el poder pueden estar actuando como factores que contribuyen al acoso (Branch, Ramsay y Barker, 2007)

§ Hodson, Roscigno y López (2006) sostienen que la inseguridad laboral provoca un mal clima que lleva al Bullying como las diferencias de poder entre trabajadores, donde los menos poderosos son los más agredidos (Hodson, 2008) Se distinguen tres principios organizacionales: transparencia donde el mal comportamiento está a la vista de todos, rendición de cuentas donde el mal comportamiento después se da a la inversa y capacidad en la cual la organizaciones tienen que motivar y controlar a los empleados. Se pueden conseguir a través de un buen líder, objetivos claros y la burocracia que resalta la transparencia. En dicho estudio fueron sostenidas tres hipótesis, son vulnerables los que tienen menos poder, en las organizaciones coherentes el bullying no es necesario, la existencia de una relación entre poder y el contexto organizacional.

§ El proceso de mobbing tiene tres fases: fase de conflicto que es donde comienzan las interferencias (que podrían resolverse en forma positiva a través del diálogo), fase de mobbing donde ya hay asedio, la siguiente fase de la intervención de la empresa (donde puede tomar a la víctima como la causa del problema, o puede resolverlo realizando una investigación exhaustiva y analizando las causas del problema) y por último la exclusión de la vida laboral. Podría ponerse en juego una serie de medidas para prevenir el mobbing: establecer una cultura organizacional que lo minimice, controlar una serie de indicadores que muestran la situación de la organización y dar a las potenciales víctimas elementos formales de comunicación (Guimaraes y Rimoli, 2006).

§ El acoso laboral puede ser precedido durante muchos años por una lucha de poder, esta lucha de poder surge de conflictos de los valores causados por las condiciones de organización y los estilos de dirección. En estos casos, si los conflictos de los valores fueron solucionados, la lucha de poder cae. Cuando están en conflicto los valores sin resolver, se abre la brecha entre el individuo apuntado y los opositores de esa persona. (Strandmark y Hallberg, 2007).

El acoso moral puede estar asociado a razones éticas como el fracaso de la autoridad, entendida ésta como poder legítimo. La preocupación ética sobre los aspectos del acoso laboral se encuentra en la naturaleza del poder organizacional, que se manifiesta en actos como la falta de respeto a un subordinado o los obstáculos para ofrecer a un subordinado la merecida recompensa. Así, la baja moral de trabajo es perjudicial (dignidad) y disfuncional (rendimiento / recompensas). Asimismo se evalúa el acoso laboral como patología dentro de las organizaciones contemporáneas. El comportamiento moral aparece como una reacción extrema al stress. El control es otra de las variables en juego, si las personas creen que pueden tener mayor control sobre el stress el impacto del acoso es menor. La falta de comunicación: esto añade a la confusión dentro de las organizaciones y es responsable de aumento de la presión de trabajo. (Vandekerckhove y Commers, 2003).

§ La mayoría de los problemas entre trabajadores y con los jefes se deben al acoso. El acoso está relacionado con la necesidad de controlar a otros, que es una necesidad propia de las personas, y pueden darse condiciones laborales que les permita ejercitar esa necesidad. El problema se agrava cuando el acoso es tolerado y aceptado por las organizaciones (Harvey, Heames Richey y Leonard, 2006). Las organizaciones juegan un papel activo en la prevalencia del acoso y confirman la observación de que los trabajadores reaccionan a los problemas ambientales. La mala dirección y un medio ambiente de trabajo negativo están asociados con el acoso. Sin embargo las autoridades de control y gestión tienen un papel en la prevalencia del acoso y, por lo tanto, es necesario que reciban formación y adquieran habilidades para ayudar a resolver los conflictos y el acoso a fin de que sean capaces de manejar esas situaciones en las organizaciones con el fin de minimizar los efectos negativos sobre su fuerza de trabajo. Estos efectos no son solo perjudiciales para la salud mental de los empleados, sino que también son perjudiciales para las organizaciones cuyos: beneficios, servicio al cliente, e

imagen corporativa, se ven afectados negativamente por las condiciones que permitan en el lugar de trabajo comportamientos que facilitan la intimidación (O'Moore y Lynch, 2007).

§ Las consecuencias del acoso moral en el lugar de trabajo (acoso hacia abajo) para las personas se identifican con la pérdida de ingresos debido a los despidos, las renunciaciones, los riesgos graves para la salud como, ansiedad, incapacidad de concentrarse, insomnio y depresión. Desde el punto de vista organizacional se identifican los motivos empíricos y las razones éticas como el fracaso de la autoridad, entendida esta como poder legítimo. El centro del acoso laboral se encuentra en la naturaleza del poder organizacional, que se manifiesta en actos como la falta de respeto a un subordinado o los obstáculos para ofrecer un subordinado la merecida recompensa. Así, la baja moral de trabajo es perjudicial (dignidad) y disfuncional (rendimiento / recompensas). Asimismo se evalúa el acoso laboral como patología dentro de las organizaciones contemporáneas. El comportamiento moral aparece como una reacción extrema al stress. Finalmente las influencias externas, entendidas como factores más allá del control de la organización, el clima general de presión dentro de las empresas para obtener mayores utilidades para los accionistas (obtener resultados a corto plazo), comienzan a transferirse hacia abajo y se transforman en acoso como maltrato. Asimismo intenta ofrecer un modelo explicativo del acoso moral en el trabajo: el poder, el conocimiento y las normas de derecho (Vandekerckhove y Commers, 2003)

§ Simpson y Cohen (2004) sostienen que el maltrato no puede separarse del género, y que tal comportamiento necesita ser analizado en un contexto orientado al género. También advierten que, sin distinción de género, los abusadores pueden capturar y subvertir estructuras organizacionales y procedimientos para profundizar en su abuso o para ocultarlo.

§ Existe una relación entre la percepción de injusticia y el apoyo a la agresión laboral. Plantean diversos tipos de justicia/injusticia: a) distributiva: recibir una porción justa de las recompensas de acuerdo a la contribución propia; b) procedural: el nivel de justicia del proceso que se utiliza para dividir los beneficios (considerado como el más injusto y el mayor apoyo a la agresión); c) interpersonal: la cortesía y consideración que se le brinda al individuo (Homant y Homant, 2004).

§ Se llega al maltrato de la mano de la sensación de que la inconsistencia es insalvable, es decir, cuando la diferencia percibida con el grupo involucra factores que no podrán modificarse o adaptarse. Por ejemplo, la religión de un individuo, su color de piel, etc. Se plantean tres proposiciones (Heames, Harvey y Treadway, 2006):

- 1– El nivel de inconsistencia de estado está inversamente relacionado con la satisfacción del individuo para con el grupo y su subsecuente nivel de stress.
- 2– El acoso está positivamente relacionado con el alto nivel de percepción y los sentimientos de inconsistencia de estado de un individuo.
- 3– El acoso está inversamente relacionado con el desempeño grupal positivo.

§ Las características estructurales delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros de la organización (Crozier y Friedberg, 1990)

§ Tomar una decisión no es sólo cuestión económica, es también adoptar una posición respecto de las condiciones socio emocionales de la organización; lo que pone en juego la idoneidad del directivo y su capacidad de hacer un diagnóstico inteligente de los problemas, reconociendo simultáneamente que la organización se constituye por la interacción no pensada de factores que hacen a la vida cotidiana (Etkin, 2005)

## Cuadro de variables

### Variable I: Política general de la Organización

dimensiones	categorías	indicadores
Dirección	autocrática	Decisiones impuestas desde la voluntad de la conducción
	burocrática	Decisiones tomadas de acuerdo al conjunto de normas vigentes
	democrática	Decisiones surgidas de alguna forma de participación
Ética y Transparencia	ética explícita	Existencia de normas concretas y explícitas y/ o códigos de conducta ética definidos por la empresa
	sin ética explícita	
Derechos Humanos	incluido en las políticas	Existencia de acciones para promover el respeto y la educación de tratados y estándares internacionales, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, las Convenciones fundamentales de derechos Humanos, etc.
	no incluido en las políticas	
Tipo de estructura	simple	mecanismo coordinador predominante: <i>supervisión directa</i> parte predominante: <i>Cumbre estratégica</i>
	burocracia mecánica	mecanismo coordinador predominante: <i>estandarización del trabajo</i> parte predominante: <i>Tecnoestructura</i>
	burocracia profesional	mecanismo coordinador predominante: <i>estandarización de destrezas</i> parte predominante: <i>Núcleo operativo</i>
	adhocracia	mecanismo coordinador predominante: <i>ajuste mutuo</i> parte predominante: <i>staff de apoyo y núcleo operativo</i>

### Variable II: Gestión empresarial

dimensiones	categorías	indicadores
Visión de la organización	unitaria (2 o menos respuestas positivas)	§ La organización es una coalición de interés; los fines formales despiertan un interés transitorio § Los conflictos son considerados inherentes a la organización
	pluralista (3 ó más respuestas positivas)	§ La organización es vista como una pluralidad de fuentes de poder § La Dirección se enfoca en equilibrar y coordinar los intereses de los miembros de la organización
Sistema de recompensas y castigos	establecido	Existencia y uso de un instrumento formal
	no establecido	

<b>dimensiones</b>	<b>categorías</b>	<b>indicadores</b>
Forma de contratación de personal más dada	formal con tiempo indeterminado	Tipo de contrato y/o no existencia de contrato para el 80% de los trabajadores
	formal con tiempo indeterminado	
	informal	
Sistemas de información y control	existen	Existencia y uso de un instrumento formal
	no existen	
Existencia de criterios ante no cumplimiento de las metas	existen	Existen reglamentación para recompensas y castigos
	no existen	
<i>Desarrollo Laboral:</i> Relaciones Empleados-Dirección	compatibiliza intereses (al menos dos respuestas positivas)	§ Existen políticas dirigidas a desarrollar las relaciones de diálogo e información con los representantes de los trabajadores § Existen acciones tendientes a la transparencia informativa económica y financiera sobre la empresa, en especial sobre sus políticas y estructura de remuneraciones, y orientadas a obtener un mayor grado de equidad vertical y horizontal en esa estructura § Existen acciones para una flexibilidad del cumplimiento de la obligación laboral para poder atender necesidades privadas, personales, familiares o sociales
	no busca compatibilizar	
<i>Desarrollo Laboral:</i> Salud, Seguridad y Beneficios Sociales	Nno hay (todas respuestas negativas)	§ Existen programas de prevención de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales § Existen controles periódicos sobre las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo y capacita al personal en estos conceptos § Existen planes o beneficios complementarios a las coberturas regulares de riesgos de salud § Existen comedores, instalaciones deportivas y/o de esparcimiento, que pueden ser utilizadas por los empleados § Existen programas de prevención y tratamiento de adicciones peligrosas
	hay algo (al menos una respuesta positiva)	
	hay (todas las respuestas positivas)	
<i>Desarrollo Laboral</i> Entrenamiento y Educación	no hay (todas respuestas negativas)	§ Realizan actividades permanentes de desarrollo y capacitación para el perfeccionamiento continuo de los empleados § Existen programas de becas de estudio para los trabajadores

<b>dimensiones</b>	<b>categorías</b>	<b>indicadores</b>
	hay algo (al menos una respuesta positiva)	§ Existen programas de educación básica, media y de erradicación de analfabetismo § Existen indicadores de la relación existente entre horas de capacitación y horas totales trabajadas, y de empleados por categorías de trabajadores
	hay (todas las respuestas positivas)	§ Realizan actividades de formación para facilitar el reciclaje profesional de empleados ante cambios tecnológicos y reestructuraciones empresarias, y/o para disminuir riesgos de exclusión de los mercados de trabajo
<i>Desarrollo Laboral</i> Diversidad, Oportunidad y No Discriminación	no hay (todas respuestas negativas)	§ Apoyo a la existencia de una significativa diversidad por género, edad, estrato social o capacidades, entre otras cosas, de su planta laboral
	hay algo (al menos una respuesta positiva)	§ Aceptación de relaciones laborales con grados de flexibilidad suficientes como para adaptarse a situaciones de edad, género o discapacidad de sus trabajadores
	hay (todas las respuestas positivas)	§ Oferta de oportunidades de empleo a desempleados estructurales (tales como mayores de 50 años, ex-convictos presidarios, desempleados por largo tiempo) § Oferta de oportunidades de trabajo a jóvenes y personas con discapacidad física y/ o mental
<i>Desarrollo Laboral</i> Jubilación y Despidos	no hay (todas respuestas negativas)	§ Existen análisis normados sobre situaciones de bajas laborales (despidos o jubilación) § Existen programas previsionales complementarios a los propios del trabajador
	hay algo (al menos una respuesta positiva)	§ ¿Posibilita el diálogo y análisis con los representantes de los trabajadores sobre líneas de acción alternativas a situaciones de despido?
	hay (todas las respuestas positivas)	§ Existen programas de despidos voluntarios § Cumplimiento de las indemnizaciones estipuladas por la ley

### Variable III: Factores situacionales

<b>dimensiones</b>	<b>categorías</b>	<b>indicadores</b>
Sector de pertenencia de la organización	público estatal	s/ estatutos y leyes reguladoras
	público no estatal	
	privado con fines de lucro	
	privado sin fin primordial de lucro	
Tamaño de la organización	microempresa	Cantidad de miembros: 1 a 9
	pequeña empresa	Cantidad de miembros: 10 a 49
	mediana empresa	Cantidad de miembros: de 50 a 200

<b>dimensiones</b>	<b>categorías</b>	<b>indicadores</b>
	gran Empresa	Cantidad de miembros: más de 200
Propiedad de la organización	empresa familiar	Poder de decisión en manos de parientes
	empresa no familiar	Poder de decisión sin relación necesaria de parentesco
Rama o sector		s/ estatutos
Localización		s/ ubicación del principal establecimiento
Origen del capital	nacional multinacional	s/ ubicación de la casa matriz

#### **Variable IV: Cultura organizacional**

<b>dimensiones</b>	<b>categorías</b>	<b>indicadores</b>
Fuente de poder (espacios de incertidumbre) en la organización	reglas organizativas generales	Fuente de poder en función de las fuentes de incertidumbre . De donde emana el poder en la cúpula organizacional (quién detenta cobertura ante espacios de incertidumbre)
	control de una competencia particular y de la especialización funcional	
	relaciones entre la organización y su entorno	
	control de la comunicación y de la información	
Fuente de poder (espacios de incertidumbre) en el sector estudiado	reglas organizativas generales	Fuente de donde emana el poder en el sector estudiado (quien detenta cobertura ante espacios de incertidumbre)
	control de una competencia particular y de la especialización funcional	
	relaciones entre la organización y su entorno	
	control de la comunicación y de la información	
Características del lenguaje común / categorías conceptuales	significados compartidos (2 ó 3 afirmaciones)	Percepción del entrevistado/encuestado Existencia explícita de interpretaciones Normas implícitas de interpretación
	significados no compartidos	

Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión	restrictivos (1 ó más afirmaciones)	Normas implícitas Normas explícitas
	no restrictivos	
Límites de la Intimidad, amistad y amor	restrictivos	Normas implícitas Normas explícitas
	no restrictivos	
Miedo al desempleo	Existe	percepción del entrevistado/encuestado amenazas explícitas y/o implícitas
	No existe	
Criterios de exclusión en relación a Ideología y religión	Existen	Percepción del entrevistado/encuestado Existencia explícita de normas Normas implícitas
	No existen	

### Variable V: Percepciones del acosado entrevistado

dimensiones	categorías	indicadores
Hostilidad en la conducta	Hostil	§ Denegación automática de Propuestas y afirmaciones § Críticas exageradas § Críticas injustas
	No hostil (ninguna respuesta positiva)	§ Asignación de tareas superiores a la competencias § Asignación de tareas superiores a los recursos disponibles § Consignas imposibles de cumplir
Agentes acosadores	Descendente	Relación de nivel jerárquico con el/los acusador/es:
	Mixto	
	Horizontal	Superior jerárquico; Múltiples niveles
	Ascendente	Compañeros; Subordinados
Tiempo de duración del maltrato sistemático	Transitorio	Según el lapso de tiempo transcurrido: Menos de 1 mes; Entre 1 mes y 6 meses Entre 6 y 12 meses; Más de un año
	Moderado	
	Prolongado	
	Permanente	

### Bibliografía

- Bowling, N., Beehr, T. (2006) *Workplace Harassment From the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis* en Journal of Applied Psychology 91:5 998-1012.
- Branch, S., Ramsay, S. y Barker, M (2007) *Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff – an interview study*, en Journal of Management & Organization 13: 264–281.
- Coser, L (1975) *Instituciones voraces*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990) *El actor y el sistema*. México: Alianza.

- Etkin, J. R. (2005) *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires, Granica
- Fleming, P.; Harvey, H.D. (2002) *Strategy development in dealing with violence against employees in the workplace* en *The Journal of the Royal Society for the Promotion of Health* 122 (4): 226–232.
- Foro ecuménico social - *Criterios orientadores de evaluación para empresas Premio Latinoamericano a la Responsabilidad de Empresas y ONG- Tercera edición - 2009* CENARSECS, Buenos Aires
- Guimaraes, L., Rimoli, A. (2006) *Mobbing (Assedio Psicologico no Trabalho: Uma Síndrome Psicossocial Multidimensional* en *Psicologia: Teoria e Pesquisa* 22 (2): 183-192.
- Harvey M.G.; Heames, J.T., Richey, R.G. y Leonard, N. (2006) *Bullying: From the Playground to the Boardroom* en *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12 (4): 1–11.
- Harvey M.G.; Heames, J.T.; Richey, R.G. y Leonard, N. (2006) *Bullying: From the Playground to the Boardroom*, en *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12(4): 1–11.
- Heames, J.T.; Harvey, M.G. y Treadway, D. (2006) *Status inconsistency: an antecedent to bullying behaviour in groups* en *The International Journal of Human Resource Management* 17 (2): 348–361.
- Heames, J.T.; Harvey, M.G. y Treadway, D. (2006) *Status inconsistency: an antecedent to bullying behaviour in groups*, en *The International Journal of Human Resource Management* 17(2): 348–361.
- Hodson, R. (2008) *The Ethnographic Contribution to Understanding Co-worker Relations* en *British Journal of Industrial Relations* 46 (1): 169-192.
- Hodson, R., Roscigno, V., López, S. (2006) *Chaos and Abuse of Power: Workplace Bullying in Organizational and International Context* en *Work and Occupations* 33 (4 ):382-416.
- Hoel, H., Belae, D. (2006) *Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach* en *British Journal of Industrial Relations* 44 (2 ): 239-262.
- Hutchinson, M.; Vickers, M.; Jackson, D. y Wilkes, L. (2006) *Workplace bullying in nursing: towards a more critical organizational perspective*, en *Journal Nursing Inquiry* 13 (2): 118–126.
- Kennedy, D.B.; Homant, R.J. y Homant, M.R. (2004) *Perception of injustice as a predictor of support for workplace aggression*, en *Journal of Business and Psychology* 18(3): 323–336.
- Lee, M. (1999) *The Lie of Power: Empowerment as Impotence* en *Human Relations* 52 (2): 225-259
- Melamed, A. (2006) *Empresas devoradoras - Recursos Humanos no tan humanos*; Paidós; Buenos Aires
- Mintzberg, H. (1989) *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires
- Morgan, G. (1990) *Imágenes de la organización*. México; Alfaomega.

- O'Moore, M. and Lynch, J. (2007) *Leadership, working environment and workplace bullying*, en *International Journal of Organization Theory and Behavior* 10 (1), 95-117.
- Simpson, R. y Cohen, C. (2004) *Dangerous Work: The Gendered Nature of Bullying in the Context of Higher Education*, en *Gender, Work and Organization* 11 (2): 163–186.
- Strandmark, K.M. & Hallberg, L.R. M.( 2007) *The origin of workplace bullying experiences from the perspective of bully victims en the public service sector* en *Journal of Nursing Management* 15: 332–341.
- Vandekerckhove, W, M. S. y Commers, R.(2003) *Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?*, en Kluwer Academic Publishers - *Journal of Business Ethics*, Nº 45; Netherlands
- Vega, G. y Comer, D. (2005) *Sticks and Stones may Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace* en *Journal of Business Ethics* 58: 101–109.