

# Las trampas de la modernidad. Acoso laboral en una organización pública mexicana

---

Luis Montaña Hirose

*“El ser humano no es un ser manso, amable, a lo sumo capaz de defenderse si lo atacan, sino que es lícito atribuir a su dotación pulsional una buena cuota de agresividad.”*

*Sigmund Freud*



## RESUMEN

Destacando la perspectiva organizacional sobre la individual, y con el apoyo de evidencia empírica producto de la aplicación de cuestionarios y entrevistas, se aborda la cuestión de la violencia en sus múltiples dimensiones, concretando la discusión en el acoso laboral en una organización del sector público. En este análisis el acoso laboral se estudia en su relación con la modernidad, lo que produce deterioro en el ambiente de la organización, develando que en la organización conviven, generando tensiones, distintas versiones de la misma modernidad.

---

\*Profesor Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa

## ABSTRACT

Highlighting the organizational perspective over the individual one and, with the support of empirical evidence product of the application of questionnaires and interviews, the subject of violence in its multiple dimensions rises here, summing up the discussion in the labor mobbing in an organization of the public sector. In this analysis, we study labor mobbing in its relationship with modernity, what produces the worsening in the organization atmosphere, revealing that within the organization, different versions of the same modernity exist side by side, while generating tensions.

---

**Palabras clave:** violencia, organizaciones, acoso laboral, modernidad  
**Key words:** violence, organizations, labor mobbing, modernity

## Introducción

El tema de la violencia en las organizaciones ha ocupado históricamente un lugar central en el análisis social; el estudio crítico de las consecuencias negativas de la era industrial se desarrolló desde el inicio mismo de la aparición de las primeras fábricas modernas. Sin embargo, desde los años ochenta del siglo pasado comenzó a documentarse una nueva forma de violencia, mucho más sutil, la cual ha recibido diversas denominaciones, tales como las de *mobbing*, *bullying*, violencia psicológica, hostigamiento y acoso laborales; diversas consecuencias han sido analizadas, desde las físicas y psicológicas, pasando por las económicas, hasta las extremas que provocan el deceso del trabajador (Montaño: 2007a). El acoso laboral ha sido estudiado desde diversas perspectivas, destacando, entre otras, las características personales tanto de quienes lo ejercen como de quienes lo sufren; menos importancia ha recibido el tema del funcionamiento organizacional en la incidencia del problema.

En el primer caso, se ha insistido en los rasgos particulares de la personalidad, tanto de los perpetradores como de las víctimas, enfatizando el carácter patológico de los primeros y la vulnerabilidad de los segundos. En el segundo caso, entre las variables que han sido señaladas

podemos destacar el tamaño de la organización, el tipo de contratación y su pertenencia al sector público o privado. Así, las organizaciones en las que existe una mayor probabilidad de aparición del acoso laboral, se estima, son las grandes, las burocráticas<sup>1</sup> y las que operan preferentemente con contratos temporales. Algunos autores consideran que la violencia en el trabajo resulta más frecuente en el sector público y en las grandes empresas, dadas las dificultades políticas y el mayor costo económico que implica la rescisión de contratos laborales (U.S. Department of Labor: 2006, Fondevila: 2008, Moreno et al: 2005). A ello, habría que agregar otras variables como aquellas que aluden al clima organizacional, a las formas de ejercicio de la autoridad y a los modelos de organización imperantes. En este trabajo se destacará la perspectiva organizacional sobre la individual<sup>2</sup>.

Si bien las organizaciones públicas mexicanas se caracterizan, en general, por un funcionamiento altamente burocrático y una alta distancia social (Montaño: 2005, 2007c), lo que propicia la aparición de niveles significativos de acoso laboral, resulta importante señalar, sin embargo, que ello debe ser interpretado con cierta cautela, en tanto orientación general y no como un determinismo, ya que frecuentemente no sólo se elude la cuestión del multi-determinismo, sino que también se subestima la capacidad

<sup>1</sup> Por organizaciones burocráticas, en este documento, hago referencia principalmente a las organizaciones públicas. Para el estudio de las organizaciones privadas, sin excluir a las públicas, considero que sería pertinente el uso del concepto de violencia simbólica propuesto por Bourdieu (1994) ya que el discurso empresarial sobre la eficiencia, como lo señala Gaulejac (2005) ha logrado un alto, y amplio, nivel de interiorización. La violencia simbólica, "...consiste, en términos generales, en la imposición, aparentemente legítima, de un conjunto de significados que disimulan, bajo el signo de la autonomía, las relaciones de poder y dominación que le dan origen y que escapan a la esfera de la conciencia de los individuos. El recurso a la violencia física se reduce conforme se incrementa la eficacia del procedimiento simbólico. Resulta ser éste un mecanismo constitutivo del lazo social y explica una parte importante de la distancia social entre niveles jerárquicos." (Montaño: 2007d).

<sup>2</sup> Para una visión sobre el tema de la violencia que relaciona las estructuras de la personalidad y las organizacionales puede consultarse mi trabajo al respecto (Montaño: 2007d).

estratégica de las organizaciones, es decir, el grado de autonomía tanto de los directivos como del resto de los trabajadores. Es por ello que el estudio de casos particulares resulta imprescindible para lograr una mejor comprensión del fenómeno estudiado.

### La organización y los actores

El trabajo se sustenta en la aplicación de cerca de 500 cuestionarios aplicados, más de 20 entrevistas semi-estructuradas y 3 grupos de discusión en una institución pública<sup>3</sup>; el objetivo central fue el de analizar el ambiente y las modalidades culturales que privan en la organización, destacando los elementos de corte estratégico que permitieran realizar un programa de desarrollo institucional. Se trata de una organización pública dedicada principalmente al desarrollo científico y tecnológico, con cerca de 900 trabajadores. En el presente documento se

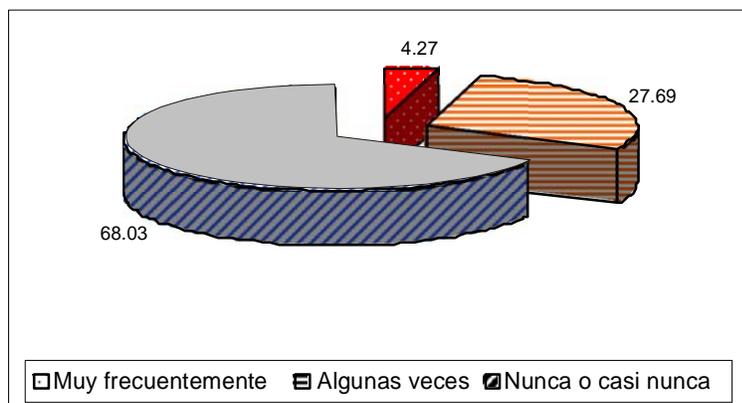
presentan exclusivamente los resultados concernientes al análisis de la violencia psicológica en la organización.

Sólo una parte proporcionalmente muy baja consideró haber sido objeto recurrente de violencia en el trabajo -4.3%-; otra parte estimó haberlo sido en algunas ocasiones -27.7%- mientras que la mayoría contestó no haberlo sido nunca o casi nunca -68.0%- (Gráfica 1).

Es importante señalar que en la muestra no se incluyó a 28 trabajadores bajo contrato temporal y que de éstos ninguno reportó haber sufrido acoso laboral alguno de manera frecuente y exclusivamente en dos casos -14%- se señaló haberlo padecido sólo ocasionalmente. Podemos observar que en este caso la variable del contrato temporal no tiene incidencia; una explicación plausible es que los trabajadores temporales son bien apreciados por el grupo de investigadores permanentes quienes se apoyan en ellos para alcanzar las metas de trabajo que tienen asignadas y que, por otro lado, no representan una amenaza laboral ya

que difícilmente éstos tendrían acceso a una plaza de tiempo indefinido. La organización pública estudiada presenta, como la mayoría de ellas, una alta distancia social, lo que promueve una diferenciación neta entre trabajadores de distintos niveles jerárquicos, dificulta la comunicación efectiva, genera un sistema de tensiones, minimiza el reconocimiento de los esfuerzos individuales y limita el desarrollo del trabajo en equipo. La autoridad se exterioriza no sólo de manera formal sino por medio de elementos simbólicos que deterioran el ambiente general

Gráfica 1.- Frecuencia del acoso laboral

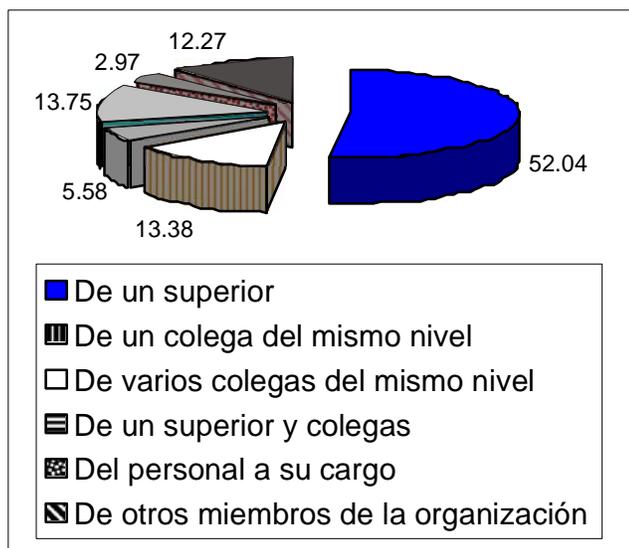


<sup>3</sup> El equipo principal estuvo compuesto, además del autor, por los siguientes investigadores: Antonio Barba Alvarez, Guillermo Ramírez Martínez, Marcela Rendón Cobián y María Teresa Montoya Flores. El trabajo se llevó a cabo en el primer semestre de 2008.

de trabajo. En este contexto, es de esperarse que el acoso laboral provenga principalmente de los jefes inmediatos y que conforme se transite de los niveles más altos hacia los intermedios el nivel de violencia tienda incluso a incrementarse.

En la organización estudiada podemos observar (Gráfica 2) que un poco más de la mitad de los acosadores provienen de los niveles jerárquicos superiores, sean éstos solos o en complicidad con colegas del mismo nivel de la víctima. El fenómeno del acoso no es, como en ocasiones se piensa, privativo de la relación de autoridad formal, aunque sí se trata del caso más frecuente; éste puede provenir también de uno o varios colegas del mismo nivel o, incluso, puede ejercerse en sentido inverso al previsto, es decir, de uno o varios trabajadores contra su supervisor inmediato.

**Gráfica 2.** Principales acosadores, en %



Por otro lado, es de esperarse que los grupos más vulnerables sean aquellos sobre los cuales el acoso se ejerce de manera más violenta y generalizada. Así, los jóvenes y los adultos mayores, los indígenas, las mujeres y los empleados de más bajo nivel jerárquico, representan algunos de los grupos más desprotegidos socialmente y son potencialmente objeto de una mayor carga de violencia. Ello se constata, con algunas excepciones, en el caso estudiado; las mujeres son más objeto de acoso laboral recurrente que los hombres -6.47% y 2.98% respectivamente- (Tabla 1). De hecho, como se verá a continuación, las mujeres representan en nuestro estudio el grupo más sensible a dicha acción. En esta organización no se encontró acoso frecuente contra los grupos de edad extremos –jóvenes o adultos mayores-, aunque la frecuencia ocasional resultó mayor para los segundos -35%-. En lo que respecta a la antigüedad, los menos afectados resultaron ser los trabajadores que tienen una antigüedad de hasta 5 años, mientras que los más perjudicados son los de mayor antigüedad, con 21 años o más. Por otro lado, no se detectó alta violencia en el caso de los empleados que cuentan con los niveles más bajos de escolaridad –primaria y secundaria-; sin embargo, ésta alcanzó el mayor nivel en el caso de los trabajadores que poseen un doctorado. Los funcionarios de alto nivel no resintieron violencia psicológica frecuente ejercida contra ellos, pero sí, en cambio, lo hicieron los intendentes, quienes representan los trabajadores de más bajo nivel jerárquico; de hecho, son ellos los que registran el menor nivel de ausencia de acoso laboral de todas las variables seleccionadas -41.18%-. Es de notar que el porcentaje de investigadores que resienten muy frecuentemente dicho acoso es también significativo.

**Tabla 1.** Recurrencia del acoso laboral, según variables eleccionadas

	Muy frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca o casi nunca	Total
		<b>Género</b>		
Mujeres	6.47	25.37	68.16	100.00
Hombres	2.98	29.27	67.75	100.00
		<b>Edad</b>		
Hasta 29 años	0.00	18.18 / 35.00	81.82 / 65.00	100.00
/Más de 60 años 35 a 39 años	5.43	23.91	70.65	100.00
		<b>Antigüedad</b>		
Hasta 5 años	1.47	22.06	76.47	100.00
Más de 21 años	5.56	30.09	64.35	100.00
		<b>Escolaridad</b>		
Primaria	0.00	25.00 / 29.73	75.00 / 70.27	100.00
/ Secundaria Doctorado	6.25	21.88	71.88	100.00
		<b>Puesto</b>		
Altos funcionarios	0.00	11.67*	88.33*	100.00
Intendentes	5.88	52.94	41.18	100.00
Investigadores	4.87	25.50	69.33	100.00
* promedio				

Llama la atención el hecho de que los empleados con mayor antigüedad, los que poseen doctorado y los se dedican a la investigación y al desarrollo tecnológico, conformando de hecho un grupo relativamente homogéneo, aparezcan como propensos a un mayor nivel de acoso laboral. Parte importante de la explicación la podemos encontrar en el desarrollo histórico de la organización, cuyos principios originales se enfocaban en la creación de un proyecto centrado en la generación y aplicación de

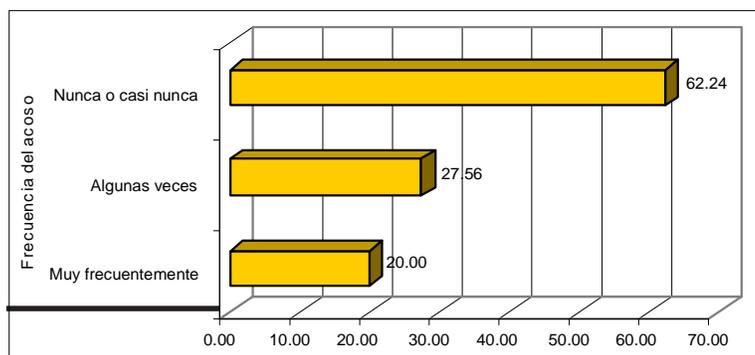
conocimiento especializado que contribuyera al desarrollo económico y social del país. Con los años, la burocracia comenzó a desarrollarse para formalizar y controlar los diversos procesos de dicho esfuerzo y, más recientemente, se incorporó el modelo de la empresa privada con la intención de flexibilizar la rigidez de la estructura burocrática y lograr un alto nivel de eficiencia y autosuficiencia económica. Este proceso histórico ha trastocado el núcleo mismo del proyecto original, generando un clima organizacional desfavorable a varios de estos actores.

### Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo de una organización resulta muy relevante para su accionar cotidiano. En él se resume la calidad de la relación entre los diversos miembros que integran la organización; ésta puede constituir un espacio social que proporcione un sentido positivo a la existencia humana o, bien, puede representar una carga emocional negativa que aniquile gradualmente cualquier intento de colaboración. Dicho ambiente no sólo potencia y limita las posibilidades de desarrollo de sus miembros en tanto individuos sino las de la organización en su conjunto, acercándola o alejándola del cumplimiento de su misión social. Si ello es importante para cualquier tipo de organización formalmente constituida, resulta aún más relevante en el caso de las organizaciones públicas, tales como hospitales, universidades, centros culturales, etc., que asumen responsabilidades centrales para el desarrollo social.

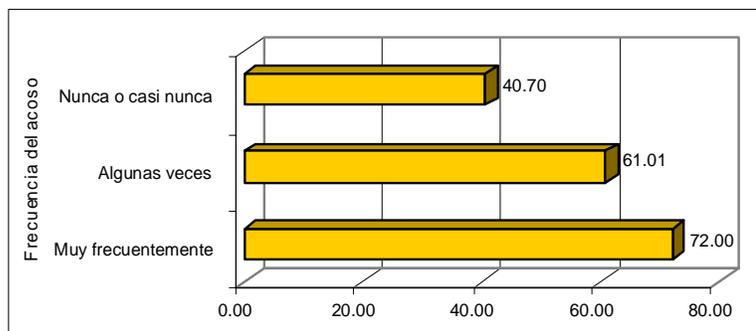
En la organización que hemos estudiado podemos notar la existencia de una relación entre su ambiente y el acoso laboral. Como era de esperarse, entre más acoso exista, el ambiente tiende a degradarse, y viceversa. En todas las gráficas que presentamos a continuación hemos anotado el porcentaje de las respuestas que asignaron un mayor peso al reactivo en función de la frecuencia del acoso. Se consideraron exclusivamente las dos respuestas más altas –de acuerdo y totalmente de acuerdo-, en función de la recurrencia del acoso –nunca o casi nunca, algunas veces y muy frecuentemente-. De esta manera, podemos observar que del total de trabajadores que respondieron en condiciones de ausencia de acoso laboral, 62% de ellos consideró que el ambiente resultaba agradable o muy agradable. En el otro extremo, en el caso de aquellos que han sufrido muy frecuentemente de acoso laboral, esta respuesta se reduce a sólo una tercera parte. La ocurrencia ocasional del acoso acarrea también un desgaste importante del ambiente.

**Gráfica 3.** Hay un ambiente agradable de trabajo



Un ambiente laboral negativo acarrea diversas consecuencias; de entre ellas, podemos mencionar la acentuación de la distancia social. Una manifestación de ello es el temor que tienen los trabajadores para expresar sus desacuerdos con sus jefes inmediatos, limitando los espacios de expresión y participación y propiciando la instalación de un sistema jerárquico basado en el temor y en la relación mandato/obediencia. Los empleados que son objeto recurrente del acoso laboral difícilmente se atreven

**Gráfica 4.** Los empleados sienten temor de expresar sus desacuerdos con sus jefes inmediatos



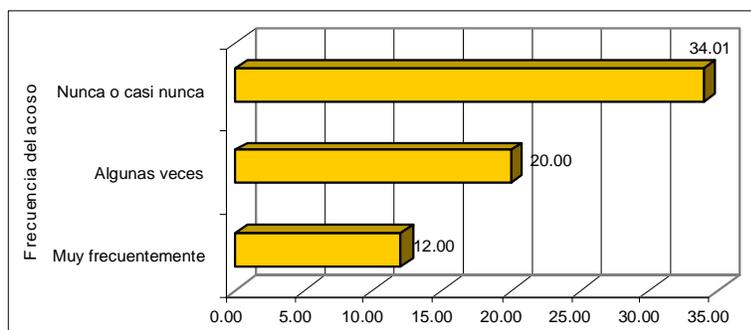
a externar una propuesta que contraría las expectativas posibles de su jefe al temer represalias futuras (Gráfica 4).

Otra consecuencia negativa de un mal ambiente de trabajo es la dificultad de accionar colectivamente para el logro de los fines institucionales. El individualismo creciente, promovido tanto por la sociedad de consumo como por los mecanismos internos de evaluación, ha propiciado esquemas de relación basados en la competencia más que en la

colaboración. Si bien en el trabajador existen ambas necesidades de expresión: individual, en tanto confirmación del deseo y de las particularidades de su historia, y colectiva, en tanto afirmación de su pertenencia a proyectos colectivos que lo trascienden y que le restituyen afectos y seguridades (Enriquez: 1992), observamos en la actualidad una creciente expresión del narcisismo, impulsada por el discurso empresarial y las representaciones sobre-dimensionadas que de la organización se realiza (Aubert y Gaulejac: 1993; Gaulejac: 2005).

En un contexto como el anteriormente señalado, el acoso conocería una mayor probabilidad de aparición. Este, por sí mismo, conlleva al resquebrajamiento de las relaciones de colaboración de largo plazo e impide, por ende, el desarrollo de un espíritu de equipo. Así acontece en el caso estudiado: el espíritu de equipo se encuentra mermado por las políticas de evaluación que recompensan el desempeño individual; es por ello que a pesar de que en los casos de poco acoso laboral el espíritu de equipo no es reconocido sino solamente por un tercio del personal. Sin embargo, si a ello le agregamos el factor de la violencia recurrente, nos percatamos que éste disminuye significativamente.

**Gráfica 5. Hay un alto espíritu de equipo**



## Dinámica organizacional

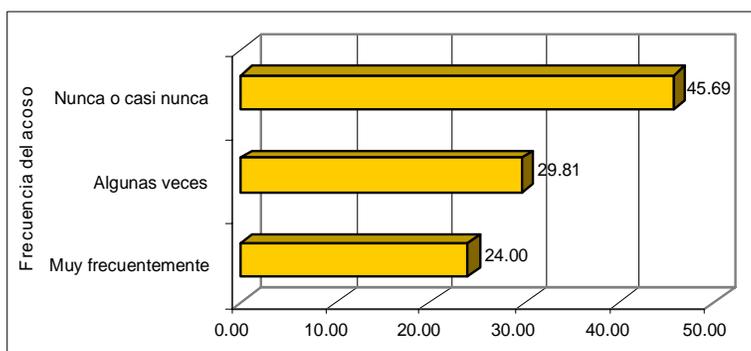
Los nuevos modelos organizacionales promueven, de manera extremadamente idealizada y sesgada, un conjunto de estructuras y procesos para alcanzar fines estratégicos. Estos provienen de los países más industrializados y su transferencia es cada vez más acelerada. Algunos logran institucionalizarse mientras otros más sólo alcanzan a ser utilizados por breves períodos, traslapándose entre sí. *Grosso modo*, la organización pública a la que nos referimos en particular en este trabajo presenta tres ámbitos principales de modernización: el conocimiento, la burocracia y el mercado. De ellos se derivan estructuras – formales e informales- y diversos procesos que luchan por imponerse a los demás, promoviendo distintos senderos de desarrollo y originando, por lo tanto, una serie importante de conflictos. Dos de estos ámbitos modernizadores parecen llevar la delantera; nos referimos a la burocracia y al mercado, que limitan el desarrollo del conocimiento. De hecho, el mercado –con su correlato en la gran empresa transnacional en tanto su mano visible- ha sido planteado como el mecanismo que aseguraría la eficacia y la eficiencia del funcionamiento organizacional, independientemente de cualquier adscripción institucional, al disminuir, pretendidamente, los efectos perversos de la dominación burocrática.

El logro de los objetivos de la organización analizada, es decir, el cumplimiento de la misión institucional, conoce así al menos tres posibles modalidades: el desarrollo y aplicación del conocimiento, el cumplimiento irrestricto de la regla impersonal y el desempeño eficiente a corto plazo. Este

conjunto imbricado de modalidades, generador de ambigüedad y confusión, propicia que los trabajadores no vean en la organización un sistema directivo coherente y bien orientado. Ello explica, al menos en parte, el porqué, en ausencia de acoso laboral, un poco menos de la mitad de los empleados considera que la dirección de sus unidades administrativas se encuentra orientada hacia el logro de los objetivos. Cuando aparece el fuerte acoso laboral, ésta percepción se modifica sustantivamente, reduciéndose a menos de la mitad (Gráfica 6). El acoso puede originarse, en este contexto, desde dos de los ámbitos de la

organizaciones actuales acentúan, en lo general, derivado del ámbito del mercado, una búsqueda de eficiencia en el corto plazo, lo que provoca la búsqueda de una reducción significativa del tiempo empleado en las actividades, sobre todo afectando aquellas que le dan su sentido institucional a la organización. Afortunadamente, como es bien sabido, las tareas de generación, transmisión y aplicación del conocimiento conocen otra cadencia de desarrollo, menos apremiante; debemos considerar además, de acuerdo con diversos trabajos, la naturaleza menos estresante del trabajo

**Gráfica 6.** La dirección está orientada hacia el logro de los objetivos



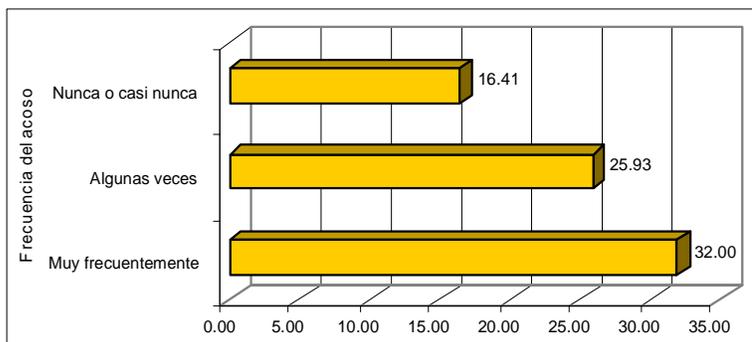
modernidad, sea por no haber respetado la regla, sea por no cumplir con la meta cuantitativa. Existe otro caso de figura, más complejo, cuando a la manera de un doble vínculo, que en este caso podría ser triple –provenientes de los ámbitos investigativo, burocrático y de mercado–, se originan señales de orden contradictorio a las cuales el empleado no sabe cómo responder, provocando incluso conductas esquizofrénicas (Bateson 1977).

Por otro lado, los modelos

de investigación (Loriol: 2006), aunque hay que reconocer por otra parte que esta orientación comienza a trastocarse significativamente, siendo dominada cada vez más por los imperativos de la meta cuantitativa de corto plazo.

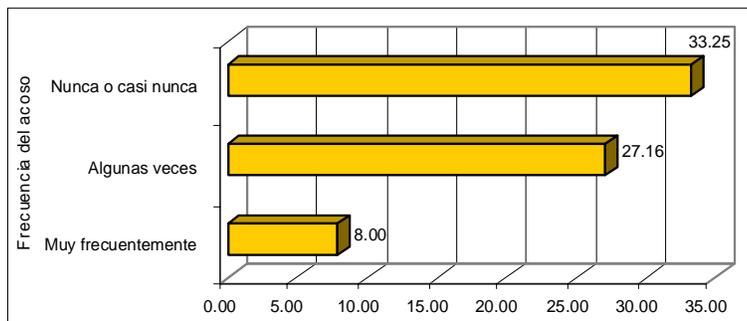
Así, en aquellas áreas en las que el trabajo, principalmente de tipo administrativo o de mercado, pero también en aquellas de investigación y aplicación, en las que el tiempo de ejecución resulta más apremiante, el acoso laboral tiene más facilidad para explayarse (Gráfica 7).

**Gráfica 7.** En mi área es difícil mantener el ritmo de trabajo



Los modelos organizacionales actuales promueven, al menos discursivamente, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones ya que las distintas experiencias acumuladas pueden proporcionar visiones complementarias que permitan un mejor desarrollo. La distancia social entre niveles jerárquicos, hemos señalado con anterioridad, constituye una barrera importante para efectuar este tipo de acciones ya que la información se considera en este caso como una fuente de poder y la centralización constituye una acción común

**Gráfica 8.** Mi jefe se reúne regularmente con los empleados para discutir metas de trabajo futuras



entre los directivos que suscriben dicha posición. A ello habría que agregar también las dificultades para proseguir posiciones colectivas derivadas de un juego político intenso que reconoce principalmente las aportaciones individuales.

La organización que estudiamos presenta serias dificultades para la discusión de las metas individuales y colectivas en cada una de las unidades administrativas. Las metas son establecidas cada vez más en términos de mercado y poco a poco éstas van desplazando a las del ámbito investigativo. Los jefes poco se reúnen con sus colaboradores; en ausencia de acoso moral, sólo la tercera parte consignó reuniones de este tipo (Gráfica 8). Cuando el acoso laboral se encuentra muy presente, este tipo de reuniones disminuye drásticamente, pasando a representar sólo la cuarta parte del caso anterior.

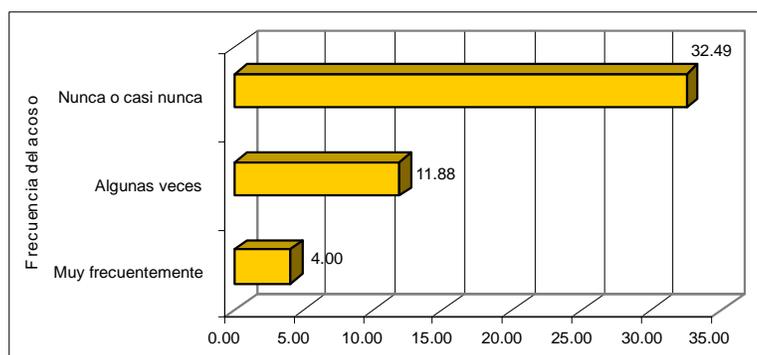
El reconocimiento constituye un elemento central para el individuo; éste va más allá de una simple felicitación por el trabajo bien realizado. Se trata del reforzamiento de

su identidad, de la aceptación de sus semejanzas y particularidades con respecto a los demás. De acuerdo con Sainsaulieu (1988), el reconocimiento de sí mismo, y por los demás, es el resultado de la aventura humana de las relaciones sociales, siempre impregnadas de conflicto y poder. El reconocimiento laboral proporciona sentido a la actividad cotidiana y compensa, parcialmente, al trabajador por el sufrimiento que todo trabajo implica (Dejours: 2007). La falta de reconocimiento a la labor bien realizada constituye ya una acción psicológicamente violenta que atenta contra la existencia simbólica del individuo.

En este sentido, la falta de crédito a las ideas que aportan los empleados pudiera interpretarse, en un esquema simple, como una mera acción táctica que le permite al jefe ampliar su ámbito de negociación con sus propios superiores, pero ello supone desconocer las implicaciones negativas que tal acto implica. Si bien en la organización que presentamos dicho crédito es muy reducido,

limitándose a la tercera parte del personal, cuando existe un ambiente recurrente de violencia psicológica, éste disminuye drásticamente (Gráfica 9).

**Gráfica 9.** Mi jefe da todo el crédito a las ideas que aportan los trabajadores



excelencia (Aubert y Gaulejac). El costo económico para las organizaciones puede ser también relevante debido al incremento del ausentismo, gastos médicos asociados y

una disminución del desempeño laboral, entre otros.

De acuerdo con lo datos obtenidos en la organización estudiada, podemos observar que algunas de las principales consecuencias se ubican en el ámbito psicológico, tales como la baja moral, el ambiente de temor y los problemas de relación; en segundo lugar aparecen los problemas de disminución del desempeño y, finalmente, las consecuencias físicas; los problemas de ausentismo resultaron, en este caso, marginales.

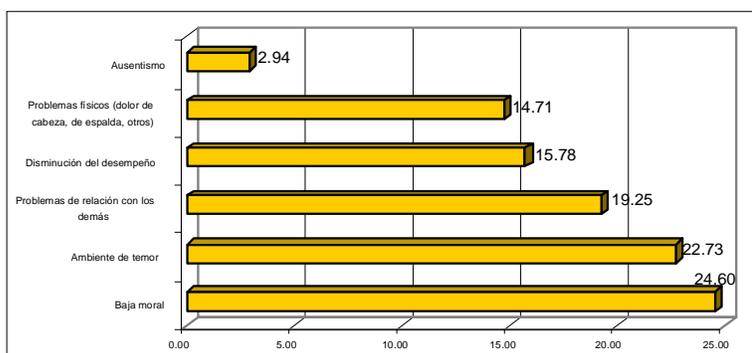
53

## Consecuencias

Las consecuencias del acoso laboral son difíciles de descifrar. Estas pueden afectar tanto a los individuos como a la organización misma o, de manera más indirecta, a la sociedad en su conjunto. Ellas pueden ser, por otro lado, tanto físicas como psicológicas y económicas. Dichas consecuencias pueden pasar inapercibidas por algunos de los actores que intervienen en la relación de acoso; éstas pueden, como acontece frecuentemente, minimizarse o bien pueden traer efectos incluso letales como el *karoshi* –muerte por sobretrabajo- y el suicidio profesional (Montaño: 2007a) o bien pueden acarrear hospitalización psiquiátrica como en ciertos casos agudos de *burn out* -quemadura interna-, o depresiones debido a las enfermedades de la

Uno de los ideales que debiera tener toda organización es el de procurar el crecimiento personal de sus miembros. Sin embargo, este fin es generalmente relegado a un segundo nivel, anteponiendo los requerimientos administrativos y de eficiencia por sobre las consideraciones de desarrollo individual. En el contexto

**Gráfica 10.** Consecuencias de la violencia

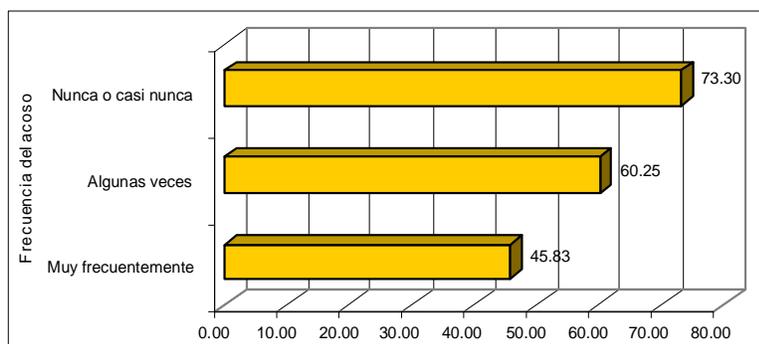


actual, promovido por la Nueva Gestión Pública, ello resulta cada vez más cierto en el ámbito público. De hecho existe una creciente tensión entre burocracia y mercado; éste segundo alude, como ya se mencionó, directamente al mundo empresarial privado y fue expresamente planteado como el camino para eliminar las pesadas burocracias ineficientes del sector público (Osborne y Gaebler: 1993). Sin embargo, como lo recuerda Weber (1984), una burocracia bien instalada constituye uno de los hechos más difíciles de transformar. En sentido inverso a esta fuerza estructural que impide el crecimiento individual se contraponen la necesaria identificación del individuo con su objeto de trabajo, el cual le permitirá disfrutar de una cierta satisfacción cuando el trabajo es bien realizado. Es de esperarse que el acoso laboral juegue un papel central en el crecimiento personal, disminuyéndolo significativamente conforme aquel se incrementa, tal como acontece con la organización estudiada (Gráfica 11).

### Expresiones metafóricas

La metáfora ha sido abordada por los Estudios

**Gráfica 11.** El trabajo le permite al trabajador crecer como persona



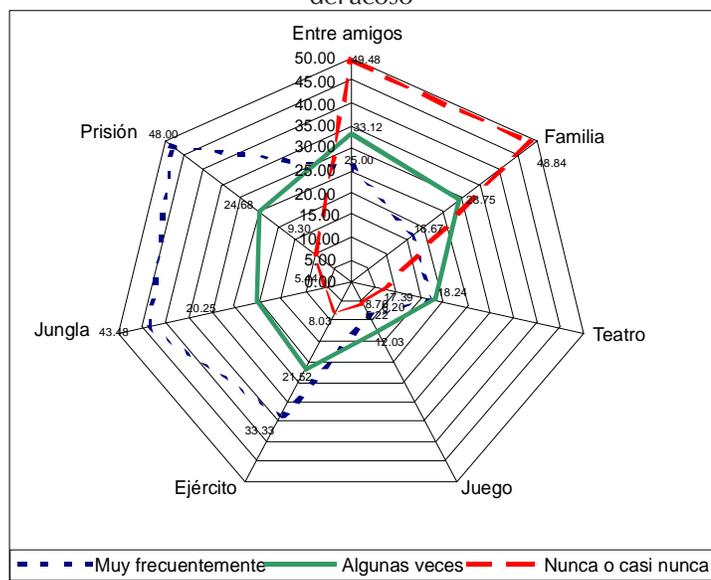
Organizacionales desde diversas perspectivas teóricas y metodológicas; una de ellas, la que nosotros hemos favorecido, es la que considera que ésta representa un mecanismo que permite sumergirse en las profundidades del sentido de la acción de los actores, quienes a partir de ella interpretan su circunstancia y actúan en consecuencia (Montaño: 2006). En este contexto, otros autores (Tracy Lutgen-Sandvik y Alberts 2006) consideran que la metáfora resulta un mecanismo adecuado para expresar, de manera analógica, es decir, indirecta, situaciones dolorosas de las que no quisieran remitirse detalles.

Podemos distinguir, en el caso que nos ocupa, tres tipos de metáforas. Las que tienen una connotación positiva, que tienden a la idealización, como el grupo de amigos y la familia; aquellas que implican una representación “neutra”, como el teatro y el juego; y, finalmente, aquellas que pueden entenderse como negativas por la mayoría, como el ejército, la prisión y la jungla. Como podemos observar en la gráfica 12, los casos de metáfora positiva se caracterizan por tener el menor nivel de acoso laboral, seguidos de las neutras, mientras que en el caso de las metáforas negativas se detecta un alto grado de violencia psicológica. En el caso de las metáforas neutras, debemos señalar que éstas guardan un cierto nivel de ambigüedad porque en ocasiones están asociadas a las positivas, interpretándose, por ejemplo, el teatro como una representación cultural apreciada socialmente, en la que cada trabajador asume la responsabilidad de cumplir con las funciones de su papel, mientras que en otras ocasiones dicha metáfora es interpretada como

una falta de libertad ya que el personaje se encuentra prisionero de un guión previamente establecido o bien el individuo no expresa sinceramente su sentir debido a que se oculta tras una máscara. De igual manera, el juego puede ser entendido como una actividad libre y creativa, realizada por un grupo de amigos o, en caso contrario, como una falta de seriedad en el trabajo. De esta manera, debido a su naturaleza, el estudio de las metáforas tiene que ser complementado con un análisis cualitativo, sobre todo aquellas que poseen un mayor nivel polisémico.

con la premodernidad (Montaño: 2003) y las distintas versiones de la postmodernidad (Aubert: 2004), nosotros observamos que en una misma organización conviven, generando tensiones, distintas versiones de la misma modernidad. En el caso que nos ocupa, hemos podido constatar tres tipos de modernidad –tecnológica, burocrática y empresarial- que entran, de manera muy frecuente, en conflicto abierto, disminuyendo ampliamente las probabilidades de generar un esquema coherente de desarrollo estratégico. Ello provoca un marco de referencia

**Gráfica 12.** Expresiones metafóricas, en función de la frecuencia del acoso



incierto acerca de las prioridades de la organización y genera una serie de conflictos internos y con su entorno. El ambiente de la organización se deteriora gradualmente al establecerse relaciones contradictorias entre pares extremos, provenientes tanto del interior como de las combinaciones entre dichos ámbitos de la modernidad: corto y largo plazo, cooperación y competencia, individualismo y trabajo en equipo, reconocimientos sociales y económicos, transparencia y flexibilidad, etc.

Afortunadamente, la organización bajo estudio se encuentra en un punto de inflexión, no crítico, el cual permite tomar decisiones estratégicas que enderecen su rumbo futuro. La violencia laboral es relativamente reducida y se han comprendido algunos de los resortes que la provocan; a ello habría que agregar que los principales directivos tienen

### Apunte final

La modernidad no puede ser aprehendida como un esquema único. Si bien existe una discusión acerca de su relación

conciencia de la problemática por la que atraviesa la organización y se muestran sensibles y bien dispuestos. El primer paso para construir una solución adecuada parece ser la reelaboración estratégica del modelo de desarrollo, tomando como base su principal referencia institucional,

es decir, la generación y aplicación del conocimiento. Ello implica, como lo menciona Bourdieu (1997, 2001), ampliar el nivel de autonomía de la actividad central que le otorga legitimidad y valor social. En este contexto, la burocracia y el mercado deberán redefinirse para propiciar un sentido más homogéneo al accionar cotidiano. Así, la burocracia, por ejemplo, podría ser entendida más como un servicio de apoyo y no como una mera forma de dominación, mientras que el mercado podría ser interpretado como una manera de conocer y atender de manera más adecuada las necesidades socio-técnicas de ciertos sectores de la población y no exclusivamente como una fuente de ingresos de corto plazo.

Si bien estas acciones no eliminarán totalmente las prácticas violentas en la organización consideramos que son necesarias para mejorar el ambiente de trabajo y generar una cultura de responsabilidad social. Una estrategia

adecuada, basada en su referencia institucional central, constituye, creemos un buen paso para reducir significativamente el acoso en el trabajo ya que permitirá un mejor funcionamiento de dos mecanismos necesarios en la lucha contra la violencia humana: primero, la sublimación<sup>4</sup>, entendida como la canalización de la destrucción hacia acciones socialmente valoradas y, segundo, la idealización, que, sin traspasar ciertos límites que la convierten en un grave peligro, permite encontrar un sentido de trascendencia individual al espacio laboral. Resulta obvio que estas acciones no son suficientes y que habrá que establecer mecanismos que permitan dar un seguimiento y tratamiento a los actos violentos; pero el simple hecho de reconocer y deplorar su existencia, junto con una reformulación estratégica que incremente el sentido colectivo de la acción organizacional en beneficio de la sociedad, representan un paso muy importante.

---

<sup>4</sup> "La pulsión de muerte, la impulsión destructiva del individuo, no puede ser totalmente dominada por Eros, porque forma parte de él. (...) La posibilidad de la convivencia pacífica entre estos rivales/cómplices (Eros y Tanatos) sólo puede surgir a partir de la intermediación de la cultura mediante la sublimación." (Montaño 2007d)

## Bibliografía

- Alvarez, Emilce (2008), "Mobbing (acoso psicológico) en la consulta psicopatológica. Los significantes del modernismo contemporáneo", en *Análisis Organizacional*, núm. 2, en prensa.
- Aubert, Nicole (2003), *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Champs Flammarion, París.
- Aubert, Nicole (dir.) (2004), *L'individu hypermoderne*, Érès, París.
- Aubert Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia*, Paidós, Barcelona.
- Bateson, Gregory (1977), *Doble vínculo y esquizofrenia*, Buenos Aires, Carlos Lohlé.
- Bourdieu, Pierre (1994), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Seuil, París.
- Bourdieu, Pierre (1997), *Les usages sociaux de la science. Pour une sociologie clinique du champ scientifique*, INRA, París.
- Bourdieu, Pierre (2001), *Science de la science et réflexivité*, Raisons d'agir, París.
- Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor (2006), *Survey of workplace violence prevention, 2005*.
- Braunstein, Néstor (1981), "Nada que sea más siniestro (unheimlich) que el hombre", en Néstor Braunstein (coord.), *A medio siglo de El malestar en la cultura de Sigmund Freud*, Siglo XXI, México, pp. 191-228.
- Dejours, Christophe (dir.) (2007), *Conjurer la violence*, Payot, París.
- Enriquez, Eugène (1983), *De la horde à l'État. Essai de psychanalyse du lien social*, Gallimard, París.
- Enriquez, Eugène (1992), *L'organisation en analyse*, Presses Universitaires de France, París.
- Enriquez, Eugène (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, París.
- Ehrenberg, Alain (1991), *Le culte de la performance*, Pluriel, París.
- Fondevila, Fernando (2008), "El hostigamiento laboral como forma de discriminación", en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 70, No. 2, Abril-Junio, pp. 305-329.
- Freud, Sigmund (1981), *El malestar en la cultura*, en Néstor Braunstein (coord.), *A medio siglo de El malestar en la cultura de Sigmund Freud*, Siglo XXI, México, pp. 22-116.
- Gaulejac, Vincent de (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, París.

- Grimma, François y Renaud Muller (2006), "Faire face à la violence au travail: le cas de la placardisation", en *Gerer et comprendre*, núm. 85, pp. 37-48.
- Hirigoyen, Marie France (1998), *Le harcèlement moral: La violence perverse au quotidien*, Éditions la Découverte et Syros, París.
- Kato, Tetsuro (1994), "The Political Economy of Japanese Karoshi (Death from Overwork)", en *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, n°. 26, pp. 41-54.
- Kets de Vries, Manfred (1984), ***The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management***, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lamertz, Kai y Karl Aquino (2004), "Social power, social status and perceptual similarity of workplace victimization: A social network analysis of stratification", en *Human Relations*, Vol. 57, No. 7, pp. 795-822.
- Leyman, Heinz (1996), "The Content and Development of Mobbing at Work", en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, núm. 2, pp. 165-184.
- Lorenz, Konrad (1971), *Sobre la agresión: el pretendido mal*, Siglo XXI, México.
- Loriol, Marc (2006), "Ennui, stress et souffrance au travail", en Norbert Alter (dir.), *Sociologie du monde du travail*, Presses Universitaires de France, París, pp. 227-244.
- Montaña Hirose, Luis (2003), "Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos", en *Iztapalapa*, núm. 55, pp. 15-33.
- Montaña Hirose, Luis (2005), "Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana", en *Gestión y Política Pública*, vol. XIV, núm. 3, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, pp. 465-495.
- Montaña Hirose, Luis (2006), "Métaphore et organisation. A la recherche du sens", ponencia presentada en el coloquio *Organisation et langage. Hommage à Jacques Girin*, Ecole Polytechnique, París (en prensa).
- Montaña Hirose, Luis (2007a), "Nuevos modelos organizacionales y violencia en el trabajo", en Florencia Peña Saint Martin, Patricia Ravelo Blancas y Sergio G. Sánchez Díaz (coords.), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, Eón, Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing y Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, pp. 65-80.
- Montaña Hirose, Luis (2007b), "El análisis organizacional. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugène Enriquez", en Luis Montaña Hirose, (ed.), *Enigmas y laberintos. Eugène Enriquez y el análisis organizacional*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa y Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, México, pp. 17-47.

- Montaña Hirose, Luis (2007c), "Autonomía y distancia social en una organización pública mexicana", en Marcela Victoria Rendón Cobián (coord.), *Organización y Cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 127-171.
- Montaña Hirose, Luis (2007d), "Cultura y violencia en las organizaciones", ponencia presentada en el *III Seminario Internacional Nuevo Pensamiento Administrativo*, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia (en prensa).
- Moreno Jiménez, Bernardo, Alfredo Rodríguez Muñoz, Eva Garrosa Hernández y María Eugenia Morante Benadero (2005), "Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio", en *Psicothema*, Vol. 17, No. 4, pp. 627-632.
- Muñoz Hernández, Roxana (2004), "El acoso moral en los estudios organizacionales", en Montaña Hirose, Luis (coord.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Universidad de Occidente, Miguel Angel Porrúa y Cámara de Diputados, México, pp. 213-230.
- Nishiyama, Katsuo y Jeffrey V. Johnson, (1997), "Karoshi-Death from overwork: Occupational health consequences of the Japanese production management", en *Job Stress Network*, dirección electrónica: <http://www.workhealth.org/whatsnew/lpkarosh.html>
- Osborne, David y Ted Gaebler (1993), *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Plume, Nueva York.
- Pagès, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac y Daniel Descendre (1979), *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, París.
- Pando Moreno, Manuel y Carolina Aranda Beltrán (2007), "Violencia y acoso psicológico en el trabajo. Panorámica de Guadalajara, México", en Florencia Peña Saint Martin, Patricia Ravelo Blancas y Sergio G. Sánchez Díaz (coords.), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, Eón, Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing y Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, pp. 245-264.
- Paoli, Pascal (2000), *Violence at Work in the European Union*.
- *Recent Finds*, Organización Internacional del Trabajo, Dublin.
- Rojas Rojas, William (2003), *Modernidad & inhumanidad. Lo inhumano en la organización y en el trabajo*, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Cali.
- Sainsaulieu, Renaud (1988), *L'identité au travail*, Presses de Sciences Po, París.

• Salin, Denise (2003), **“Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment”**, en *Human Relations*, Vol. 56, No. 10, pp. 1213-1232.

• Tracy, Sarah J., Pamela Lutgen-Sandvik y Jess K. Alberts (2006), “Nighmares, Demons, and Slaves”, en

*Management Communication Management*, Vol. 20, No.2, Noviembre, pp. 148-185.

• Weber, Max (1984), *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.

• Wieviorka, Michel (2005), *La violence*, Hachette, París.