

# Presencia de la violencia laboral dentro de la realidad organizacional

Área de investigación: Entorno de las Organizaciones

Ma. de Lourdes Elena García Vargas

Universidad de Guanajuato

ada\_17\_lds@hotmail.com

**XIX**  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración



## Presencia de la violencia laboral, análisis desde la perspectiva de género y de la cultura organizacional

### Resumen.

El análisis sobre la violencia laboral nos permite reconocer lo que ocurre al interior de la organización respecto a las relaciones de género y de la cultura organizacional, indagando a través de las variables propuestas se puede identificar, diagnosticar, analizar y revelar la presencia de la violencia laboral con el propósito de evidenciarla y posteriormente generar planes de acción, modificando las situaciones problemáticas detectadas, siendo primordial formar espacios de reflexión conjunta que permitan extraer lecciones aprendidas de los procesos que ayuden a crear un aprendizaje colectivo organizacional para reconocer los obstáculos y lograr el cambio. Examinar la cultura organizacional y la perspectiva de género en relación a la violencia laboral nos proporciona un medio para entender la dinámica de las relaciones entre géneros y desmontar las conductas que se adjudican como registradas, identificando las variables generizantes y observables en la esfera laboral, finalmente se presentan dos instrumentos generados para señalar la presencia de la violencia laboral que se encuentran en una etapa experimental.

**Palabras clave:** Violencia laboral, Perspectiva de género, Cultura organizacional,



## Presencia de la violencia laboral, análisis desde la perspectiva de género y de la cultura organizacional

**Introducción.** Las organizaciones no son neutrales, son espacios que surgen de ciertos contextos institucionales y en su base producen y reproducen relaciones de poder que tienen un efecto en la desigualdad de género. Los espacios generizados en las organizaciones públicas reproducen una determinada forma de masculinidad: la hegemónica, esto influye en la percepción y práctica sobre la implementación de acciones institucionales de género y su disposición al cambio se encuentra condicionada a la lógica de la cultura política y organizacional.

Desde hace más de una década las organizaciones de desarrollo han utilizado con más o menos éxito, diversas herramientas para hacer realidad y facilitar la práctica de la compleja conceptualización del *Mainstreaming*<sup>1</sup> de género. Algunas de las herramientas más conocidas son la creación de unidades específicas de género, la elaboración de políticas de género, el diseño e implementación de estrategias de género y en los últimos años, los procesos y modelos de cambio organizacional a favor de la igualdad.

Una de las justificaciones más comunes de la desigualdad de género en la organización Cerva (2014) es que las diferencias biológicas entre hombres y mujeres (base para crear los modelos culturales) generan esas desigualdades sociales entre los géneros, pues a partir de estas diferencias naturales se han asignado tanto a hombres como a mujeres valores y roles diferenciados que dan forma a la estructura social donde se cree que dichas funciones asignadas son naturales para cada sexo y es su deber cumplirlas. En ese sentido, mantener el orden social de género en el cual se asigna a las mujeres un lugar de inferioridad, subordinación y dependencia frente a los hombres, ha requerido de mecanismos que perpetúan dicho orden, la violencia es uno de ellos. Se ha observado que la violencia contra las mujeres implica un abuso de poder de quién o quiénes lo detentan sobre quienes no lo tienen, y el espacio laboral no es ajeno a este ejercicio. Molina (2010) describe que si bien la posición de ventaja se debe a la posición en el trabajo, también influye el grupo social al que se pertenece, de esta manera la violencia laboral puede ejercerse del superior al subordinado pero también de compañeros y compañeras (violencia entre pares) que aunque en la misma jerarquía algunos pertenecen a grupos privilegiados.

Se reconoce que la violencia hacia las mujeres es una de las manifestaciones extremas de las desigualdades de género que se reproducen en la cultura patriarcal<sup>2</sup>. Durante décadas,

<sup>1</sup>El mainstreaming ha sido traducido, entendido e implementado de muy diversas formas; entre las más conocidas están la transversalización de la perspectiva de género, transversalización de género, incorporación del enfoque de género, institucionalización del enfoque de género, entre otras.

<sup>2</sup> Se define al patriarcado como: “un orden social genérico de poder, basado en un modo de nominación cuyo paradigma es el hombre. Este orden asegura la supremacía de los hombres y de lo masculino sobre la inferiorización previa de las mujeres y de lo femenino”(Lagarde, 2001-52)





feministas<sup>3</sup> y defensoras/es de derechos humanos, así como movimientos políticos y sociales de mujeres, entre otros actores, han luchado por visibilizar que la existencia de esta situación es un asunto de derechos humanos y un problema social, que tiene diversas repercusiones en la vida y desarrollo de las mujeres y que las afecta tanto en lo individual, familiar, en la comunidad en la que se desenvuelven y a quienes las rodean y por lo tanto el espacio laboral no es extraño a este ejercicio. Abordar esta problemática es relevante en México pues existe actualmente muy poca información documentada sobre la violencia laboral, no se ha tomado en consideración la gravedad del problema, sus consecuencias y repercusiones exigiendo el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia. Tampoco ha sido abordada desde la perspectiva de género ni de la cultura organizacional, queda la duda si estas prácticas cotidianas observables, generales o registradas que se reproducen en las organizaciones se consideran comunes y forman parte del trabajo cotidiano o si repercute en la igualdad de trato y de oportunidades para acceder a un mayor crecimiento laboral para las mujeres. Si bien de lo que sí se sabe en diversas investigaciones es que la violencia hacia las mujeres tiene repercusiones a nivel social, personal y familiar. Analizar la cultura organizacional desde la perspectiva de género nos proporciona herramientas para entender la dinámica de las relaciones entre géneros y desmontar las conductas que se adjudican culturalmente a los hombres y a las mujeres en el esfera laboral, ya que como señala Navarro (2007), nos permite conocer las desigualdades que se basan en creencias incuestionadas que guían los comportamientos personales y las prácticas de trabajo en las organizaciones, donde las consecuencias suelen ser diferenciadas tanto para mujeres como para hombres.

Siendo la violencia contra las mujeres un mecanismo para mantener el orden social de género en detrimento de las mujeres, y que el acoso y hostigamiento laboral es una de sus manifestaciones en el trabajo, surgen las siguientes preguntas: ¿Cómo se ejerce el control y el dominio entre jefes y subordinados? ¿de qué manera la cultura organizacional perpetua el acoso u hostigamiento laboral como un manifestación de la violencia de género?, ¿cómo se identifica el acoso y hostigamiento laboral en la organización?, ¿tanto hombres como mujeres ejercen el acoso y hostigamiento laboral?, ¿existe alguna diferencia en el ejercicio del acoso u hostigamiento laboral por el hecho de ser hombres o ser mujeres?, ¿cuáles son las variables que permiten identificar la existencia del acoso y hostigamiento en la organización?, ¿cuáles son las variables observables que puedan arrojar un reporte claro de la presencia del acoso y hostigamiento en la organización? ¿Cómo se puede revelar la presencia de la violencia laboral desde la perspectiva de género y de la cultura organizacional?

**Desarrollo.** En México la Encuesta Nacional Sobre las Dinámicas de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH, 2011), encontró que el 22.6% entre mujeres de 15 y más años de edad ocupadas, han sido violentadas en el ámbito laboral, y que son las mujeres solteras y desunidas quienes padecen más estas agresiones con 23.6% y 25.4% respectivamente, la mujeres casadas a nivel nacional reportan un 21% de haber sido violentadas laboralmente.

<sup>3</sup> Feminista: Integrante del movimiento que busca la emancipación de la mujer en su sentido pleno y no únicamente como adquisidora de derechos, en una acción política a favor del cambio en las condiciones de opresión entre los sexos.(INMUJERES, 2008-99)



Los dos tipos de violencia laboral que se destacan en esta encuesta, la clasifican en: acoso y discriminación; el primero orientado a atentar contra la víctima a través de humillaciones y agresiones verbales, físicas y sexuales, el segundo relacionado con menores oportunidades de trabajo, salario, promociones y prestaciones, subrayando que ambos ponen en peligro el empleo de las mujeres y disminuyen su dignidad personal y profesional. De estas dos clasificaciones de violencia laboral, la encuesta arrojó que del 91.8% de mujeres que reportaron haber vivido violencia laboral; el 92.8% mencionaron ser víctimas de discriminación y 19.3% de acoso laboral. Respecto a las mujeres que vivieron acoso laboral, el 42.1%, padecieron esta situación en una fábrica o taller, el 31.3% fueron agredidas en una empresa privada o en un banco, el 29.1% en una institución pública, 17.5% durante el desempeño de sus labores en una casa ajena, 17.8% en un comercio y 12.7% en otro lugar de trabajo. Es importante subrayar que de acuerdo a esta encuesta, las instituciones públicas se encuentran en el tercer lugar de mayor frecuencia donde se ejerce la violencia laboral hacia las mujeres, mismo lugar que ocupó de acuerdo a la ENDIREH del 2006, con un 15.8% del total de mujeres que vivieron acoso.

Para Acevedo, Biaggil y Borges (2009) la violencia de género en el lugar de trabajo es “toda manifestación de agresión verbal, gestual, física, psicológica y sexual, en el marco de las relaciones laborales, originadas en las desigualdades entre los sexos, que afecte la dignidad e integridad de las personas, su salud y posibilidades de acceso, permanencia y ascenso laboral”. Señala además que la violencia de género en el trabajo se origina en las relaciones laborales y en las relaciones sociales de sexo, y se manifiesta en acciones y situaciones de hostigamiento laboral y de acoso sexual. Se considera una manifestación de las relaciones de poder desiguales entre hombres y mujeres, en la cual las mujeres resultan más afectadas por su situación de discriminación y subordinación social, siendo los agresores mayoritariamente del sexo masculino. El problema guarda relación con los roles atribuidos a los hombres y a las mujeres en la vida social económica que, a su vez directa o indirectamente, afecta a la situación de las mujeres en el mercado de trabajo y en ambiente laboral.

La violencia laboral ha sido principalmente abordada desde dos vertientes: la psicológica y la perspectiva de género. Las investigaciones de dicho problema surge a inicios de la década de los 90's, tras la manifestación de varios sucesos en las relaciones de trabajo que dieron como resultado varios conflictos psicológicos, entre ellos el bajo rendimiento laboral. Sin embargo no perdamos de vista que también estos problemas surgen en una década en que la esfera laboral empezó a ser ocupada por las mujeres en casi todos los ámbitos. Heinz Leyman en 1980 fue el primero en realizar estudios en Suiza sobre la violencia en la esfera laboral, y encontró un fenómeno particular, al cual le nombró *mobbing* (acoso laboral), término acuñado por Konrad Lorenz en 1970 para definir el comportamiento agresivo de grupos de animales y aves, y tiene como objetivo arrojar a un intruso del territorio (Hirigoyen, 1999, pág-44).

A partir de estas primeras investigaciones, la atención hacia el acoso laboral (*mobbing*) como una manifestación de violencia laboral, se extendió en Europa y Estados Unidos. En el 2000 la Comisión Europea reconoció que la violencia laboral era un problema cada vez mayor, y exhortó al Comité Consultivo de Seguridad, Higiene y Protección de la Salud en el Trabajo a recopilar estudios y realizar buenas prácticas de atención o prevención del





acoso laboral. En septiembre del 2001, se reconoció por el Parlamento Europeo, que el llamado acoso moral (*mobbing*) es un grave problema que afecta la vida profesional, y recomendó a las empresas, a las autoridades públicas y a los interlocutores sociales que establecieran políticas de prevención eficaces y crearan un sistema de intercambio de experiencias (González de Rivera, 2005). Hirigoyen (1999, pág-59) anexa un elemento de la realidad social de las mujeres, al definir el acoso de la siguiente manera: “es un conjunto de comportamientos perversos ejecutados desde una posición de poder contra una persona jerárquicamente más débil en un contexto laboral y que como tal es un problema, que aunque no exclusivamente, repercute con mayor frecuencia a las mujeres”.

Para Heller (2008), uno de los cuestionamientos importantes a tener en cuenta al analizar las relaciones de género en las organizaciones es la relación de poder donde las formas de experimentar abuso pueden no ser muy evidentes, puede existir un ambiente de intimidación, hostilidad, humillación, disfrazado de adjetivos que a primera impresión pueden no ser desagradables, como ocurre muchas veces en el caso del hostigamiento sexual. En otras ocasiones pueden presentarse con mayor claridad en forma de descalificación, injusticia o violencia verbal, es decir, puede presentarse el acoso u hostigamiento laboral, y señala que este puede practicarse acosando grupalmente de manera que la persona “estigmatizada” no puede defenderse, y agrega que la indefensión de la persona proviene de la pasividad de los testigos de la violencia que permiten la destrucción de otro ser humano de manera indigna y que perpetúan la violencia al permitirla, tolerarla e invisibilizarla.

Ahora bien ya que el acoso laboral, como refiere Piñuel (2008) es una de las formas de violencia frecuentemente invisibilizada, por lo que ciertos comportamientos dentro de la organización se consideran como “naturales”, creyendo que ciertas manifestaciones de violencia son parte de la cultura organizacional y considerando que ciertas desigualdades son también “naturales” cuando son las mujeres quienes se sitúan en estas desventajas se razona relevante el presente trabajo.

**Metodología:** Teniendo en cuenta que la propuesta trata de variables para mirar y analizar la realidad, y que se mezclan de forma difusa se explican primero los conceptos principales que enmarcan esta propuesta con la intención de que su identificación y segundo su clasificación permitan una clara comprensión e interpretación de los hechos y se pueda hacer uso del conocimiento.

Por último se generan dos instrumentos de medición con el objetivo de dar valor a la evidencia y revelar la presencia de la violencia laboral en la organización desde la perspectiva de género y de la cultura organizacional.

Esperando que la aplicación de la metodología permita realizar un diagnóstico, un análisis y permita revelar la violencia laboral en sus dos vertientes desde la perspectiva de género y de la cultura organizacional para posteriormente generar planes de acción que permitan modificar las situaciones problemáticas detectadas y generar procesos que ayuden a crear un aprendizaje colectivo organizacional y lograr el cambio.

Variable dependiente. Violencia laboral



De acuerdo a la definición de la Organización Internacional del Trabajo “*La violencia laboral es cualquier acción, todo incidente o comportamiento que no pueda considerarse una actitud razonable y con el cual se ataca, perjudica, degrada o hiere a una persona dentro del marco de su trabajo o debido directamente al mismo*” (OIT, 2003 citado en Khalef, 2003) A partir de esta definición y considerando que el *mobbing* o acoso laboral es una manifestación de la violencia en el ámbito laboral, se ha dividido dicho concepto general en dos dimensiones para su estudio, desde la perspectiva de género y la cultura organizacional.

Variable independiente. Perspectiva de género.

La perspectiva de género alude a la necesidad de acabar con las desigualdades de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres aun cuando esta situación ha afectado históricamente más a las mujeres por el sólo hecho de serlo (Inmujeres, 2014). Dentro de las desigualdades de trato en el área laboral pueden considerarse el hostigamiento y acoso laboral y se explican a continuación.

**Hostigamiento laboral** cuando la víctima está en un puesto de subordinación comparada con la persona que ejerce *mobbing* hacia ella.

**Acoso laboral**, cuando la víctima tiene el mismo cargo o incluso mayor de quien o quienes ejercen el acoso en su contra. Para definir el acoso laboral se eligió a Iñaki Piñuel ya que su explicación incluye elementos que se relacionan con la cultura organizacional: “*el mobbing, es el continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos, o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atenta contra la dignidad del trabajador, este tipo de acoso tiene como objetivo intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir, emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar, y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular para canalizar una serie de impulsos y tendencia psicopáticas*” (Piñuel, 2008-91)

#### Formas en que puede ejercer el acoso u hostigamiento:

**Discreto.** Manera clandestina en la que se realiza el acoso u hostigamiento laboral.

**Selectivo.** A la persona en particular a la que se le ejerce el acoso u hostigamiento y bajo qué circunstancias.

**Intimidación emocional e intelectual.** Acto que se ejerce para que las personas realcen alguna actividad que no quieren a través del chantaje emocional, de la amenaza de estabilidad laboral o de pago de salario. Intimidar intelectualmente se refiere a desvalorizar el trabajo que la persona hace o critica de manera negativa desacreditando su conocimiento profesional.

**Relación de poder.** Ejercicio de poder jerárquico que se ejerce sobre la persona que se hostiga.





**Relación asimétrica de poder de género.** Relación entre géneros donde generalmente se subordina a las mujeres independientemente del cargo de jerarquía que se tenga en la organización.

**Comunicación paradójica.** Manipulación verbal.

Las variables del hostigamiento y acoso laboral se establecieron a partir de los requerimientos necesarios para realizar el trabajo cotidiano en la Administración Pública Federal y que inciden en ella.

#### **Variables para hostigamiento laboral (relaciones de género):**

**Vigilancia en el trabajo.** Se refiere al celo por el espacio, la información, los materiales o equipos necesarios para el desempeño diario de sus funciones.

**Vigilancia en cargas de trabajo.** Al estar en un puesto de mayor jerarquía se asigna mayor trabajo a las/los subordinados, se le solicitan tareas extras, o se le retiran funciones o trabajo, lo que se conoce como “congelar”, también se refiere a la manipulación de horarios, al horas extras de trabajo que no son remunerados.

**Vigilancia en la evaluación.** Inspección de una manera formal e informal, pudiendo las/los jefes manipular la información del desempeño de la/el trabajador.

#### **Variables para el acoso laboral (relaciones de género):**

**Dominación laboral.** Se refiere al abuso del espacio, de la información, de los materiales o equipos necesarios para el desempeño diario de sus funciones.

**Dominación en la reputación de la persona.** Se refiere a la manipulación o tergiversación de la información personal de una o un trabajador. Generalmente a sus espaldas.

**Intimidación psicológica.** De acuerdo a la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, se define como: “cualquier acto u omisión que dañe la estabilidad psicológica, puede consistir en: negligencia, abandono, descuido reiterado, celotipia, insultos, humillaciones, devaluación, marginación, indiferencia, infidelidad, comparaciones destructivas, rechazo, restricción a la autodeterminación y amenazas, las cuales conllevan a la depresión, aislamiento, a la devaluación de la autoestima e incluso al suicidio de la víctima”

**Desviación y manipulación.** Se refiere al desvío de información sobre la vida personal de la víctima.

#### **Variables observables para el hostigamiento y acoso laboral.**

Partiendo de las variables propuestas se genera la presente categoría que nos permite visualizar con mayor claridad lo que observaremos, de ahí se desprenden los observables para medir los comportamientos de acoso psicológico en el trabajo, cabe señalar que en dichas observables se consideraron de estudios de Iñaki Piñuel (2008- 158): Restringir la comunicación por el jefe/a, ignorar, excluir, impedir expresarse, obligar a realizar trabajos contra la ética moral y de la institución, evaluación sesgada del trabajo, ordenar tareas absurdas por debajo del nivel o categoría profesional, establecer trabajo sin valor o perjudicial para la integridad física o la salud, impedir adoptar medidas de seguridad para hacer el trabajo, perjudicar económicamente, impedir que otros le hablen o se comuniquen





con él/ella, acusar sistemáticamente de errores sin concretar, criticar y reprochar cualquier decisión, humillar, despreciar, ante otros, amenazar con el uso de instrumentos disciplinarios, aislar físicamente al trabajador/a del resto desestabilizándolo emocionalmente, criticar la vida personal, amenazar verbalmente o por escrito o en el domicilio, privar de información imprescindible para el trabajo, bloquear el acceso a la formación o promoción profesional, poner trampas profesionales y acosar sexualmente.

Variable Independiente. Cultura Organizacional.

De acuerdo a Shein(1983: 14) la cultura organizacional se refiere a *“normas y creencias –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado en lo que aprende a tratar con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos integrantes en tanto la forma correcta de percibir, pensar y sentir las relaciones con esos problemas”*.

Las organizaciones son sin duda, espacios dotados de género, Joan Acker (2000) plantea que el género no puede separarse de todos los procesos de la organización, sino entenderse y analizarse como una parte integral de ellos. Género no es un aderezo que uno añade o incorpora, es una parte vital de la organización, explicando que la generización de las organizaciones se da en 5 procesos distintos, estos se pueden distinguir por medio del análisis pero en la práctica están mucho más cubiertos. Acker (2000) explica que la generización de las organizaciones se da a través de 5 tipos distintos de **procesos generizantes**, referidos a los aspectos más intangibles de las organizaciones que tienen que ver con las “actividades concretas, lo que la gente dice y hace, cómo piensa acerca de algo y cómo justificas las prácticas” Frecuentemente se asumen como situaciones “dadas”, como si fuesen la forma “natural” de hacer las cosas, esa naturalización hace más difícil identificarlas y problematizarlas, Acker (2000:124). De los 5 procesos generizantes se desprenden las siguientes variables:

### **Variables generizantes dentro de la cultura organizacional.**

- 1. Edificación de divisiones a partir del género:** Asignaciones de espacio, los comportamientos que se consideran adecuados, las tareas, etc. Este tipo de divisiones suelen estar bien documentadas y argumentadas, lo que permite mantenerlas y adaptarlas a los posibles cambios que enfrente la organización (todos los puestos ocupados por hombre o por mujeres).
- 2. Edificación de símbolos e imágenes que expresan y reafirman las divisiones de género** (asociar al equipo directivo la imagen de un hombre fuerte y exitoso)
- 3. Interacciones entre géneros y dentro del mismo género** que se dan cotidianamente y que subliminalmente constituyen la dominación y la subordinación en una organización.
- 4. Elementos de género de la identidad individual** que influyen la forma de seleccionar la manera de comunicarnos, la vestimenta que utilizamos y la presentación.
- 5. Creación y conceptualización de las edificaciones sociales** que sustenta la subestructura de género que se reproduce regularmente en las actividades laborales prácticas.



### Variables registradas dentro de la cultura organizacional.

Enfocadas en las “creencias” (cómo se percibe, cómo se piensa y se siente), tomando en cuenta la descripción que hacen Aruna Rao y David Kelleher (2012) cuando describen los componentes de la “estructura profunda”. La llamada “estructura profunda de la organización”, se caracteriza por el repertorio de valores, la historia, la cultura y las prácticas que forman parte de la representación normal e incuestionable de trabajar en una organización.

1. **La apreciación del individualismo heroico.** Se refiere a la creencia de que las organizaciones que han sido hechas para los hombres y por los hombres son muy masculinizadas en cuanto a comportamientos, uso del lenguaje, expresión de imágenes. Alentando la creencia de que los héroes tienden a ser hombres, pues la cultura organizacional que ellos mismos han creado es hostil a las mujeres.
2. **La separación entre trabajo y familia.** Se parte del rol tradicional donde las mujeres realizan los trabajos de cuidado y los hombres los trabajos productivos, en este sentido las organizaciones se estructuran de tal manera que no se muestran neutrales al género.
3. **La Monocultura de la Instrumentalidad.** En este punto los resultados cuantitativos de las y los trabajadores se vuelven la prioridad en la cultura organizacional, lo que suele producir sesgos de género.
4. **El poder excluyente.** Opera a través de una rígida jerarquía donde se limita la participación y la voz a cierto grupo y la inclusión de la igualdad de género en la organización.

### Variables observables dentro de la cultura organizacional.

Para la elección de las categorías, se tomaron en consideración algunas de las propuestas que hace Incháustegui y Ugalde (2006) explorando las formas en que se asumen los valores dentro de una organización como reflejo de la manera del trabajo que ahí se hace, se puede comprender el razonamiento del proceso organizacional tal como la forma en que se toman las decisiones, dónde se localiza el poder, la forma en que los equipos de trabajo hacen uso del tiempo, la manera en que se dan las recompensas e incentivos, y cómo se mide el éxito, quedando las variables de la siguiente manera:

**Verticalidad.** Manejo discrecional de decisiones e incertidumbre respecto a la permanencia en el empleo que favorece prácticas de liderazgo autoritario en los mandos intermedios y altos y premian las actitudes de obsecuencia, simulación y mimetismo entre los/as funcionarios/as de cargos inferiores.

**Competitividad.** Prevalece un ambiente de poca cooperación, uso de la competencia como herramienta de hostigamiento, condiciones de contratación laboral desiguales en cuanto a remuneración, prestaciones y cargas de trabajo entre funcionarios/as y empleados/as.

**Disponibilidad.** Busca satisfacer de inmediato las necesidades vitales para la toma de decisiones. Es una práctica donde lo urgente suplanta a lo importante y la evaluación cuantitativa y superficial toma el lugar del análisis cualitativo y más profundo en torno a los resultados alcanzados, así como las causas que pueden explicarlos. También se refiere a estar a la disposición del jefe o jefa en cuanto al horario de salida oficial, de entrada, hora de comida o incluso fines de semana.





**Relaciones de género.** Conjunto de funciones, tareas, responsabilidades y prerrogativas que se generan como expectativas, exigencias sociales y subjetivas, estos roles son asignados según el sexo al que se pertenece y la sociedad exige el cumplimiento o sanciona.

**Estereotipos de género y estigmas** son creencias sobre colectivos humanos que se crean y comparten entre los grupos dentro de una cultura determinada usadas para designar a las personas a partir de convencionalismos para devaluar el trabajo sin tomar en cuenta sus características, capacidades y sentimientos de manera analítica. El estigma que hace parecer a una persona como inferior al resto y que produce rechazo social se alimenta de percepciones sin fundamento lógico-racional.

**Evaluación del trabajo.** Describe los alcances de los resultados a partir de cifras frías o indicadores cuantitativos por encima de la misión institucional, fomenta el trabajo bajo presión.

**Uso de herramientas del poder (para logro de metas).** Da lugar en los casos más extremos a la formación de oligarquías profesionales que se posicionan o posesionan en el dominio de ciertas políticas o ciertas instituciones, formando verdaderos cotos gremiales y alianzas.

**Relación entre trabajo y sujeto.** Prestaciones, permisos diferenciados según el sexo, consideraciones para el desempeño del trabajo o desvalorización de nuevas propuestas de trabajo según el sexo y lo relacionado con la corresponsabilidad de las o los trabajadores con su vida personal, familiar o profesional.

**Dominio y subordinación.** Control excesivo sobre las actividades que se realizan, interrogatorios innecesarios sobre el trabajo o la vida personal, asignación de tareas de índole personal para el Jefe/a, contratación de personas según el “compadrazgo”.

Ya que se reconocen y definen las variables involucradas para identificar y analizar la presencia de la violencia laboral se generan dos instrumentos con el objetivo de dar valor a la evidencia y revelar la presencia de la violencia laboral en la organización desde la perspectiva de género y de la cultura organizacional, se presentan en la tabla 1 y 2:



Tabla 1

Instrumento para revelar la presencia de la violencia laboral desde la perspectiva de género

| Objetivo                                                                              | Perspectiva de género | Formas de acoso y hostigamiento                                                                                                                                      | Forma (s) Identificada (s) | H | M | Variables y su valor (%)                                                                                                                                 | Valor real | Valor esperado |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|
| Revelar las situaciones problemáticas, reconocer los obstáculos para lograr el cambio | Hostigamiento laboral | a)Discreto<br>b)Selectivo<br>c))Intimidación emocional e intelectual<br>d)Relación de poder<br>e)Relación asimétrica de poder de género<br>f)Comunicación paradójica |                            |   |   | 1. Vigilancia en el trabajo (1%)<br>2. Vigilancia en cargas de trabajo (1%)<br>3. Vigilancia en la evaluación (1%)                                       |            | 1%             |
|                                                                                       | Acoso laboral         | a)Discreto<br>b)Selectivo<br>c))Intimidación emocional e intelectual<br>d)Relación de poder<br>e)Relación asimétrica de poder de género<br>f)Comunicación paradójica |                            |   |   | 1. Dominación laboral (1%)<br>2. Dominación en la reputación de la persona (1%)<br>3. Intimidación psicológica (1%)<br>4. Desviación y Manipulación (1%) |            | 2%             |
|                                                                                       |                       |                                                                                                                                                                      |                            |   |   | Observables para el hostigamiento y acoso laboral (5%)                                                                                                   |            | 2%             |
| Suma %                                                                                |                       |                                                                                                                                                                      |                            |   |   |                                                                                                                                                          |            | 5%             |

Fuente: Tabla elaborada por el autor (2014). Las variables y sus indicadores servirán de guía para revelar la presencia de la violencia laboral desde la perspectiva de género. La identificación de las variables mayores al valor esperado (más de un 5% de acuerdo a la propuesta) es un foco rojo para la institución, el cual es necesario atender.





Tabla 2  
Instrumento para revelar la presencia de la violencia laboral en la cultura organizacional.

| Objetivo                                                                                                                                         | Variables y su valor (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Valor real (%) | Valor esperado (%) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------|
| Entender la dinámica de las relaciones entre géneros en la organización y revelar la presencia de la violencia en la cultura de la organización. | <b>Generizantes</b><br>1. Edificación de divisiones a partir del género (1%). 2. Edificación de símbolos e imágenes que expresan y reafirman las divisiones de género (1%). 3. Interacciones entre géneros y dentro del mismo género (1%). 4. Elementos de género de la identidad individual (1%). 5. Creación y conceptualización de las edificaciones sociales(1%). |                | 2%                 |
|                                                                                                                                                  | <b>Registradas</b><br>1. La apreciación del individualismo heroico (1%). 2. La separación entre trabajo y familia (1%). 3. La Monocultura de la Instrumentalidad (1%). 4. El poder excluyente (1%)                                                                                                                                                                    |                | 1. %               |
|                                                                                                                                                  | <b>Observables para la cultura organizacional</b><br>1. Verticalidad (.5%). 2. Competitividad (.5%). 3. Disponibilidad (.5%). 4. Relaciones de género (.5%). 5. Estereotipos de género y estigmas (.5%). 6. Evaluación del trabajo (.5%). 7. Uso de herramientas del poder (.5%). 8. Relación entre trabajo y sujeto (.5%). 9. Dominio y subordinación (.5%)          |                | 2. 0%              |
|                                                                                                                                                  | Suma %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                | 5 %                |

Fuente: Tabla elaborada por el autor (2014). Las variables y sus indicadores servirán de guía para revelar la presencia de la violencia laboral dentro de la realidad organizacional. La identificación de las variables mayores al valor esperado (más de un 5% de acuerdo a la propuesta) es un foco rojo para la institución, el cual es necesario atender.

### Conclusión:

La propuesta es viable para contestar las preguntas planteadas inicialmente, además de brindar un medio para reconocer, analizar y clasificar (por variables), así como evidenciar la presencia de la violencia laboral (instrumentos).



La manera en que contesta a las preguntas se explica a continuación (se consideró colocar las preguntas por bloques para mejor claridad).

Preguntas:

¿Cómo se ejerce el control y el dominio entre jefes y subordinados?

¿Tanto hombres como mujeres ejercen el acoso y hostigamiento laboral?

¿Existe alguna diferencia en el ejercicio del acoso u hostigamiento laboral por el hecho de ser hombres o ser mujeres?

Variables: Formas en que se puede ejercer el acoso y hostigamiento.

Vigilancia en el trabajo, vigilancia en las cargas de trabajo, vigilancia en la evaluación.

Instrumento:

Instrumento para revelar la presencia de la violencia laboral desde la perspectiva de género

Preguntas:

¿Cómo se identifica el acoso y hostigamiento laboral en la organización?

Variables: Vigilancia en el trabajo, en las cargas de trabajo, en la evaluación.

Dominación laboral, dominación en la reputación de la persona, intimidación psicológica,

Desviación y manipulación de la información. Variables observables para el hostigamiento y acoso laboral.

Instrumento:

Instrumento para revelar la presencia de la violencia laboral desde la perspectiva de género

Preguntas:

¿Cuáles son las variables que permiten identificar la existencia del acoso y hostigamiento en la organización?

Variables: Generizantes, registradas y observables para la cultura organizacional

Instrumento:

Instrumento para revelar la presencia de la violencia laboral en la cultura organizacional

Preguntas:

¿De qué manera la cultura organizacional perpetua el acoso u hostigamiento laboral como un manifestación de la violencia de género?

Variables: Generizantes, registradas y observables para la cultura organizacional

Instrumento:

Instrumento para revelar la presencia de la violencia laboral en la cultura organizacional

Preguntas:

¿Cuáles son las variables observables que puedan arrojar un reporte claro de la presencia del acoso y hostigamiento en la organización?

Variables: Verticalidad, competitividad, disponibilidad, relaciones de género, estereotipos de género y estigmas, evaluación del trabajo, uso de herramientas del poder, relación entre trabajo y sujeto, dominio y subordinación.



Instrumento:

Instrumento para revelar la presencia de la violencia laboral en la cultura organizacional

Preguntas:

¿Cómo se puede revelar la presencia de la violencia laboral desde la perspectiva de género y de la cultura organizacional?

Variables. Variables propuestas en los instrumentos de medición.

Instrumento:

Instrumento para revelar la presencia de la violencia laboral desde la perspectiva de género

Instrumento para revelar la presencia de la violencia laboral en la cultura organizacional.

El instrumento se encuentra en etapa inicial, se espera que los resultados arrojen la presencia de la violencia laboral desde los dos enfoques.

Se enfatiza su importancia ya que ésta práctica debe salir a la luz para que se generen leyes que protejan a los más vulnerables, eliminar estilos que favorecen la violencia laboral quebrantando los derechos fundamentales de trabajadoras y trabajadores.

Reconocer la presencia de violencia laboral analizándola desde la perspectiva de género y de la cultura organizacional permite que cada organismo genere planes de acción específicos y encuentre su propia forma de conducir el cambio.

Mientras no existan políticas internas que prevean, atiendan y eliminen esta situación, las instituciones correrán el riesgo de seguir reproduciendo un ambiente tóxico y manteniendo conductas de abuso de poder.

La intervención de políticas públicas para impedir la violencia laboral no se lograra sin la plena identificación del problema, con una clara comprensión, interpretación y revelación de los hechos, de lo que sucede en las organizaciones.

El trabajo pretende evidenciar los valores y modelos mentales de la organización y debe ser complementado con espacios de devolución y retroalimentación continua de la información al personal de la organización, para que sea el personal con la información que va recibiendo quien defina las nuevas formas de trabajo que asumirá la organización.

Esto implica un proceso acumulativo a largo plazo.

Referencias bibliográficas

Acevedo, D., Biaggil, Y. y Borges, G. (2009). *Violencia de Género en el Trabajo: Acoso Sexual y Hostigamiento Laboral*. Revista Venezolana de Estudios de la Mujer, 163-182.

Acker, Joan (2000). "Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género" en Marysa Navarro y Catherine Stimpson, *Cambios sociales, económicos y culturales*, México: Fondo de Cultura Económica.





Cerva, Daniela (2014). Varones frente a la institucionalización de las políticas de género. Resultados Investigación Posdoctoral CRIM- UNAM. Revisado el 2 de mayo del 2014 en [http://www.educrim.org/drupal612/sites/default/files/Cerva\\_11\\_18\\_2010.pdf](http://www.educrim.org/drupal612/sites/default/files/Cerva_11_18_2010.pdf).

González de Rivera, J. (2005). *Las Claves del Mobbing*. EOS Psicología.

Heller, L. (2008). *Desde lo Organizacional*. España: Colección Techo de Cristal.

Hirigoyen, M. F. (1999). *El acoso moral en el trabajo*. España: Paidós.

Incháustegui, Teresa y Ugalde, Yamileth. (2006). *La transversalidad del género en el aparato público mexicano: reflexiones desde la experiencia*. Texto publicado en: Barquet, Mercedes (coordinadora), Avances de la perspectiva de género en las acciones legislativas, Comisión de Equidad de Género. LIX Legislatura, Cámara de Diputados, México, 2006.

Instituto de las mujeres del Distrito Federal. Inmujeres (2014). ¿Qué significa la perspectiva de Género? Revisado el 3 de junio del 2014 en [http://www.inmujer.df.gob.mx/wb/inmujeres/que\\_es\\_la\\_perspectiva\\_de\\_genero\\_conceptos\\_claves](http://www.inmujer.df.gob.mx/wb/inmujeres/que_es_la_perspectiva_de_genero_conceptos_claves)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Encuesta Nacional Sobre las Dinámicas en los Hogares (ENDIREH) 2006 y 2011*. México.

Khalef, Ahmed, (2003). *¿Es la violencia en el trabajo una fatalidad?* En: La Violencia en el Trabajo. Revista Educación Obrera Número 133. Organización Internacional del Trabajo. OIT.

Molina, A. L. (3 al 6 de noviembre de 2010). *Violencia hacia las mujeres en el ámbito laboral en México*. Ponencia presetada por la X Reunión Nacional de Investigación Demográfica en México . Distrito Federal, México.

Navarro, Natalia (2007). *Las Desigualdades de género en las organizaciones: Procesos de cambio organizacional Pro-Equidad*, San Salvador: PNUD/América Latina Genera.

Piñuel, I. (2008). *Mobbing, estado de la cuestión. Todo lo que siempre quiso saber y nadie le explicó sobre el acoso psicológico en el trabajo*. España: Gestión 2000.

Rao, Aruna, Kelleher, David y Stuart, Rieki (1999). *Gender at Work. Organizational Change for Equality*, Connecticut: Kumarian Press

Rao, Aruna y Kelleher, David (2012). Corriendo el velo de la desigualdad institucional. Revisado el 5 de abril del 2014 en [http://www.fongdcam.org/manuales/genero/datos/docs/1\\_ARTICULOS\\_Y\\_DOCUMENTOS\\_DE\\_REFERENCIA/F\\_DECIR\\_Y\\_HACER\\_LAS\\_POLITICAS\\_DE\\_GENERO\\_AL\\_INTERIOR\\_DE\\_LAS\\_ONGD/Corriendo\\_el\\_velo\\_de\\_la\\_desigualdad\\_institucional.pdf](http://www.fongdcam.org/manuales/genero/datos/docs/1_ARTICULOS_Y_DOCUMENTOS_DE_REFERENCIA/F_DECIR_Y_HACER_LAS_POLITICAS_DE_GENERO_AL_INTERIOR_DE_LAS_ONGD/Corriendo_el_velo_de_la_desigualdad_institucional.pdf).



Schein, Edgar H. (1983). *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*. Organizational Dynamics, Periodicals Division. American Management 0090 2616/83/0014-0013/\$02.00/0



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

