

La Transcomplejidad del Acoso Laboral en las Instituciones Educativas

A photograph of a man in a white shirt sitting at a desk in what appears to be a classroom or office. He is leaning forward with his head buried in his hands, suggesting stress or frustration. The desk is cluttered with several stacks of books and papers. The background shows a chalkboard and other desks in a room.

ROSY LEÓN

**LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Titulo La Transcomplejidad del Acoso Laboral en las Instituciones Educativas

Autora: Rosy Carolina León de Valero

Primera Edición

Impreso en: Maracay, Venezuela

Depósito Legal: AR2018000005

ISBN: 978-980-12-9966-0

Reservados todos los derechos conforme a la Ley



DISEÑO DE PORTADA Y DIAGRAMACIÓN

FORMATO ELECTRÓNICO

Se permite la reproducción total o parcial del libro siempre que se indique expresamente la fuente.

ÍNDICE GENERAL

	PP.
PRESENTACIÓN.....	<u>4</u>
INTRODUCCIÓN.....	<u>5</u>
I ACOSO LABORAL. UNA REALIDAD.....	<u>9</u>
II EL <i>MOBBING</i> EN EL TRABAJO.....	<u>16</u>
III MULTIFACTORES EN EL ACOSO LABORAL.....	<u>35</u>
IV POLÍTICAS EN LA PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL.....	<u>62</u>
V EL ACOSO LABORAL DESDE LA INTUICIÓN CIRCUNSPECTA.....	<u>70</u>
VI COMPLEXUS DEL ACOSO LABORAL.....	<u>95</u>
REFERENCIAS.....	<u>116</u>
SINTESIS CURRICULAR	<u>127</u>

PRESENTACIÓN

El acoso laboral como un proceso social complejo lleva a repensar en la importancia del proceso de integración de disciplinas como la psicología, la sociología, la filosofía, entre otras, a fin de buscar respuestas a esta problemática. Es importante comprender el problema del acoso laboral como una situación de violencia social, lo que conlleva a un estudio multidisciplinar dado que es necesario contar con los aportes de múltiples disciplinas como ya se dijo, a fin de abordar su alcance y contenido.

En tal sentido, la obra ofrece aportes relacionados con el acoso presente en las instituciones educativas, entendiendo que en la actualidad no existe una definición universal de acoso laboral, ya que ontológicamente ha sido llamado de diversas maneras: hostigamiento psicológico, acoso moral o acoso en el trabajo.

Es un trabajo innovador por la connotación epistémica, haciendo uso de la reticulación plural transparadigmática, que mediante el enfoque integrador transcomplejo y los métodos mixtos, parto del pensamiento lógico racional sobre la existente del acoso laboral en las instituciones educativas; complementándolo con mi pensamiento creativo, en la que he asumido una nueva postura epistémica, apoyada en los paradigmas conocidos para abordar el fenómeno de manera integral.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones laborales donde los integrantes son clasificados como directivos, supervisados y trabajadores se conforman grupos humanos que de coexistir en un trabajo cooperativo, donde las tareas se hacen de forma amena, todos se sentirían a gusto. Esta situación sería la ideal, pero no es lo que se observa, ya que en algunas organizaciones prevalece el autoritarismo, el despotismo y el acoso laboral, entre otras situaciones que dificultan o interfieren en la productividad institucional.

La Organización Internacional del Trabajo (1998) ha manifestado la existencia de una elevada tasa de acoso que afecta a las organizaciones en general, en países como Francia, Rumanía, Inglaterra, Canadá y Argentina, caracterizado por agresiones psicológicas como amedrentamiento, intimidación, hostigamiento, complementadas con agresiones verbales y la imposición de trabajos en solitario. Venezuela no escapa de la presencia de este flagelo mejor conocido como *mobbing*, el cual ha generado graves consecuencias en lo social, psicológico, moral y laboral.

Un elemento preponderante en el éxito de las organizaciones en general, lo constituye las relaciones interpersonales en los centros de trabajo, de los que no se excluye a las instituciones educativas, las cuales presentan características muy particulares. Esto, porque la gestión educativa ha sido asumida como un proceso exclusivamente pedagógico y didáctico, centrado en la administración de los programas educacionales, dejando en segundo plano las funciones administrativas.

Particularmente en el subsistema de Educación Básica venezolana y algunas instituciones específicas en localidades del estado Aragua,

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

prevalece situaciones graves cuyo epicentro de violencia gira en torno al *mobbing* manifestado en amedrentamiento tanto al personal docente, como administrativo y obrero, quienes son presionados indebidamente para que cumplan con la asignación de trabajos irrelevantes o que están por debajo de sus capacidades.

Lo planteado desvaloriza el esfuerzo del trabajador, a quien se le realizan supervisiones poco objetivas, criticando constantemente su desempeño, imprimiendo normas disciplinarias extemporáneas que conducen al desánimo del sujeto, intimidándolo con gritos y humillaciones, ignorando su presencia en los grupos de trabajo, aislándolo a tal punto, que el afectado se ve en la necesidad de solicitar su traslado o la renuncia laboral.

Mi experiencia como docente en Educación Media General, me permitió observar, que tanto al personal administrativo como al de mantenimiento, se le exige eficiencia en el desempeño de sus funciones, pero no se les suministra los insumos necesarios para que el ejercicio de su trabajo sea de calidad, ocasionándole gastos extras, pues en muchos casos tienen que aportar de su propio peculio, materiales y enseres para complementar las deficiencias de recursos de oficina y de limpieza que tiene la institución.

En el caso de los docentes, no se ejecuta un adecuado acompañamiento pedagógico, sino que se atiende a comentarios tanto de padres y representantes, que a su vez escuchan de sus representados, quejas orientadas a la desacreditación del desempeño docente. Situaciones inducidas como consecuencia del bajo rendimiento académico del estudiante, sin que los directivos profundicen, mediante investigaciones gerenciales pertinentes, en el modo de actuación del profesional.

Pude observar que los directivos, ejercen un liderazgo que pretende ganarse la confianza de sus empleados, pero que no escatiman en esfuerzos a la hora de imponer la autoridad mediante el abuso de poder, prevaleciendo débiles relaciones interpersonales entre gerentes y subordinados, sin un diseño preestablecido en los puestos de trabajo donde se considere el valor meritocrático del empleado.

Considerando que ésta es una problemática compleja, multifactorial, el propósito de la obra es develar la transcomplejidad del acoso laboral en las instituciones educativas. En tal sentido el libro se estructura en seis capítulos:

El primero “**Acoso Laboral. Una Realidad**”, abordo la realidad del acoso laboral presentando diversas definiciones relacionada al término según como es asimilado por los expertos; y las evidencias del fenómeno en las instituciones educativas, desde el rol de los docentes, secretarias y personas de mantenimiento.

El segundo, “**El Mobbing en el Trabajo**”, donde describo lacónicamente cómo es provocado el *mobbing*, cuál es el perfil de los actores del acoso laboral, algunas curiosidades del *mobbing*, tipos de *mobbing* y sus consecuencias. Además presento la teoría de *mobbing* (*Leymann*); toda vez que demuestro la manera en que se ha invisibilizado el acoso laboral en Venezuela.

El tercero, “**Multifactores en el Acoso Laboral**”, porque estudia los factores de orden político institucional, gerencial y cultural que interactúan en el acoso laboral del personal que trabaja en los distintos niveles educacionales; y para reforzar el planteamiento, es necesario presentar dos

teorías importantes: la cultura organizacional (*Schein*) y de la complejidad (*Morín*).

El capítulo cuarto, “**Políticas en la Prevención del Acoso Laboral**”, donde doy a conocer las políticas de prevención del acoso laboral establecidas en el marco jurídico venezolano, al tiempo en que enseñó la teoría de la transdisciplinariedad (*Basarab Nicolescu*), entendiendo que en el acoso intervienen diferentes disciplinas, pero que a la vez se interrelacionan mediante puentes de interconexión.

El quinto Capítulo lo he llamado “**El Acoso Laboral desde La Intuición Circunspecta**”, exponiendo allí una hermenéusis a las entrevistas y encuestas aplicadas, dejando evidencia de los hallazgos obtenidos.

Finalmente, al sexto lo titulé “**Complexus del acoso laboral**”, presentando la teoría de la Cultura de Información y Protección Contra el Abuso Laboral (CIPROCAL).

I. ACOSO LABORAL. UNA REALIDAD

El acoso laboral constituye un grave problema que silenciosamente se ha mundializado en diferentes contextos de trabajo, donde quien acosa lleva como norte la destrucción de su adversario, de acuerdo con las opiniones de López y Vásquez (2003). El acoso laboral se ha convertido progresivamente en una forma de mantener relaciones interpersonales poco deseadas por los trabajadores. Es por ello que quienes lo padecen prefieren callar por temor a que se incrementen represalias contra él, somatizando la situación en su salud psíquica y física.

Hacia una definición de Acoso Laboral

El acoso laboral fue definido ante la Comunidad Europea por *Wynnie y col* (1997:4) como “Cualquier incidente en el que las personas son víctimas de abuso, amenazas o asaltos en circunstancias relacionadas con su trabajo, que implica un desafío explícito o implícito a su seguridad, el bienestar y la salud”. Por tanto, se considera acoso laboral, todas aquellas conductas recursivas, provenientes de un superior jerárquico, cuyo propósito versa en la desacreditación de un individuo o individuos, ante el grupo social de trabajo.

Considerando lo dicho y atendiendo a los expertos consultados, la definición ha sido presentada desde diferentes ópticas, tal es el caso de *Escudero* (2011) y *Kahale* (2009) quienes lo perciben como acoso laboral; *Xavier* (2011), *Hirigoyen* (2004), *Conesa y Sanahuja* (2002) como acoso moral; *Leymann* (1990), *Fernández* (2010), *Bosqued* (2005), *Fuertes* (2004) y *Piñuel* (2003), como hostigamiento u acoso psicológico en el trabajo.

En algunas instituciones públicas y privadas a nivel de América Latina, se ha realizado estudios sobre acoso laboral; así en México, *Fondevila*

(2008:7), ha llamado al acoso laboral “congelamiento del empleado”. Significa que el empleador, no le asigna tareas concretas al empleado, con el objetivo de sacarle del entorno laboral, como una manera de castigarlo, y así excluirlo definitivamente de la organización.

Los estudios realizados por Parra y Acosta (2010:158) entre 1990 y 2009, a nivel de Colombia y otros países de América Latina, revelan que “el contexto de trabajo en universidades e instituciones de salud en el que laboran los docentes universitarios médicos y enfermeras puede presentar ciertas condiciones organizacionales e individuales propicias para el posible desarrollo del acoso psicológico en el trabajo”.

Siendo esto cierto, es probable que el directivo, para demostrar que tiene autoridad, comienza a asediar a sus subordinados mediante diversas formas de violencia, expresadas por Rojo y Cervera (2005), como agresiones físicas o verbales mediante insultos, humillaciones, ofensas, amedrentamientos; afectándolo psicológicamente en su trabajo, en su vida familiar, en el grupo social, dentro de la institución y en la sociedad, atentando, como lo expone Bosqued (2005), contra la personalidad y la dignidad del trabajador.

Esto trae varias consecuencias en el trabajador; tales como que el directivo como los compañeros ignoren la presencia de la persona víctima de acoso en la institución aislando a la persona, sobrecargándola de trabajo, estableciendo un corte comunicacional, desacreditándolo. El hostigamiento al que es sometido el trabajador, hace que éste se canse, solicite reposos médicos, el traslado a otra organización educativa, incapacidad laboral, la jubilación si es posible, en última instancia la renuncia, incidiendo notablemente en el desempeño laboral del sujeto.

Franco (2013) opina que el acosado puede manifestar trastorno de tipo depresivo, pánico, o trastorno obsesivo-compulsivo. En otros casos manifiesta ira, impulsividad, tentativas suicidas, entre otras asociadas a la falta de sueño; e incluso en opinión de la autora, puede caer en el consumo de alcohol y de sustancias psicotrópicas. Todas estas situaciones atentan contra la tranquilidad del acosado. Motta (2007:13), intenta explicar la situación del acoso laboral, desde la visión del empleador, cuando plantea que:

El trabajador que resulta objeto de acoso laboral, es una amenaza para el sujeto que lo hostiga o para el grupo de trabajo, como también se convierte en un mecanismo para manipular a los trabajadores o a los líderes de los trabajadores, quizá para obtener un mayor rendimiento laboral, o para inducirlos a renunciar, sin tener que pagar indemnización.

Dichas razones constituyen la excusa perfecta del directivo para coaccionar al trabajador víctima de acoso para que acepte sus condiciones. Lo que evidentemente tiene relación con una actividad gerencial, orientada a la aplicación de estrategias retaliatorias contra la persona acosada, que termina sintiéndose indefensa ante el abuso de autoridad de su jefe.

Evidencias de Acoso Laboral en las Instituciones Educativas

Las instituciones educativas no escapan de la presencia del acoso laboral como flagelo que ha venido desgastando a la humanidad en sus centros de trabajo. En la actualidad, existen instituciones educativas cuya directiva por desconocimiento, indiferencia o negligencia, permite que se origine un clima que apoye el acoso. En otras, la actuación del gerente se manifiesta manipulando la situación a fin de obtener beneficios para obtener la aprobación de su gestión, redundando en el maltrato psicológico, moral y físico.

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Particularmente en algunas instituciones del Subsistema de Educación Básica del estado Aragua, se pudo evidenciar escenarios de acoso psicológico y verbal por parte de los directivos y otros miembros que constituyen la comunidad educativa.

Tal es el caso de la actitud del directivo frente a un docente, en una institución de Educación Media ubicada en Maracay, estado Aragua; que no encontrando la manera de contradecir a un compañero de partido político (representante), se dejó persuadir por la presión ejercida por parte de éste, ya que aspiraba cupo para su representado en la unidad educativa; y valiéndose de posturas ideológicas político-partidistas, quiso forzar la inscripción de su hijo, al presentar documentos de identidad falsos de su representado (partida de nacimiento).

Prestándose el director a un hecho de corrupción, no le importó obligar a una docente a formalizar la inscripción del joven, violentando así los canales regulares de inscripción para los aspirantes de nuevo ingreso en el plantel. Desatendiendo a lo establecido en la Ley de Protección de Niño, Niña y Adolescente (LOPNNA-2010), destacado en el artículo 271, que trata sobre falso testimonio.

En virtud que la docente, por razones éticas se negó a proceder a la inscripción forzada, el directivo, inició su proceso de acoso mediante al escarmiento público, propinándole a la docente improperios con el fin de impresionar a los demás, haciendo uso del poder de subordinación llamándole la atención y ridiculizándola ante los sus colegas. La actitud del director para nada ética (Domínguez-2007), no sólo viola las normas institucionales, sino las establecidas en la LOPNNA (ob.cit.).

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En cuanto las personas de mantenimiento (obreros), hubo evidencias del maltrato psicológico y físico sufrido por una trabajadora de limpieza, quien labora en una institución de Educación Inicial en Cagua, municipio Sucre del estado Aragua, siendo objeto de supervisión recursiva por parte de su superior jerárquico (director), que pretendía que ésta, estuviera limpiando consecutivamente el pasillo durante la jornada laboral; sin tomar en cuenta que a toda hora, el espacio se encuentra a expensas de los desperdicios de la naturaleza y de los efectos atmosféricos.

Pese a que la trabajadora de mantenimiento no cesaba de limpiarlo, su jefe no paraba de descargar insultos y amenazas sobre la posible pérdida del empleo por “estar de floja”, pues pondría su cargo a órdenes de la dependencia administrativa. Generando en ella temor, pues por ser madre soltera y no contar con ayuda económica de parte del padre de sus dos hijos, es quien los mantiene.

En consecuencia, la persona maltratada empezó a somatizar la situación a nivel físico y psicológico, presentando problemas cervicales, cefaleas, insomnio y nervios constantes, los cuales fueron certificados por un médico traumatólogo y un psicólogo del hospital del Seguro Social, otorgándole sus correspondientes reposos, justificando su ausencia a la institución donde se desempeñan laboralmente.

A nivel del personal administrativo, hubo evidencias de acoso laboral, de una secretaria que se desempeña como tal en una pequeña institución de Educación Primaria ubicada en municipio Libertador del estado Aragua; manifestando que es objeto de acoso en el trabajo, por parte del gerente institucional, quien pretendiendo que, a falta de personal de limpieza, sea la

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

secretaria quien debe limpiar su despacho, además de ejercer las labores oficinista.

La secretaria manifestó que en reiteradas ocasiones trajo de su casa las tareas de oficina ya resueltas, para poder ocuparse de los otros “encargos”, porque además ha sido amenazada con despido, de hacer caso omiso de las obligaciones impuestas de forma verbal por parte de su jefe.

Generando en la agraviada problemas económicos, psicológicos y físicos, porque se ha visto en la necesidad de gastar de su peculio en la compra de material de oficina para desarrollar su trabajo en la tranquilidad del hogar. Aunado al temor de quedarse sin empleo, en una situación país donde los procesos inflacionarios están en constante ascenso y el campo de trabajo es escaso; asociado al desgaste físico al cual es sometida.

Observese que en los casos narrados, se percibe una notoria evidencia de la fuerza del poder y la autoridad del gerente, demostrando que si alguno falla ante sus peticiones ejercerá presión mediante el acoso reiterado; dejando clara evidencia cuando los directivos exigen a su personal el cumplimiento de funciones que van más allá de sus posibilidades; y los empleados, al no tener argumentos como contradecirles, terminan siendo víctimas del acoso laboral por parte de sus superiores.

En atención a lo descrito, y de acuerdo con Peralta (2004), entre las causas de acoso laboral se halla: el liderazgo inadecuado, mal uso de las habilidades del trabajador acosado, deficiencia en la delegación de responsabilidades, manipulación, abuso de autoridad, nulidad en los incentivos, deficiencia en la capacitación del personal directivo, y ausencia de motivación. A ello se suma, que los gerentes incurren en todas esas faltas porque desconocen la verdadera esencia de la función gerencial.

En opinión de Kahale (2012) la situación de acoso laboral constituye un riesgo psicosocial en el trabajo, el cual puede ser prevenido si se fomenta, mediante la formación del personal, la regulación de procedimientos concretos para evaluar y planificar la acción preventiva.

Reconociendo la complejidad de los aspectos que intervienen en el acoso laboral, cuya comprensión y por ende intervención amerita la confluencia de múltiples disciplinas, se estudia el acoso laboral desde un enfoque transcomplejo, asumido según Schavino (2012.35) como una:

Referencia a la complementariedad en la aplicación de metodologías transdisciplinarias en el marco de la lógica dialéctica, intenta denotar la conveniencia de abordar las realidades educativas desde la articulación/integración de diversos métodos, todo en correspondencia con los requerimientos ontológicos del contexto bajo estudio.

Al representarse la perspectiva de la complementariedad, he situado la problemática del acoso laboral en las instituciones educativas desde la integración de múltiples disciplinas, teorías, perspectivas.

II. EL MOBBING EN EL TRABAJO

El *mobbing* es una situación provocada por un sujeto o un grupo de sujetos en el lugar de trabajo, cuya conducta intimidatoria, maliciosa, ofensiva y hostil se ve reflejada mediante diferentes comportamientos que bien pueden ser gestuales, escritos o verbales, expresados de forma sistemática y recursiva sobre otro individuo o grupo de individuos en pro del deterioro moral y psicológico, atentando así, contra la dignidad e integridad psicológica y física de la(s) persona(s) afectada(s) hasta lograr el abandono del puesto de trabajo, degradando las condiciones del afectado.

Perfil de los Actores del Acoso Laboral

Es importante destacar que en el *mobbing* intervienen tres actores: el acosador o personas acosadoras, la víctima y la institución. Siendo el acosador el protagonista activo, mejor conocido como el agresor. La víctima, el protagonista pasivo, como bien lo señala *Kahale* (2009); y muy de acuerdo con la opinión de Domínguez, Osona y Rodríguez (2010), la institución, la cual tiene alta incidencia en la generación de los conflictos que llevan a producir el acoso en los centros de trabajo.

El acosador, es el sujeto o grupo de sujetos que llevan a cabo el hostigamiento, y pueden actuar de manera individual o colectiva, operando agresivamente en contra de una o de varias personas quienes trabajan en la misma organización. Este sujeto se destaca, particularmente porque busca la manera de sobresalir en el grupo, a pesar de la falta de empatía con los demás miembros.

La característica de la personalidad del acosador, de acuerdo con *Conesa y Sanahuja* (2002), es definida como una persona egocéntrica; que

necesita ser admirado y reconocido por los otros, no permite ningún tipo de crítica. En la mayoría de los casos los acosadores suelen ser personas de alta jerarquía, como gerentes o directores, condición que no exime la existencia de acosadores entre pares, o subordinados acosadores de sus jefes.

Otra característica que define al acosador es su prepotencia frente a la(s) víctima(s), la cual es perseguida constantemente por su agresor propinándole gritos, malos tratos, sobrecargándola de trabajo, ridiculizándolo frente a sus compañeros de trabajo, desvalorando y desprestigiando su desempeño.

La víctima, clasificada por *Conesa y Sanahuja* (ob.cit), en tres grandes grupos: personas eficaces y trabajadoras; personas brillantes; y personas depresivas. El primer grupo: personas eficaces y trabajadoras; se caracteriza por dejar en evidencia el conocimiento que tienen sobre el cargo que desempeñan; por tanto, y dada la calidad de su trabajo pretenden imponer cambios en la institución, siendo duramente criticado por sus adversarios, los sujetos agresores, quienes se sienten subestimado, al considerar que con la actitud de su oponente, se está cuestionando su estatus en la organización.

El segundo grupo: personas brillantes; que a la vez se destacan por su impecable presencia física y seductora, considerada por el agresor como una persona peligrosa porque puede hacerle perder su protagonismo. Tercer el grupo: personas depresivas, vistas por el agresor como personas débiles de carácter, tan vulnerables que son objeto para la descarga de las propias frustraciones del hostigador.

Si la institución no aplica políticas empresariales antirumores donde se haga valer el derecho a la presunción de inocencia en los trabajadores, que

por alguna razón se encuentren envueltos en problemas que pongan en tela de juicio su ética profesional, se convierte en un centro de acopio y reproducción en los casos de acoso laboral.

De acuerdo a Domínguez, Osona y Rodríguez (ob.cit:7) cuando expresan que en la empresa “el problema se va convirtiendo poco a poco en una gran bola de nieve y va trascendiendo a todos los departamentos y estamentos de la organización”, haciendo responsable de la situación al acosado prevaleciendo en el hostigador su mayor fuerza en la reproducción de los rumores en contra de su contrincante, haciéndolo cada vez más poderoso y generando en el acosado situaciones de orden psíquico y social.

Curiosidades del *Mobbing*

Iniciemos planteando sucintamente cuáles son las causas que origina el *mobbing*, pasando a distinguir el acoso moral del *mobbing*, hasta revelar algunos antecedentes según *El-Sahili* (2010).

Normalmente las causas del *Mobbing* tienen su origen en debilidades existentes en la organización, bien por fallas en la administración, o por fallas en la gerencia, las cuales ocasionan estrés seguido de una serie de problemas que desencadenan en un conflicto (*Halsdorfer-2008*), en el que siempre habrá opiniones encontradas, y donde cada una de las personas que en él intervienen, creen tener absoluta razón en su posición; lo que hace que se enrede más la situación y no se llegue a acuerdos. No obstante, *Piñuel* (2001), atribuye las causas del acoso a problemas de relación o de personalidad, carácter, incompetencia profesional, entre otras.

Pero, se debe tener cuidado para no confundir acoso moral con otros tipos de relaciones que no constituyen *mobbing*, como por ejemplo roces y

tensiones propias del ambiente de trabajo que realmente conforma el estrés y la presión laboral (Fernández-2010). Sólo existe el *mobbing* en la medida en que el acoso sea constante de un individuo respecto del otro, en el que se observa predominio de mala intención (destrucción emocional), y deseo de dañar a la persona objeto de *mobbing* (destrucción psicológica).

En cuanto a los antecedentes del acoso psicológico, *El-Sahili* (2010), señala cuatro factores: la envidia hacia el talento y demás cualidades de una persona; a la presión que se ejerce sobre él para encaminarlo hacia la uniformidad; a la lucha contra lo opuesto; y al desasosiego por perder el empleo.

Tipos de *Mobbing*

El acoso es una forma de denotar la influencia que tiene el acosador dado su poder en la institución. De acuerdo con *Kahale* (2009) existe tres tipos de *mobbing*: vertical, horizontal y mixto.

El hostigamiento vertical, es una forma de acoso que puede tener dos direcciones: descendente, porque va desde el jefe hacia sus subordinados; o ascendente, la que se manifiesta entre pares donde el acosador ejerce presión según la posición jerárquica pese a su condición de par. Ejemplo, el que ejerce un coordinador de departamento respecto a sus subordinados (docentes de aula).

El hostigamiento horizontal, se manifiesta entre iguales en su mismo nivel o estatus. Puede darse de manera grupal, donde el conjunto de trabajadores actúan como un individuo sobre el afectado a fin de lograr su propósito. En este caso el ataque puede manifestarse por situaciones

personales o por irreverencia de algunos de los trabajadores que no aceptan las condiciones de funcionamiento que otros si lo hicieron.

En este caso, el acoso no se origina por presiones de poder, sino que se da por la fuerza psicológica personal o por la fuerza conseguida a través del apoyo de otros compañeros, que bien pudieran estarse aprovechando de las condiciones físicas y/o psicológicas de la víctima que denota debilidad lo cual la hace fácilmente vulnerable.

El hostigamiento mixto, se promueve por la fusión del hostigamiento vertical con el horizontal, atentando contra la dignidad del trabajador.

Consecuencias del *Mobbing*

El acoso laboral trae serias consecuencias que inciden negativamente, tanto en la víctima como en la empresa para la cual trabaja. En la víctima, porque cuando el trabajador observa que la relaciones interpersonales se van deteriorando, gracias a la exclusión de la cual es objeto, comienza a sentirse aislado socialmente, desmotivado, perdiendo todo interés por su trabajo, pues la batalla la ha ganado el desprestigio laboral y con éste, el desgaste psicológico.

La persona empieza a experimentar situaciones de ansiedad, estrés, perturbaciones en el sueño, pesadillas recurrentes, falta de concentración, irritabilidad, depresión, somatizando todo efecto negativo en su salud física y cognitiva. Al respecto, señalan Boada, Diego y Vigil (2003) citados en Peralta (2006) que una vez que el afectado acude a la consulta psicológica, es diagnosticado con depresión, ansiedad y estrés postraumático. Al respecto, *Leymann* (1996), expone que probablemente el estrés postraumático se

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ubica en un 95% de los casos psicológicos de las personas objeto de *mobbing*.

A nivel empresarial, porque los efectos sobre el ambiente de trabajo se podrán apreciar en la satisfacción laboral, la productividad, y muy especialmente en la salud de los trabajadores. De ahí que si en la empresa, la institución, la escuela, el centro educativo, o como se le quiera llamar, se está desarrollando un caso de acoso laboral, entonces se incrementan las quejas contra la institución, el ausentismo y el deseo de abandonar la organización.

Hirigoyen (2004), añade los efectos de orden económico que afecta tanto, al acosado, como a la institución y a la colectividad. Afecta a la persona acosada, quien se verá en la necesidad de contar con la asistencia de un psicólogo y de un abogado, lo que le generará gastos imprevistos en cuanto a consultas, pago de honorarios, medicinas y transporte.

Afecta a la organización, porque ocasiona absentismo y desmotivación en los demás trabajadores, sean docentes, obreros o personal administrativo, en detrimento de las relaciones interpersonales y del buen funcionamiento del colegio.

En el caso de las instituciones del Estado, afecta a la colectividad, porque genera gastos de hospitalización e indemnizaciones por jubilaciones o pensiones que en muchos casos el Estado no termina de asistir por falta de presupuesto. La situación, afecta de forma interna a la institución, porque los gerentes o directivos deben acudir a sus dependencias para solicitar personal que les sustituya a la víctima de acoso, afectando también el buen desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Las consecuencias del acoso laboral, han sido clasificadas de diversas maneras, por diversos autores. Se tomará la postura de *Piñuel* (2003), como conclusiva en cuanto a la clasificación de las consecuencias del acoso en cuatro tipos de consecuencias: físicas, psíquicas, sociales y laborales.

Consecuencias físicas: se ubican las afecciones de orden psicosomático que afecta al sistema cardiovascular, respiratorio, musculo-esquelético y gastrointestinal. Consecuencias psíquicas: como el miedo al fracaso, ansiedad, problemas de memoria, desconfianza de sí mismo, pudiendo llegar a agredirse e incluso al suicidio.

Consecuencias sociales: como el aislamiento por temor a ser señalado como persona indeseable.

Consecuencias laborales: temor a la falta de remuneración, desempleo, imposibilidad de ser nuevamente contratado o de buscar otro empleo donde le soliciten referencia del anterior trabajo, entre otras

Teoría del *Moobing*.

Heinz Leymann (1932-1999) inspirado en las investigaciones realizadas por *Konrad Lorenz* (1903-1989) dedicado al estudio del comportamiento animal y *Peter-Paul Heinemann* (1931-2003) interesado en el comportamiento social infantil del niño fuera del aula, desde 1980 comenzó a interesarse por estudiar el comportamiento hostil a largo plazo, en empleados de diversos establecimientos de algunas ciudades europeas, iniciando en Estocolmo capital de Suecia, convirtiéndose así en experto internacional en el campo del *mobbing*.

El término *mobbing*, según Castro (2007:105) deriva del término inglés ‘*mob*’ “cuyo significado en castellano es multitud excitada que rodea o asedia a alguien o a algo” es decir, puede significar persona que puede ser atropellada, por su jefe (*bossing*), o aquélla que ha sido objeto de violencia personal de parte de los otros miembros de la organización (*bullying*).

Por tanto, conforme a Carvajal y Londoño (2013) *mobbing* es la expresión mejor conocido para referirse a la violencia psicológica en el trabajo. Hablar de *mobbing* hoy día, es muy común, pues, de acuerdo a Tor (2008:1) constituye “el crimen perfecto del siglo XXI”, ya que el término es sinónimo de abuso de poder en cuanto al maltrato a las personas en sus puestos de trabajo. Leymann (1990: 120), define el *mobbing*, como el terror psicológico que se manifiesta en la vida laboral, mediante el ejercicio de una:

Comunicación hostil y poco ética que está dirigida de manera sistemática por uno o varias personas, principalmente hacia un individuo. También hay casos en que tal *mobbing* es mutuo hasta que uno de los participantes se convierte en el más débil.

Puede decirse que el término está asociado a hechos condenables, hostiles y ofensivos que se manifiestan de manera repetida contra un empleado en su lugar de trabajo que afectan de forma invariable a la persona ocasionándole estrés, fatiga, frustración, sintiéndose violentado de forma verbal, física y psicológica. Al respecto, según lo expresado por Fernández (2010) el *mobbing* puede deberse a factores de orden laboral o individual.

Las causas laborales son aquellas que se desarrollan en el ambiente de trabajo, pudiendo desalentar una respuesta de acoso para enfrentar una situación conflictiva, cuyos aspectos más comunes están dados en el centro de trabajo y en la forma de gestión de conflictos de parte de los jefes.

Sobre los factores individuales, expone Fernández (ob.cit.) existe una excesiva carga de acoso psicológico en el trabajo, cuando se observa perfiles de personalidad asociadas a jefes o personas tóxicas que son de acuerdo con Glass (2012) aquellas personas que provocan emociones negativas y dan malos tratos a sus semejantes afectándolos en el comportamiento y autoestima.

Puede ocurrir causas de orden individual que desencadenan situaciones de acoso, dependiendo de los elementos que caracterizan tanto al sujeto agresor como a la víctima. Tal es el caso, que muchas veces el acosador siente envidia del logro de un compañero de trabajo, motivo por el cual se las ingenia para hacerlo infeliz.

En este caso, el acosador ve en su contrincante a una persona capaz y exitosa, totalmente diferente a sí misma; pues siendo el hostigador un sujeto con una personalidad contraria decide mostrar su fase oscura, como lo destacan Rojo y Cervera (2005) para aprovecharse de la buena fe de la víctima, adoptando una postura sumisa ante los ojos de ésta.

Es allí cuando el hostigamiento puede aparecer de parte del agresor para aprovecharse de la parte humana de la víctima, por la cual el agresor asume que la debilidad de su compañero, no encaja consigo, demostrándole desprecio mediante discriminación de orden social (raza, credo, sexo, política, entre otras).

En el centro de trabajo también suele ocurrir acoso por delirios de grandeza de parte de los superiores, que siente que alguno de sus pares está demostrando alto conocimiento en el desempeño de sus funciones, pudiendo ser catalogado por el acosador, como una persona indeseada para la institución, el cual pone en riesgo su posición de mando en la organización.

Considerando la opinión de diversos autores entre los que se nombra a Fuertes (2004) el acoso psicológico en el trabajo puede generar en la víctima consecuencias de tipo social, personal y empresarial. Entre los efectos sociales, se destaca el estrés laboral como derivada de las relaciones interpersonales con los demás miembros de la organización lo que puede conducir al sujeto a la autoexclusión o abandono de cargo.

Puede presentarse efectos empresariales, consecuencia de la cultura organizacional pues en esta coexisten personas que se convierten en testigos mudos, cómplices del acoso que sufre otro sujeto en la empresa. Por último y no por ello deja de ser menos importante, los efectos de orden psicológicos, pues el sujeto afectado comienza a padecer de ansiedad, depresión, que lo pudieran conducir al consumo de sustancias tóxicas como el cigarrillo, el alcohol las drogas, la sobrealimentación, o su contrario mala alimentación, bulimia e incluso, anorexia.

Tratando de comprender la relación causa-efecto entre los afectados de la organización, es posible pronosticar que los sujetos acosados pueden padecer de trastorno de adaptación con síntomas mixtos de ansiedad y depresión como manifestación de riesgo psicosocial-laboral, pudiéndose considera a ésta como una enfermedad ocupacional, llegando a ocasionar en el trabajador algún tipo de discapacidad temporal.

Invisibilización del Acoso Laboral en Venezuela

Son escasas las denuncias que se hacen sobre acoso laboral en Venezuela, en atención a Hidalgo (2010), en marzo de 2010 el Instituto Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL-2008), recibió la denuncia del primer caso de acoso laboral presentado en la ciudad de Caracas, donde una trabajadora de Petróleos de Venezuela (PDVSA)

esgrime haber sido objeto de acoso laboral, el cual ha sido clasificado por INPSASEL (ob.cit.), en las Normas Técnicas para la Declaración de Enfermedad Ocupacional como “Síndrome de *Mobbing*” catalogado con el código 070-04.

Según Hidalgo (ob.cit.), para la fecha, ese ha sido el único caso certificado en Caracas, siendo el sexto a nivel nacional, de acuerdo a las estadísticas del organismo, ya que los otros cinco se desarrollaron entre 2006 y 2007 de los cuales cuatro se produjeron en el Estado Zulia y uno en Yaracuy. Es importante destacar que los casos de acoso laboral referidos ocurrieron en establecimientos de la administración del Estado; y solo uno de ellos se presentó en un ente educativo, la Universidad del Zulia, del cual no se tienen pormenores, lo que hace presumir una mayor presencia del fenómeno, que probablemente no se denuncia por razones culturales.

El acoso laboral o *mobbing*, puede manifestarse de diversas maneras. El primero en estudiarlo fue el mismo *Leymann*, (*Leymann y Gustavsson*-1984), quien agrupó en cinco dimensiones, cuarenta y cinco acciones que representan las diferentes formas en que se manifiesta el acoso laboral, en un instrumento que *Leymann* denominó LIPT que por sus siglas en inglés significan “*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*”, que traducido al castellano significa “*Leymann inventor del terror psicológico*”.

Aunque *Leymann y Gustavsson* (ob.cit.), no describieron las manifestaciones frecuentes de acoso laboral, como una situación específica de las instituciones educativas, las mismas no eximen de su ocurrencia, tanto de la administración pública como de la privada. Por tanto, los autores citados las ubican en las siguientes dimensiones: (a) actitudes que impiden a la víctima expresarse; (b) aislamiento de la víctima; (c) descalificación de la

víctima frente a sus compañeros de trabajo; (d) desacreditación del trabajo que realiza la víctima y (e) la salud comprometida de la víctima. Las cuales se describen a continuación:

- Actitudes que impiden a la víctima expresarse. En esta fase la víctima se encuentra privada de toda posibilidad de expresarse, es ignorada, se encuentra incomunicada totalmente. Su victimario procura manejar y controlar toda forma de comunicación contra el agraviado.

- Aislamiento de la víctima. Si se quiere, esta fase se da como consecuencia de la anterior, ya que estando incomunicada la persona agraviada, entonces nadie puede hablarle. Puede ocurrir que para evitar que cualquier persona se comunique con él, entonces se le asigna puesto de trabajo lejos de sus compañeros. También puede ocurrir que se le niegue la presencia física a la persona objeto de *mobbing* en las reuniones de trabajo.

- Descalificación de la víctima frente a sus compañeros de trabajo. la víctima es objeto de burla, ridiculizada y atacada verbalmente e incluso sexualmente.

- Desacreditación del trabajo que realiza la víctima. A la persona agredida se le critica constantemente su trabajo, se le descalifica profesionalmente, además de asignarle tareas nuevas a cada momento o la ponen a realizar trabajos muy por debajo de sus competencias para humillarla.

- Salud comprometida de la víctima. Cuando a la víctima se le amenaza o se le agrede verbal o físicamente a su persona, familiares, seres queridos o propiedades, o es agredida sexualmente, se le ocasiona un daño que puede

ir de lo psicológico a lo físico de tal envergadura que puede dejar huellas en su psiquis para toda la vida.

En atención a ésta última fase de acoso propuesta por Leymann y *Gustavsson* (ob.cit.), autores como Peralta (2006), Peña y Sánchez (2006), coinciden en afirmar que el acoso laboral puede manifestarse inicialmente de manera casi imperceptible tanto por la comunidad laboral como por la víctima, pues éste se manifiesta como un acoso psicológico y sistemático desarrollado en el ámbito laboral por período de tiempo prolongado, el cual puede estar dirigido por uno o varios miembros del centro de trabajo, sin importar el cargo que ejerzan respecto del agredido.

Las manifestaciones del acoso laboral son tan complejas que los expertos no terminan de puntualizar respecto de las fases o etapas en que se manifiesta el acoso. Por ejemplo, *Piñuel* (2001), describe cinco fases de la siguiente manera: (a) incidente críticos, (b) acoso y estigmatización, (c) intervención de la dirección, (d) fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto, y (e) la salida de la organización.

- Incidentes críticos. Descrito por el autor como una fase inicial que no necesariamente puede llamarse acoso, sino que es el comienzo para que se desencadene un conflicto entre personas, el cual se acrecienta en cada encuentro.

- Acoso y estigmatización. En esta fase se manifiestan comportamientos de acoso repetidos, y dada la frecuencia en que se practica el acoso, en un lapso de tiempo prolongado con fines de hostigamiento, puede servir para marcar a la víctima como tal ante sus pares manipulándola psicológicamente

- Intervención de la dirección. *Piñuel* (ob.cit.), señala que en esta fase interviene el responsable jerárquico de la situación de acoso, donde, siendo la víctima ya estigmatizada, se hace ver ante los ojos de terceros, que el caso de la problemática es consecuencia de la víctima y no de quien acosa. A partir de ese momento es que se comienza a oprimir los derechos de la víctima como es el derecho a ser escuchado, a ser visto en igualdad de condiciones en cuanto a trato y consideración y a recibir una justa evaluación de la situación a la que es objeto.

Es en esta fase, de acuerdo a *Piñuel* (2001:67), comienza a vislumbrarse el mecanismo psicológico de funcionamiento que él mismo llamó “error en la atribución”, porque es dónde y cuándo se comienza a tejer un concepto errado de la víctima, en lugar de decir que los errores están implícitos en los factores del entorno organizacional, como la mala gestión, el desconocimiento de las funciones de parte del gerente, la deficiencia organizacional, el escaso liderazgo, lo inadecuado de las actividades a realizar por la víctima, entre otros factores que realmente deberían ser atribuidos a la jerarquía de trabajo; bien sea de la dirección o el departamento de personal.

- Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto. Esta fase se manifiesta cuando la persona acosada acude a manos expertas (psicólogos o psiquiatras) con la esperanza de encontrar la ayuda perfecta ante la situación que le atañe, con la suerte de recibir un diagnóstico equivocado, ya que el problema no lo ha generado el agraviado, sino quien lo ha acosado.

Con lo cual el afectado comienza a asumir que él es el único responsable de lo que le está pasando, gracias al diagnóstico errado que ha

suministrado el experto, el cual puede ser: estrés, depresión, síndrome de *burn-out*, desajustes de personalidad, ansiedad, neurosis y ataques de pánico.

Al respecto, *Piñuel* (2001), afirma que si el tratamiento no incide en la causa de la situación presentada, y en la forma de afrontarlo, entonces es imposible resolver el problema a su paciente. Y si la organización se entera que el trabajador está recibiendo ayuda especializada (bien porque sea cierto o porque se lo ha inventado el acosador).

Entonces le servirá de base para afirmar que gracias a su problema psicológico es el culpable de todo el embrollo ocasionado, y obviamente le servirá para aumentar la estigmatización de la víctima calificándola de loca o desadaptada, destruyendo así, su imagen como persona y profesional afectándola en u rehabilitación laboral.

- La salida de la organización. Esta fase consiste en sacar del medio al trabajador víctima de acoso. Se cumple en la medida en que la víctima no sea capaz de aguantar el acoso gracias a la mala diagnosis de su médico tratante, además de verse desasistida laboralmente y aislada del entorno laboral.

- Encontrándose arrinconada, su única opción es presentar su renuncia o solicitar un traslado a otra organización. muchos trabajadores acosados se sienten tan ansiosas y angustiadas que optan por quitarse la vida. En tanto que otros trabajadores que han resistido, comienzan a presentar reposos esporádicos como consecuencia del estrés postraumático lo que pone en riesgo su cargo.

Empero, el Sindicato de Empleados de Comercio de Mar de Plata (s/f), expone otras formas en que es posible las manifestaciones de acoso laboral,

y las describe en cuatro fases que vive el acosado: desconcierto, auto-recriminación, rebeldía y estado depresivo.

Fase de desconcierto. Es la fase inicial donde el trabajador no atina en comprender lo que pasa a su alrededor. No se explica el por qué no le saludan, no le avisan de alguna reunión importante para la empresa recargándolo de trabajo e incluso negándole algún permiso.

Fase de auto-recriminación. El trabajador comienza a darse cuenta que en la empresa no se le toma en cuenta sus opiniones, e incluso, lo tergiversan, generándole desconfianza en sí mismo minimizando su autoestima y disminuyendo todo interés respecto a su trabajo hasta llegar al punto de estallar emocionalmente.

Fase de rebeldía. Ésta puede desarrollarse paralela a la auto-recriminación e implica una variante entre la rebelión y el estado depresivo pero con la atenuante que sea cual fuere la situación, se puede desarrollar el proceso de agresión donde el trabajador se preocupa por esforzarse en demostrar que es una persona capaz de desempeñarse en el ejercicio de sus funciones ante los demás.

Fase de depresión. Se presenta cuando la persona acosada observa que no se valora nada de lo que hace en su trabajo, pese a los esfuerzos por querer hacer bien las cosas.

Por su parte *Hirigoyen (2004)*, prefiere llamar a las etapas o fases de manifestación de acoso como escenarios. Por tanto, expone diez escenarios en que se desarrollan las manifestaciones del acoso laboral, algunas de ellas íntimamente vinculadas con las ya descritas anteriormente. Estos son: estrés y presión en el trabajo, mala comunicación, mala organización, aislamiento

de las personas, errores de gestión, inseguridad, falta de reconocimiento y respeto, posibilidad de confundir cualificación y competencia, cinismo de algunos directivos: empresas tóxicas, perversidad del sistema.

- Estrés y presión en el trabajo. caracterizada según *Hirigoyen* (ob.cit.), como la sobrecarga de trabajo que con el tiempo y el abuso de autoridad se hace crónica dada las contradicciones en cuanto a órdenes dadas por los jefes inmediatos y contradichas por los superiores.

- Mala comunicación. Interpretando la postura de la autora, la mala comunicación puede deberse a la falta de madurez en el desempeño de las funciones del jefe inmediato quien posiblemente maneje doble discurso, es decir, a sus subordinados les trasmite una información filtrada muy distinta a la que recibió de quien le dio la orden.

- Mala organización. La organización debe preparar constantemente al trabajador y facilitarle todos los medios que sean necesarios para que la comunicación sea fluida, pero para ello debe conocer cuál es la misión de la empresa, de lo contrario, difícilmente podrá dar cumplimiento al logro de las metas. Por lo que es necesario que cada trabajador sea clasificado según su preparación y experiencia para el buen desenvolvimiento de sus funciones y así evitar improvisaciones.

- Aislamiento de las personas. De acuerdo con *Hirigoyen* (ob.cit.), el aislamiento del cual es sujeto un trabajador en la empresa es un elemento característico del acoso moral, ya que el trabajador está fuera del contexto de la organización, no participa de colectivos o reuniones de ningún tipo.

- Errores de gestión. La experta (ob.cit.:8), enfatiza en que el directivo se preocupa más por la cantidad que por la calidad en los trámite de su

gestión, porque quienes están a cargo no cuentan con la suficiente preparación para desempeñar el rol de gestor, por lo tanto “el objeto de la dirección es sólo la producción y no la gestión de las relaciones humanas”.

- Inseguridad. Sumado a las manifestaciones ya descritas, la inseguridad, de acuerdo con *Hirigoyen* (ob.cit.), hace referencia a que el trabajador nunca tendrá seguro su puesto de trabajo debido a las constantes amenaza de despido que sufre el trabajador como medida de presión de parte de su superior.

- Falta de reconocimiento y respeto. Este es un elemento que se convierte en una constante cuando al trabajador objeto de acoso no se le toma en cuenta su trabajo, no se le da ningún estímulo, por el contrario, se desvaloriza todo lo que hace por mucho esfuerzo de parte del trabajador por querer hacer bien las cosas.

- Posibilidad de confundir cualificación y competencia. Si el gerente no conoce el rol que debe cumplir en la organización, muy posiblemente tiende a confundir calidad con competencia en sus subordinados.

- La cualidad forma parte de los valores del trabajador los cuales están condicionados por las normas de la empresa; en tanto que la competencia, además de los valores que son intrínsecos en el trabajador incluye saberse relacionar.

- Situación muy difícil de encontrar en la actualidad, en los gerentes del sistema educativo propio de la administración pública venezolana, donde estos son puestos en dichos cargos sin reunir un perfil meritocrático de envergadura y sin cumplir con las etapas para llegar a cubrir esos cargos.

- Cinismo de algunos directivos: empresas tóxicas. Este escenario expuesto por *Hirigoyen* (ob.cit.), hace referencia a las influencias negativas de ese gerente que sufre delirios de grandeza y por consiguiente siempre va a tener la razón en cualquier toma de decisiones sin importar si lo que hace está bien o mal. Solamente le importa la influencia que tiene, producto de su poder a fin de manipular las cosas a su antojo.

- Perversidad del sistema. Atendiendo a la autora citada, este escenario se desenvuelve en oportunidad de explotar a su trabajador mediante la oferta de promesas que jamás cumplirá con tal de ver satisfecha su necesidad o capricho en la organización.

III. MULTIFACTORES EN EL ACOSO LABORAL

Es complejo hablar por separado de lo múltiples factores que interactúan en el acoso laboral empresarial. Al respecto, *Hirigoyen (2004)*, plantea que los sectores más expuestos al acoso laboral se ubican en: la administración pública, en el sector médico-social y en la educación. La situación del acoso laboral en las instituciones educativas en la actualidad, son en extremo complejas, en una sociedad que transita cambios intempestivos e imbrica nouméricamente, en múltiples factores que se prestan a la recursividad.

A partir de lo cual interactúan entre sí desarrollándose mediante acciones de hostigamiento en el que interviene uno o varios empleados en contra de otro, con la finalidad de provocarle miedo psicológico, debilitándolo al extremo que la víctima no cumpla con sus actividades, hasta que finalmente, solicita su baja en la organización.

Teniendo en cuenta que el propósito de la obra, es analizar la transcomplejidad del acoso laboral en las instituciones educativas, se hace necesario interpretar los multifactores de orden político institucional, gerencial y cultural que intervienen en el acoso laboral.

Factores de Orden Político Institucional

Es deber de cualquier empresa, establecer las políticas institucionales, en el entendido que son las normas o reglas que regula el comportamiento del recurso humano que allí labora. Por lo tanto, señala *David (2003:13)*, “son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes”; es decir éstas, conforman los medios por los cuales se quiere lograr el cumplimiento de los objetivos anuales de la organización. En ellas

se circunscriben las directrices, reglas y procedimientos establecidos en la institución, con la intención de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos propuestos.

En consecuencia, se entiende por política institucional, aquellas decisiones organizacionales que se dejan asentadas por escrito a fin de instaurarlas como guías para la conducción del comportamiento de los miembros de una organización, siempre y cuando se haya establecido previamente, los límites de hasta dónde le es permitida su aplicabilidad.

Kirk (1990), afirma que las políticas institucionales definen los propósitos que se persiguen en los centros educativos cuyos fines están debidamente orientados a factores de tipo social, económico y político; pero que en el presente estudio se hace énfasis a los aspectos de orden social en la resignificación del acoso laboral.

Sin embargo, en la actualidad de las instituciones educativas en Venezuela, se da por hecho el establecimiento de los acuerdos de convivencia, como normativo que rige, la cultura organizacional de dichos centros educativos; donde cada institución crea los acuerdos de convivencia según sus propios intereses y necesidades.

En consecuencia, éstos no son más que normas básicas del protocolo social que deben regir a las instituciones educativas, pero que en la actualidad se dedican a enfatizar sobre todo en la disciplina estudiantil, descuidando el comportamiento disciplinar del personal adulto.

Entendiendo por disciplina, en atención a la definición de Saavedra (2008:52), aquel término que “se aplica al medio necesario para lograr la formación de carácter, es decir, al tipo de actividad humana sujeta a una

reglamentación”. En consecuencia en el contexto de las instituciones de Educación Básica, la disciplina, es una expresión que se aplica al cumplimiento de normas que rigen a todos los individuos de una organización educativa, a fin de modificar su conducta con el transcurrir del tiempo.

Esa es la razón del por qué, se habla de las normas de convivencia en las entidades educativas; como reglamentos que orientan las pautas de conductas adecuadas en, por y para el bienestar de sus miembros y el óptimo desenvolvimiento de cada individuo.

Por ello es significativo destacar que los acuerdos de convivencia, no deben ser elaborados solamente para establecer los deberes y derechos de los estudiantes, sino que también debe estar dirigido a cada uno de los actores de hecho educativo, tal y como lo expresan *Ferreyra y Peretti* (2006:37), “La convivencia es un espacio a construir entre los actores de la escena escolar. Un espacio en el que confluyen intereses y necesidades del conjunto, donde las normas están establecidas a partir de un acuerdo y recíproca aceptación.”

De ahí, la importancia de la convocatoria a la comunidad institucional (docentes, estudiantes, personal obrero, personal administrativo, padres, representantes, y comunidad en general), para que sus integrantes participen activa y democráticamente en la construcción de los acuerdos de convivencia, y de ese modo desarrollen un compromiso de integración, de tal modo que las mismas se apliquen y se cumplan sin esfuerzo alguno, más como un convenio que como una norma, pero en el que también se destaque la penalización a aquellos que incurran en situaciones de acoso laboral.

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Algo que se debe tener muy en cuenta en la construcción de los acuerdos de convivencia, versa en el sustento legal, como un criterio que debe asumirse como soporte en el mejoramiento de la concordia entre los miembros que laboran en las instituciones educativas. Y si se habla del acoso laboral, entonces los acuerdos de convivencia, debe partir de La Constitución de La República Bolivariana de Venezuela (CRBV,1999) la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT,2012) la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT-2005), entre otras leyes que tiene vigencia y pertinencia legal en la prevención de este flagelo.

Por lo tanto, y de acuerdo con Martínez (2011), en las empresas, incluidas las instituciones educacionales, debe existir una política de reconocimiento sobre los derechos humanos, haciendo énfasis en el respeto a las personas y a sus derechos a ser tratados con igualdad, rechazando toda forma de acoso laboral.

Por lo que se considera relevante el respeto a los acuerdos internacionales, nacionales y locales que otorgan ciertos derechos a los trabajadores, así como también, a los consagrados por la constitución y las leyes de cada país. De ahí que los acuerdos de convivencia empresarial, imponen deberes y confiere derechos; por tanto, debe fundamentarse en la normativa jurídica vigente, como reglas de ordenamiento del comportamiento del ser humano que vive en sociedad, dejando claro que ésta puede acarrear sanciones como consecuencia del incumplimiento a los deberes.

Los elementos que deben contemplar las políticas empresariales, políticas institucionales, de acuerdo con Serna (2007), debe iniciar estableciendo los principios corporativos: misión y visión de la empresa, en el

cual se describen el conjunto de valores, creencias y normas que rige a una organización (cultura organizacional); los objetivos institucionales, que según *Fred David* (2003), son las metas que la organización pretende lograr a largo plazo (anuales).

También es menester considerar las políticas ambientales, de acuerdo con las opiniones de Zeballos (2007) y de la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE-2014), porque con ellas se quiere lograr un ambiente de trabajo que asegure al empleado reducir riesgos e incrementar el impacto de su actividad en pro de la conservación del ambiente y, evidentemente, en pro de su salud del trabajador.

Igualmente es importante establecer el control de servicios, estamentos comunicacionales y de información, además de las relaciones interpersonales, las cuales según Ongallo (2007:94), se enriquecen en la medida en que se estime que “la información constituye la fuente de energía que mueve a la organización: información sobre la organización misma, sobre su entorno, su productos y servicios, y especialmente sobre las personas que la componen”

Factores de Orden Gerencial

Una vez establecidas las políticas institucionales, se destacan los factores de orden gerencial, las cuales imbrican o se hayan superpuestas en las políticas empresariales. Por lo tanto, conducir una organización, sea cual fuere su razón social no es cosa fácil; guiar una institución educativa tampoco lo es.

Para ello se necesita tener siempre presente el norte de la institución; conocer cuál es la misión y visión de la empresa; saber orientar el

comportamiento de cada uno de los miembros que la conforman, y sobre todo tener claro hacia dónde se quiere dirigir el logro de los objetivos propuestos en la organización.

Pues si en la empresa no se cuenta con las políticas organizacionales, entonces los factores de orden gerencial no tendrían razón de ser; ya que en opinión de Urquijo (2004), quien dirige una empresa debe tener, amplio conocimiento y experiencia en el desempeño de sus funciones, y fundamentalmente, en el manejo de la toma de decisiones, las cuales no debe hacerlas arbitrariamente sino que debe oír la opinión de sus miembros y considerar en colectivo cuál de ellas es la que más conviene.

Muy especialmente en las instituciones educativas venezolanas, un buen director debe conocer las funciones gerenciales las cuales consisten fundamentalmente en organizar, planificar, dirigir, controlar y evaluar, los resultados en la administración de la empresa. En atención a *Blesedell* (2008), tanto el administrador como el personal subordinado, deben conocer esas funciones y el efecto que tienen sobre la cotidianidad en el desempeño de sus deberes.

De acuerdo con *Mcleod* (2000), los gerentes deben realizar funciones y desempeñar roles en los que necesitan de ciertas habilidades y competencias gerenciales. Entendiendo por habilidades, de acuerdo con *Madrigales* (2009), las capacidades y destrezas que un sujeto ha adquirido y desarrollado mediante el aprendizaje para producir los resultados anhelados.

Mientras que por competencias, de acuerdo a *Lévy-Leboyer* (2003), se entiende aquellas actitudes, rasgos de personalidad y conocimiento adquiridos por el gerente, con el fin de dar cumplimiento a la misión de la organización como una estrategia propia de la cultura organizacional.

En lo que respecta a las habilidades del directivo, Madrigales (ob.cit:2), opina que debe “entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo”, porque las demás que puedan presentarse como complementarias entre sí. De ahí que ha clasificado las habilidades directivas en 11 tipos dependiendo de su alcance.

En consecuencia plantea por habilidades técnicas, aquellas que permiten el desarrollo de una tarea específica. Las habilidades interpersonales, caracterizadas como aquellas donde el gerente es capaz de trabajar de manera grupal con amplio sentido de colaboración y cooperación en la resolución de conflicto de otros trabajadores, a fin de obtener objetivos comunes.

Las habilidades sociales, referidas a las acciones de convivencia entre los sujetos de la organización.

Habilidades académicas, relacionadas con la capacidad del gerente en el análisis, comparación, contratación, evaluación, de las situaciones toda vez que ofrezca un juicio o una crítica razonable al a la problemática presentada.

Habilidades de innovación, tiene que ver con la capacidad de inventiva, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización; en tanto que las **habilidades prácticas**, está referida a la habituación en la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Mientras que las habilidades físicas, tienen que ver con la flexibilidad y autosuficiencia en saber escuchar; ésta se vincula grandemente con la habilidad de pensamiento, la cual consiste en aprender a pensar para generar conocimiento.

Las habilidades directivas, referidas a saber dirigir y coordinar los equipos de trabajo. Mientras que las habilidades de liderazgo, consisten en guiar, motivar e impulsar al equipo de trabajo bajo su cargo, hacia el bien de la empresa como del trabajador. Finalmente Madrigales (ob.cit.) describe las habilidades empresariales, como aquellas que le permite al gerente emprender una idea nueva, o un proyecto empresarial.

Ahora bien, en atención a las competencias, Benavides (2002), los clasificó en tres tipos: competencias genéricas, competencias básicas y competencias laborales o gerenciales. Las competencias genéricas, están referidas a una serie de características que necesitan los sujetos y que conforma cualidades personales que los diferencia de otros, pero que pueden generalizar a una empresa.

Tiene como propósito fortificar la identidad del empleado con las políticas y objetivos organizacionales relativas al rol social, las actitudes, los valores, la imagen del empleado, y otros elementos menos tangibles del individuo como la parte cognitiva del sujeto que resultan más complejas que las habilidades y el conocimiento.

Resumiendo, en las competencias genéricas, el gerente desarrolle un liderazgo que permita transmitir habilidades en la toma de decisiones; saber escuchar a sus semejantes respetando los diferentes puntos de vista; incentivando, cooperando y empleando las habilidades de los compañeros en la realización de trabajos en equipo.

En cuanto a las competencias básicas, Benavides (ob.cit.), las define como aquellas competencias comunes a las diversas áreas o sectores de gestión consustanciados con un desempeño adecuado en el saber hacer empresarial.

De ahí que las identifica como: (a) habilidades básicas, referidas a la comprensión lectora, la escritura, la matemática, saber hablar y saber escuchar. (b) desarrollo de pensamiento, es decir, valora el pensamiento creativo en la resolución de problemas, la toma de decisiones y la capacidad de aprender a aprender para razonar; (c) cualidades personales referidas con el autoestima y la autoresponsabilidad.

En lo que concierne a las competencias laborales, Benavides (ob.cit:72), las define como aquellos:

Comportamientos competitivos específicos, frente a productos, servicios, ventas o posicionamiento, que hace referencia al uso y mejoramiento del desempeño personal en el manejo de recursos financieros, tecnológicos, de información, físicos, de sistemas a la consolidación de duraderas relaciones interpersonales.

En atención a la cita, este tipo de competencia amerita de resultados tangibles al estar referido a la capacidad productiva del gerente en el desempeño de sus funciones, en la capacidad del gerente para conducir a la empresa hacia el éxito por lo que enfatiza en el comportamiento ante el conocimiento de la situación, las destrezas y aptitudes para desempeñar sus funciones y resolver conflictos.

Pues bien, atendiendo a las habilidades y a las competencias gerenciales descritas, una situación que como director, debe tener presente quien gestiona y dirige los destinos de una institución educativa, está referido a la construcción de las políticas institucionales, que como ya se dijo, en las organizaciones educativas tiene que ver directamente con los acuerdos de convivencia. Para tales efectos el director debe tener especial cuidado, en el establecimiento de los criterios para su elaboración.

El término criterios conlleva a unos parámetros y puntos de referencia que van a permitir evaluar las alternativas que se presentan la toma de decisión, como condición que deberá ser satisfecha por la mejor decisión. Por lo tanto, en lo primero que se debe preocupar y ocupar un director, es en exigir que los criterios asumidos en los acuerdos de convivencia, sean respetados a fin de permitir el logro de los objetivos institucionales. Es por ello que Bisquerra (2008:93), plantea que los acuerdos deben estar enfocados en:

Competencia social, interrelaciones personales, saber escuchar, diálogo, comunicación efectiva, prevención y resolución positiva de conflictos, escucha empática, regulación de la impulsividad, respeto y tolerancia, asertividad, responsabilidad por las propias acciones, comprensión solidaria del mundo, estrategias de mediación, aprender a pensar.

Lo expresado por el autor (ob.cit.), refleja que los acuerdos de convivencia deben estar basados en valores, y por tanto, estos deben estar presentes en la praxis de la cotidianidad institucional. De ahí, que el directivo vele porque los acuerdos de convivencia estén enmarcados en los principios de respeto, tolerancia, diálogo, empatía, y demás, para asegurar una armoniosa relación entre sus congéneres bajo un clima de orden, paz y armonía; en un ambiente propicio para el buen establecimiento de las relaciones interpersonales.

Es a partir de entonces que recae en el directivo la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir dichos acuerdos. Pues es el directivo quien debe ser el primero en defender los derechos de los trabajadores, demostrar capacidad para salvaguardar la dignidad de todas las personas que están bajo su cargo y tratarlas por lo que valen; tener en cuenta sus méritos, los logros alcanzados; tratar a todos con objetividad e imparcialidad y no dejarse

llevar por trivialidades que detonan en situaciones conflictivas, ejerciendo cierto grado de presión en los trabajadores, convirtiéndose en reiterativas y constantes hasta desencadenar en el acoso laboral.

En consecuencia no es lo mismo decir que un gerente tiene habilidades gerenciales, a decir que un gerente tiene competencias gerenciales. Las habilidades gerenciales tienen que ver con las capacidades y destrezas que el gerente ha aprendido; mientras que las competencias gerenciales se refieren a la manera en que el gerente pone en práctica sus habilidades demostrando determinados comportamientos y asumiendo determinadas actitudes en el ejercicio de sus funciones.

En consecuencia, si los acuerdos se cumplen y el director conoce cuál es el desempeño de sus funciones, entonces sus subordinados se sentirán motivados y satisfechos en el entorno laboral. Por tanto, es responsabilidad del gerente poner un alto a las situaciones de acoso laboral.

Factores de Orden Cultural

Hablar de cultura organizacional, muy de acuerdo con la opinión de Chiavenato (2005a), es atender a una serie de normas informales no escritas que orientan diariamente, el comportamiento de los miembros de una organización y sirven para dirigir sus acciones hacia el logro de los objetivos propuestos. La cultura es el aspecto que dirige la misión de una organización a la vez que estructura sus objetivos. Para Gibson y col. (1996:70), la cultura de una organización, “está formada por valores, ideas, presunciones, percepciones, normas, artefactos y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan en ella.”

En atención a *Gibson* y col. (ob.cit.), la cultura organizacional se mantiene gracias a los artefactos, las estructuras y los procesos organizacionales. Así, al considerar los valores, se hace referencia a la filosofía sobre la cual se sustenta la organización; teniendo en cuenta que las estrategias, los objetivos y las presunciones conforman las creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos de los individuos que hacen vida en común dentro de ella. Por lo tanto, la cultura organizacional comprende el significado que tiene para la organización las distintas acciones, normas u objetos que comparten los miembros que la conforman.

En tal sentido Guédez (1995:44), opina que no existe planificación cultural ni gerencia cultural, sino que en todo caso lo que existe es una planificación y una gerencia de la acción cultural. La cultura organizacional debe asumirse como un elemento de importancia estratégica entendida bajo los aspectos sociales, políticos o económicos concebidos al margen de los significados culturales por cuanto “el alcance estratégico que representa la cultura hace legítimo cualquier esfuerzo que se vincule con los temas de gerencia, planificación, administración u organización de las entidades del sector cultural”.

Teoría de la Cultura Organizacional

El precursor de la teoría de la cultura organizacional es el Doctor en Psicología Social *Edgar Schein*, según afirmación avalada por *Gross* (2013) y *Acosta* (2012). Realizó trabajos en conjunto con *Douglas Mc Gregor*, autor de la teoría del comportamiento, conforme a lo expuesto por *Mansilla* (1996), e influenciado por los trabajos de *Warren Bennis*, padre de la teoría del liderazgo organizacional, y de *Chris Argyris*, padre de la teoría de la acción

humana, con quienes también desarrolló estudios importantes; se motiva a desarrollar su propia teoría. Entre sus obras más importantes, de acuerdo con Orrego (2013), figuran: *Psicología Organizacional* (1980), *Cultura Organizacional y Liderazgo* (1985), y *La Guía de Supervivencia de la Cultura Corporativa* (1999), entre otras.

Pretender decir que el concepto de cultura organizacional surgió desde *Schein*, es negar el avance de las organizaciones como sistemas abiertos que establece relaciones con otras organizaciones que se desarrolla tanto externamente como internamente, y como tal, necesita establecer contacto con otras organizaciones y con sus propios integrantes para aprender de ellos, todo lo que concierne al desarrollo de la cultura organizacional mediante las relaciones interpersonales y la comunicación.

Entre los diferentes estudios previos que pueden destacarse como antecedentes a la conformación de la teoría de la cultura organizacional, en opinión de quien escribe, es de vital importancia el realizado por *Malinowski* en 1910 en las Islas *Trobriand*, al Suroeste del Pacífico Nueva Guinea. Según Mora (2010) y Educatina (2013a), *Malinowski* convivió por un largo período de tiempo con los nativos, situación que le permitió conocer su cultura y demás hechos sociales en función de cómo se organizan para satisfacer sus necesidades como institución conformada por un grupo humano, estudiando todas sus tareas u objetivos que les permitía mantenerse y conservarse en sociedad, incluyendo su modelo cultural.

Ahora bien, en cuanto a las **estructuras empresariales**, son numerosos los sociólogos y psicólogos sociales que se dedicaron a estudiarlas; tal es el caso de los trabajos realizados por *Whyte* (1948), cuando demostró que las instituciones conforman un conjunto de

interrelaciones negociadas; lo que por lógica, induce a afirmar que las relaciones interpersonales conforman un elemento clave en el concepto de cultura organizacional.

Atendiendo a las opiniones de Chiavenato (2005b), y otros expertos, sobre las diversas teorías funcionalistas, la cultura organizacional tiene su origen en el pensamiento funcionalista de *Kurt Lewin*, quien mediante sus postulados, influyó en los estudios de muchos psicólogos sociales, quienes habían implementado el concepto de isla cultural con el propósito de establecer las diferencias entre las condiciones que surgen durante el entrenamiento y las que realmente existen en los lugares de trabajo.

Vale destacar también, el experimento de *Hawthorne*, el cual fue ideado por *Elton Mayo* e iniciado en 1927 y culminado en 1929. Consistía en establecer la relación entre las condiciones físicas del entorno laboral y el desempeño de los trabajadores. Se desarrollo en cuatro fases, y en cada una se introducía modificaciones en las condiciones laborales de los trabajadores. Para tales efectos, se trabajo con dos grupos uno de control y otro de observación.

En la primera fase se comprobó que el aspecto psicológico y la formación cultural influyen en el desempeño más que lo ergonómico. En la segunda fase se agregó períodos de descanso, reducción del horario de trabajo y refrigerios, comprobando que un ambiente de trabajo sin presión hace que los trabajadores se desempeñaban con más tranquilidad y sin ansiedad, desarrollando sentimientos sociales entre las personas del grupo, iniciándose así, un liderazgo con objetivos comunes.

En la tercera fase, se presentaron dos situaciones, por un lado, se crearon normas no formales y estándares de producción, surgiendo nuevos

líderes, generando lealtad en los trabajadores hacia la empresa; pero por el otro, se desarrollaron manifestaciones por parte de los dirigentes de la empresa en contra de las expresiones de los trabajadores, creándose de este modo conflictos entre sus miembros.

En la cuarta fase, se escogió un grupo de referencia de varios trabajadores que eran inspeccionados por un observador dentro del recinto laboral, y por un entrevistador ubicado afuera; comprobándose que los operarios manipulaban mediante engaños, tanto a trabajadores como jefes a fin de evitar que el grupo aumentara su producción, ocasionando de esta manera ciertas formas de conducta interna en la que se implementó premios a quienes cumplían con las normas, y castigos sociales a quienes no las respetaban. Con el experimento de Hawthorne se pudo concluir que:

- La integración social de los empleados con sus pares y con sus jefes, es factor determinante para el nivel productivo del grupo empresarial.
- Los empleados se opondrán a los cambios que proponga la administración de la empresa, toda vez que interfiera perjudicialmente en los intereses del colectivo.
- Los trabajadores deben ser tratados como parte del colectivo de la empresa y no de manera aislada por parte de la administración.
- Las motivaciones sociales y morales están por encima de las económicas, e influyen de manera determinante en el desempeño del trabajador.
- La implementación de normas o estándares sociales que han sido determinadas por el grupo social, condiciona el comportamiento de los miembros de la empresa.

En cuanto a la definición de cultura organizacional, Jaramillo (2005:481) cita de *Schein* (1988:56) lo siguiente:

Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Según, *Schein* (ob.cit) en las organizaciones se implementan valores fundamentados, ideas, percepciones, normas, y pautas de comportamiento compartidos por las personas que se desempeñan laboralmente en una misma organización. Mansilla (ob.cit.: 197) revela que *Schein* delimita el concepto de cultura considerando las siguientes aseveraciones, las cuales reflejan la cultura de la organización pero ninguna es la esencia de ella:

(a) Comportamientos observados de forma regular en las relaciones entre individuos. (b) Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo. (c) Valores dominantes aceptados por la organización. (d) Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes. (e) Reglas del juego que operan en la empresa. (f) Clima laboral.

Atendiendo a la cita, *Schein* explica la cultura organizacional, mediante la observación de los valores centrales y los supuestos que adoptan los grupos con el tiempo en una empresa. De ahí que el modelo de cultura organizacional que propone *Schein* (1988) versa en tres niveles: los artefactos, los valores y los supuestos.

Es decir, los artefactos, son estructuras y procesos organizacionales tangibles; los valores, se refiere a la filosofía de la empresa, las estrategias y los objetivos de la organización; y las presunciones o supuestos básicos, son las creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos que tienen los individuos que allí laboran. De acuerdo a ello, la cultura organizacional estudia algunos significados que tienen para una empresa las

distintas acciones, normas u objetos que comparten los miembros que la conforman.

La teoría de la cultura organizacional ofreció aportes epistemológicos al estudio desarrollado, por cuanto permitió ampliar el conocimiento del entramado social que gira en torno al acoso laboral, pues este fenómeno subyace en múltiples factores que pudiera estar incidiendo axiológicamente, en los valores sociales que definen el comportamiento de los individuos que cotidianamente hacen vida en común durante la jornada diaria de trabajo afectando notoriamente las relaciones interpersonales entre sus miembros.

Hay que entender que las instituciones educativas conforman organizaciones que deben administrarse como empresas, pues al igual que una institución común, los centros educacionales cuentan con un grupo de sujetos que por razones de trabajo deben mantenerse en constante comunicación y alentar las relaciones interpersonales. Desarrollándose en ellas un conjunto de experiencias, costumbres, hábitos, valores y creencias compartidas que las hacen diferentes entre sí.

Ahora bien, no existe cultura organizacional que no condicione el comportamiento organizacional, en el entendido que el comportamiento organizacional consiste, de acuerdo con *Robbins* (2004), en el estudio de lo que la gente hace en una organización y de la manera en que repercute la conducta asumida en el desempeño de los individuos.

De ahí que el comportamiento organizacional es el encargado de mantener la dinámica y funcionamiento de la empresa; así como también de orientar el comportamiento de los individuos que hacen vida en la institución. En consecuencia existen algunos factores que juegan gran importancia

dentro del comportamiento organizacional y son: la conducta, la motivación, el estrés y los niveles de conflictos.

La conducta depende de los miembros de una organización, es decir, del recurso humano. Chiavenato (2007), lo explica por medio de lo que él ha llamado el ciclo motivacional, el cual culmina con la complacencia, fracaso o compensación de las necesidades humanas.

Por ende, la motivación consiste en que los miembros de una organización determinada, hagan uso de los insumos con los que cuenta en la empresa, para producir los beneficios necesarios a la empresa y al propio trabajador, el cual se ve reflejado en los beneficios personales como el dinero, los ascensos y la estabilidad laboral. De esta manera se explica que el ciclo motivacional de las personas es producto del clima organizacional que ejerce una gran influencia en el comportamiento humano en la organización.

El clima organizacional también llamado clima corporativo, en palabras de Pérez (2009), constituye un fenómeno intangible que puede manifestarse favorable o desfavorablemente en la organización y que se expresa mediante el comportamiento de las personas que la integran. En el clima corporativo se toma en consideración factores que son relevantes para la empresa como la calidad, el inconformismo, el desempeño eficiente las relaciones interpersonales entre directivos y subordinados, entre otras consecuencias conductuales que constituyen las manifestaciones del clima organizacional.

Por ende, en toda organización, el recurso humano debe ser administrado en su propio ambiente, a objeto de visualizar la cantidad de restricciones y limitaciones que imponen a ese ambiente de trabajo, donde la organización procesará la información que le conducirá a la toma de

decisiones utilizando los insumos necesarios para establecer la entrada de recursos, tanto financieros como humanos proyectando como resultado, las consecuencias de dichas operaciones, las cuales pueden estar condicionadas por la motivación del personal.

En el entendido de que la motivación, es una forma de comportamiento del ser humano; el cual consiste, según *Robbins* (1999:168), en “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades individuales”. En tal sentido la motivación es un proceso cognitivo, porque se inicia en la psiquis de hombre, originando un comportamiento, que depende de los estímulos o variables (internas o externas) que lo condicionan.

Ahora bien, considerando los modelos motivacionales de *Maslow* y de *Herzberg*, analizados en *Chiavenato* (2004), es posible afirmar que la motivación depende de esos estímulos externos e internos que recibe el individuo para lograr un fin. Estos estímulos pueden presentarse tomando en cuenta dos factores, el primero en función de las necesidades de autorrealización como son la responsabilidad, el progreso, el crecimiento laboral; y el segundo en función de las necesidades del ego, la realización del individuo como trabajador dentro de la empresa, reconocimiento y posición en el trabajo.

En consecuencia, en cualquier organización, un sujeto puede sentirse automotivado, en la medida en que descubra que el trabajo que realiza es importante y productivo para la institución; porque así se lo han demostrado sus jefes inmediatos al evaluar los resultados; y a la vez se dé cuenta que su

trabajo es bueno porque al ser productivo para la organización, también lo es para sí, porque le permite su crecimiento personal y profesional.

Empero, éste desempeño en el logro de sus objetivos lo puede conducir al estrés, motivado al empeño y al compromiso adquirido ante la organización y a su propio nivel de exigencia por mejorar cada vez su productividad personal y el de la organización; obviamente un individuo acosado no siente motivación.

El estrés, es una respuesta del individuo ante el medio ambiente, el cual puede incidir positiva o negativamente en el desempeño de sus funciones, según lo expresado por *Ivancevich y Matteson* citados en *Kast y Rosenzweig* (1996:694), cuando definen al estrés como “una respuesta adaptable, mediada por los las características del individuo y/o procesos psicológicos, que es consecuencia de cualquier acción, situación o acontecimiento externo que cree exigencias físicas y/o psicológicas especiales a una persona”.

Ahora bien, en cuanto a los conflictos, son situaciones inevitables en las organizaciones ya que estos se generan como consecuencia de los distintos puntos de vista de cada miembro de la organización respecto a una circunstancia determinada. Según *Chiavenato* (2009), conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actividades o intereses antagónicos que pueden enfrentar dos o más personas en una institución.

Es menester destacar que todo conflicto tiene un inicio y un final desarrollándose progresivamente hasta llegar a la violencia. El establecimiento del comportamiento axiológico depende de varias variables: del clima organizacional en el cual se desarrolla, de la cultura organizacional, ello implicaría saber aplicar la técnica o modalidad más idónea a objeto de

evitar se llegue al extremo que sería el desarrollo de la violencia o acoso laboral.

En éste, la persona pierde los estribos y comienza a comportarse grotescamente infundado por la agresividad de lo cual el sistema educativo no escapa generando estrés, pudiendo traer consecuencias como ausencias, insatisfacción en el trabajo, competitividad, irrespeto hacia las funciones desempeñadas por los demás compañeros de trabajo, apatía, falta de comunicación, baja autoestima, desprestigio, diferencias interpersonales e intrapersonales generando el desarrollo de la ineficiencia e ineficacia en la organización aumentando el ausentismo y reduciendo la productividad.

En tal sentido *Robbins y Judge* (2014), afirman que el proceso de conflicto se desarrolla en cinco etapas: (a) oposición potencial, (b) cognición y personalización, (c) intenciones, (d) comportamiento y (e) resultados.

La primera fase, denominada por los autores citados como oposición potencial, se vincula a una diversidad de condiciones necesarias para crear la oportunidad del conflicto, la cual circunda a la comunicación entre las partes generadoras de conflicto y las variables personales relacionadas con el sistema de valores que posee cada opositor. La segunda fase, de cognición y personalización, tiene que ver con las condiciones antepuestas al conflicto, y la interpretación y percepción que cada uno de los actores del conflicto tenga frente al problema.

La tercera fase, las intenciones, referidas a las decisiones que toman los individuos en un suceso de conflicto. Mientras que en la cuarta fase, el comportamiento, se encuentra vinculada a las actitudes o conductas asumidas por los confluctuantes respecto al conflicto, donde unos salen frustrados con relación al otro. Esta fase es crucial en el manejo de los

conflictos, porque se pone en tela de juicio el nivel de competencia y dominio de las partes afectadas; así como el grado de colaboración, cuando el comportamiento de las personas busca resolver los problemas.

Cabe considerar, si en una de las partes, se plantea lo que los autores (ob.cit.), han denominado “la “evitación”, entonces se está en presencia de una conducta que implica el alejamiento al problema, con lo cual se demuestra indiferencia ante la situación presentada. No así ocurre cuando entra en juego la variable “admiración”, pues se vincula con los sacrificios realizados por las partes afectadas a objeto de calmar al oponente; mientras que surge el “compromiso”, cuando los confluctuantes o uno de ellos asume que debe renunciar o negociar frente al problema.

La quinta fase, los resultados, se refiere a las consecuencias dadas para mejorar el desempeño del conflicto. Estos resultados pueden ser funcionales o disfuncionales. Son funcionales cuando los resultados son constructivos y van en busca de las mejoras en la calidad de las decisiones tomadas frente al problema favoreciendo un clima de cambio. Son disfuncionales, cuando son destructivas originando descontentos. Situación típica en los casos de acoso laboral.

Es relevante destacar que los conflictos que se presentan en las organizaciones educativas son muy comunes, en atención a los planteamientos de *Robbins* (1999), pues frecuentemente se desarrollan en tres etapas: (a) la percepción e interpretación; (b) el comportamiento y (c) los resultados.

En la percepción e interpretación, los conflictos parten de la cognición de los actores del conflicto, relacionados con la ética profesional y el conjunto de valores que posee el afectado a fin de llegar a la segunda fase: la del

comportamiento, que se desarrolla según el marco de competencias que reúnen los afectados. En última fase, los resultados enmarcados en saber comportarse ante la situación vinculado con el ámbito de competitividad y los valores ético-profesionales del gerente institucional.

De ahí la importancia de que todo gerente posea las competencias necesarias para poder llevar a feliz término el tratamiento pedagógico de la resolución de los conflictos. Por ejemplo, un docente puede aplicar un tratamiento profiláctico en el desempeño de las funciones de los colegas. ¿Cómo? A través de la prevención de la existencia de conflictos, manteniendo el medio de trabajo en un ámbito sumido a los valores, armónico donde cada uno respete los roles que desempeña cada quien para trabajar con eficiencia y eficacia en sus funciones.

El docente debe emplear un instrumento pedagógico curativo, en caso tal en que se hayan presentado soluciones problemáticas y para ello debe contar con una resolución sabia y eficiente de los conflictos. En cuanto al tratamiento pedagógico causal, en caso de presencia de un conflicto, el gerente no debe buscar el origen del problema a fin de preservar un tratamiento, profiláctico a objeto de prevenir toda clase de conflictos posteriores.

Es menester destacar que todo conflicto tiene un inicio y un final desarrollándose progresivamente hasta llegar a la violencia. El establecimiento del comportamiento axiológico depende de varias variables: del clima organizacional en el cual se desarrolla; de la cultura organizacional, ello implicaría saber aplicar la técnica o modalidad más idónea a objeto de evitar se llegue al extremo que sería el desarrollo de la violencia, en el que la

persona pierde los estribos y comienza a comportarse groseramente infundado por la agresividad.

Teoría de la Complejidad

Hablar de complejidad no sólo significa extremar compiladamente el entramado de grandes unidades en un solo sistema, sino que consiste en atender las disyuntivas existentes en una misma realidad, por tanto, refiere Villegas (2012:18), “es el reconocimiento de las incertidumbre y de las contradicciones, pero también del determinismo, de las distinciones y separaciones que requieren ser integradas”.

Son muchos los antecedentes que existen respecto de la teoría de la complejidad. De acuerdo con Martínez (2007), vale recordar las ideas expresadas por filósofos de la antigua Grecia como *Aristóteles*, *Platón*, *Pitágoras*, *Temístocles*, por nombrar algunos, quienes de forma espontánea reflexionaban sobre la complejidad de las ciencias sociales, la dialéctica y la matemática, expresadas mediante aforismos y metáforas en narraciones míticas y acertijos.

Otros autores como Maldonado y Gómez (2010), y Rodríguez y Aguirre (2011), piensan que los antecedentes precisan en el siglo XIX a través de la teoría darwiniana sobre la evolución del hombre y la termodinámica de *Carnot*, respectivamente. La primera referida a la necesidad de crear estructuras más compleja; y la segunda, porque permite apreciar la disyuntiva de la temporalidad.

Lemieux (2011), esgrime que *Edgar Morín*, ha sido considerado por la comunidad científica como el padre del Pensamiento Complejo, y ha publicado sus postulados en su libro denominado “Introducción al

Pensamiento Complejo” (2003). Para *Morín*, el pensamiento complejo, procura la integración de las formas simplificadoras del pensar, rechazando las consecuencias reduccionistas de la realidad. En su libro, el autor señala que el pensamiento complejo es un tejido en conjunto, heterogéneo, que contiene elementos inseparables asociados a la paradoja de lo uno y lo múltiple.

El origen de a la teoría de la complejidad se ubica en el Siglo XX, y entre ellas está la teoría de sistemas, la cibernética y la de la comunicación. *Barberousse* (2008), precisa en la teoría general de los sistemas de Von *Bertalanffy*, quien hizo hincapié en estudiar los desórdenes de origen entrópico que fueron compensado neguentrópicamente mediante la retroalimentación negativa para que los sistemas no perdieran su organización, y los procesos de adaptación y cambio se dieran hacia el equilibrio, motivados tanto por el propio sistema como por las respuestas de lo que le era amenazante.

Moreno (2002), plantea que la teoría de la cibernética de *Wiener* sirvió de inspiración a la creación de la teoría del pensamiento complejo, porque la misma se desarrolló en un campo multidisciplinario que abordaba los problemas de la organización, tratando los procesos de control o retroalimentación y transmisión de información, mediante la comunicación tanto en las máquinas como en los organismos vivos. Desarrollándose así el principio de auto eco organización, es decir, aplica los mecanismos de la regulación biológica a la tecnología. Sumando a ello el principio de causalidad circular, fundamentado en la lógica comprensible del fenómeno concebido mediante *feedback* constante de información entre un ser vivo y el ambiente; por cuanto que esta teoría considera que todo fenómeno constituye un ecosistema.

Finalmente, la teoría de la información y la comunicación de *Shannon* y *Weaver*, quienes se preocuparon por estudiar la eficacia de la información, haciendo énfasis en la capacidad de transmitir, almacenar y procesar la información, calificado por *Morín* como, la retroalimentación positiva de la cibernética a los procesos de comunicación. Asumiendo así los supuestos teóricos de la teoría de la comunicación los cuales se manifiestan mediante el lenguaje y la comunicación humana como representación simbólica de la realidad.

La causa por la cual se genera el pensamiento complejo en *Morín*, surge precisamente a su negativa de ver la realidad desde una visión atomista, antropocéntrica y reduccionista del mundo, típico del paradigma positivista. *Morín* supone que la teoría de la complejidad visualiza al universo como un todo que va más allá de la simple suma de las partes, preocupándose por establecer conexiones variadas rompiendo las barreras de la linealidad entre causa y efecto respecto a la temporalidad, en un mundo conocido y otro por conocer.

Atendiendo a la opinión de *De Lisio* (1999), la complejidad se asume como la unidad del todo y la pluralidad de constituyentes heterogéneos en una unidad con sentido, de este modo, es menester asumir el término transcomplejo para referirse a una nueva cosmovisión investigativa propia de la complementariedad, la cual permite dar cuenta de una realidad múltiple y diversa.

Hablar de la teoría de la complejidad en esta obra es de sumo interés, por cuanto la transcomplejidad del acoso laboral en las instituciones educativas implica el manejo de la heurística como técnica que imbrica la búsqueda recursiva de soluciones al tema planteado, a la par en la que se

*LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS*

establece la relación que existe entre la incertidumbre con la certidumbre, por aquello de la complejidad del universo. Por lo tanto, se pretende entender el papel constructivo de lo que está en desorden (acoso laboral) en pro de su prevención mediante la implementación de lo que debe ser una cultura organizacional proactiva y eficientemente llevada a cabo en las instituciones de Educación Básica del estado Aragua.

IV.POLÍTICAS EN LA PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL

La prevención del acoso laboral, es una situación que debe tener en cuenta todo gerente institucional, y debe ser discutido y consensuado con todos los miembros de la organización para que se contemple en las normas internas, ya que prevenir significa evitar, disponer anticipadamente de las herramientas necesarias que permita evitar cualquier tipo de confrontación o conflicto entre los miembros de una empresa.

Es menester que el personal esté informado de lo que significa el acoso laboral, reconocer cuándo se presenta una situación de acoso y diferenciarla de lo que no es acoso laboral, a fin de tomar las medidas necesarias en su prevención. De ahí la importancia del establecimiento de las políticas internas; entendida como las normas que rigen el comportamiento de los ciudadanos dentro de la organización educativa.

A propósito del acoso laboral, las políticas del Estado, se rigen por las establecidas internacionalmente, tales como por ejemplo, las propuestas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT-1960), donde Venezuela forma parte integral.

La OIT, en una conferencia realizada en Ginebra el 25 de junio de 1958, presentó un convenio relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación, donde se discutió que todo trabajador debía ser protegido contra cualquier tipo de discriminación, la cual fue definida en su artículo 1 como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”.

En Venezuela existe el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL), organismo autónomo adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo. El mismo fue creado según lo establecido en el artículo 12 de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, promulgada en el año 1986. En 2002, este organismo reactiva los procedimientos a seguir en cuanto a denuncias sobre la salud ocupacional; desarrollando así acciones de política nacional en materia de prevención, salud y seguridad laboral, que sirve para inspeccionar y vigilar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores.

En el contexto nacional, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV-1999), en los artículos 19, 21 y 57, establece lo concerniente a la protección del ciudadano contra todo tipo de discriminación. En tanto que en el artículo 89, reza sobre las disposiciones específicas de la protección contra la discriminación de la cual puede ser objeto cualquier trabajador.

Respecto de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT-2012), el Capítulo V, establece las Condiciones Dignas de Trabajo, por tanto, en su artículo 156, trata sobre la obligatoriedad de ofrecer “condiciones de trabajo dignas y seguras a los trabajadores” como una forma de respetar los derechos humanos en un ambiente saludable (numeral d), “protegiendo la vida, la salud y la seguridad laboral” (numeral e), toda vez que exige el establecimiento de medidas de prevención en cuanto a las “condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual o laboral” (numeral f).

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Los artículos 164 y 165, respectivamente, enfatizan en definir y diferenciar lo que se entiende por acoso laboral y acoso sexual. Al respecto, el artículo 164 define el acoso laboral como un acto de:

Hostigamiento o conducta abusiva ejercida en forma recurrente o continuada por el patrono o la patrona o sus representantes; o un trabajador o una trabajadora; o un grupo de trabajadores o trabajadoras, que atente contra la dignidad o la integridad biopsicosocial de un trabajador, una trabajadora o un grupo de trabajadores y trabajadoras, perturbando el ejercicio de sus labores y poniendo en peligro su trabajo o degradando las condiciones de ambiente laboral.

Por su parte, el artículo 165 de la misma ley, define como acoso sexual:

El hostigamiento o conducta no deseada y no solicitada de naturaleza sexual, ejercida de forma aislada o mediante una serie de incidentes, por el patrono o la patrona o sus representantes, contra el trabajador o la trabajadora con el objeto de afectar su estabilidad laboral o de dar, mantener o quitar algún beneficio derivado de la relación de trabajo.

Ambas formas de acoso pueden ocurrir tanto en centros públicos como en privados del país; por ende en el artículo 166, remite a investigar los hechos susceptibles de acoso laboral o sexual; estableciendo así, el régimen de infracciones por acoso laboral o sexual en el artículo 528 donde se impone multa al patrono que incurra en dicha falta, entre 30 y 60 unidades tributarios “sin acciones civiles y penales a que tenga derecho el trabajador o trabajadora”. Sin embargo el artículo 80, establece como una causa justificada de retiro al patrono que incurra al acoso laboral o sexual como medida de amedrentamiento al empleado.

En lo que concierne a la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT-2005), en el Capítulo I de los

Derechos y Deberes de los Empleadores y Empleadoras, artículo 56, numeral 5, establece que el empleador debe abstenerse de propinar conductas “ofensivas, maliciosas, intimidatorias y de cualquier acto que perjudique psicológica o moralmente” a los trabajadores. A su vez norma:

La prevención de toda situación de acoso por medio de la degradación de las condiciones y ambiente de trabajo, violencia física o psicológica, aislamiento o por no proveer una ocupación razonable al trabajador o la trabajadora de acuerdo a sus capacidades y antecedentes y evitar la aplicación de sanciones no claramente justificadas o desproporcionadas y una sistemática e injustificada crítica contra el trabajador o la trabajadora, o su labor.

El articulado anterior está en concordancia con el artículo 156 de la LOTT (ob.cit). En lo que corresponde al Título VIII de las Responsabilidades y Sanciones, artículo 119 de la LOPCYMAT (ob.cit.), prevé las sanciones de orden civil, penal, administrativo o disciplinario contra el empleador, con multas que oscilan entre veintiséis y setenta y cinco unidades tributarias por cada trabajador que haya sido expuesto a desempeñarse en sus funciones bajo condiciones del medio ambiente que atenten contra su salud física y mental.

Otra de las normas legales que se vinculan a la presente investigación, es la Ley Orgánica Sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (LOSDMVLV-2007). El Capítulo III plantea la Definición y Formas de Violencia contra la Mujer.

Por tanto, el artículo 15 tipifica diecinueve formas de violencia: psicológica, acoso u hostigamiento, amenaza, violencia física, violencia doméstica, violencia sexual, acceso carnal violento, prostitución forzada, esclavitud sexual, acoso sexual, violencia laboral, violencia patrimonial y económica, violencia obstétrica, esterilización forzada, violencia mediática,

violencia institucional, violencia simbólica, tráfico de mujeres, niñas y adolescentes, trata de mujeres niñas y adolescentes.

El Capítulo IV se refiere a las Políticas Públicas de Prevención y Atención; en tanto que en el Capítulo VI, se contempla lo concerniente a Delito y al régimen sancionatorio, tipificados en el artículo 39 como violencia psicológica; en el artículo 40 el acoso u hostigamiento; en el artículo 41 la amenaza, en el artículo 42 la violencia física, y en el 43 la violencia sexual.

Finalmente, en el Capítulo IX de ésta ley, establece la manera de articular el inicio del proceso, contemplados entre otros articulados en el 70, donde se presentan algunas orientaciones en cuanto a la legitimación para denunciar y el 71 que enumera los órganos receptores de denuncia, los cuales pueden realizarse ante: el Ministerio Público, juzgados de paz, prefecturas y jefaturas civiles, división de protección en materia de niño, niña y adolescentes, policía; comandos fronterizos; tribunales de municipios y otros.

Otra norma legal que atiende al propósito central de la investigación, es la Ley Orgánica de Educación (LOE-2009) que en su artículo 3 establece los principios y valores rectores de la educación; subraya lo concerniente a los derechos ciudadanos de justicia social, no discriminación, respeto a los derechos humanos y a la igualdad de género.

En tanto que el artículo 10 acentúa que en todas las instituciones educativas del país queda prohibido incitar al odio, la violencia, la inseguridad, la intolerancia o cualquier otro factor que:

(...) atente contra los valores, la paz, la moral, la ética, las buenas costumbres, la salud, la convivencia humana, los derechos humanos y el respeto a los derechos de los pueblos y

comunidades indígenas y afrodescendientes que promuevan el terror, las discriminaciones de cualquier tipo (...)

Como se aprecia, las leyes descritas, son relevantes y pertinentes con la temática a desarrollar por cuanto son taxativas respecto de los derechos y deberes que, necesariamente, deben ser aplicados tanto a trabajadores como empleadores que sean sujetos y objetos de acoso laboral en todas las organizaciones a nivel nacional, específicamente en las instituciones educativas.

Transdisciplinariedad

La teoría de la transdisciplinariedad juega un rol preponderante en las investigaciones actuales. Va tomada de la mano con la teoría de la complejidad y trasciende los límites de las disciplinas. La transdisciplinariedad funciona como un equipo integrado junto a la complejidad.

Como dicen Caetano, Curado y Jaquinet citados en Carrizo (2001:1), “el binomio complejidad-transdisciplinariedad”. Mientras la transdisciplinariedad se ocupa de estudiar los nuevos modos de producción del conocimiento, la complejidad estudia los procesos reales del conocimiento. Por tanto, los antecedentes de la transdisciplinariedad son los mismos de la complejidad.

El campo científico de la transdisciplinariedad, según *Nicolescu* (2001), se desarrolla en medio de dos construcciones intelectuales: la teoría de la relatividad y la mecánica cuántica, las cuales manifestaron ciertas anomalías científicas que no pudieron ser eliminadas, sino que permitieron ampliar el campo de la verdad científica del siglo XX, conduciéndolas a nuevas verdades en la física de esa coyuntura social. Por lo que son consideradas como los antecedentes reales a la teoría de la transdisciplinariedad.

Considerando los señalamientos realizados por autores como Llena, Parcerisa y Úcar (2009), la transdisciplinariedad no es una nueva disciplina teórica, sino una herramienta teórica que permite el establecimiento de puentes entre diferentes áreas de conocimiento.

Al respecto Carrizo (ob.cit.), expone que el origen de la transdisciplinariedad media en la integración de los distintos modos de producir conocimiento, pues considera que la transdisciplinariedad, no tiene límites, sino que va más allá de lo académico.

Esgrime que la necesidad de establecer asociaciones y diálogos entre distintas disciplinas (interdisciplinariedad), desarrollada en los años 70 del siglo XX, marcó la pauta a nuevas modalidades participativas de producción de conocimiento desde lo científico, lo social y lo político.

Lo que permitió el desarrollo de una nueva conciencia de la integración en la articulación de situaciones o problemas sociales, las cuales surgen como respuesta a los nuevos desafíos de la complejidad que día a día demanda profundos cambios en todos los ambientes.

Basarab Nicolescu, en 1996, escribió un libro llamado “El manifiesto de la transdisciplinariedad” (1999), en el cual plantea la manera en que se debe comprender al mundo presente. Considerado por la comunidad científica como el máximo exponente de la transdisciplinariedad.

La transdisciplinariedad, según el *Nicolescu* (s/f), surge como una necesidad de la ciencia para mantener equilibrio entre la interioridad y la exterioridad del ser humano. Cada persona tiene una manera distinta de ver al mundo, de precisar cómo es su realidad. “Actúa en nombre de una visión, la del equilibrio necesario entre la interioridad y la exterioridad del ser

humano y esta visión pertenece a un nivel de realidad diferente de aquel del mundo actual”.

En ese sentido, el mismo *Nicolescu* (1999) plantea que la transdisciplinariedad es una nueva ciencia que pretende entender el mundo a partir de redes y de interrelaciones; fundamentado, de modo simultáneo en el consenso y en el conflicto, y a la vez, según *Morín* (2003), marcha sobre cuatro bases independientes: la racionalidad, el empirismo, la imaginación y la verificación. *Najmanovich* (2001) plantea que es la ciencia de la creación, porque lo que se entiende por historia está ligado a la creatividad en un universo que evoluciona de manera complejo; por lo que es una ciencia de múltiples epistemes cognitivas que necesitan de la comprensión, la conceptualización y la explicación multicausal.

En opinión de *Villegas* (2011) citada en la Red de Investigadores en Educación de América y el Caribe (RIEAC-2011), la transformación conceptual de la realidad debe apreciarse bajo una mirada transcompleja donde existe una red de relaciones que implica nuevas maneras de ver el mundo desde las ciencias naturales con sus métodos cuantitativos, de las ciencias sociales con sus métodos cualitativos y del arte y las ciencias del espíritu con sus métodos dialécticos.

Reconociendo así que cada uno de esos métodos no son particulares de cada una de esas ciencias; sino que mantienen una sinergia congruente, constante y recíproca contenida en las distintas disciplinas permitiendo hacer una reflexión profunda para así conformar una matriz epistémica de una nueva visión del mundo que va más allá de la simplicidad de la ciencia y más allá de la complejidad y la incertidumbre.

V. EL ACOSO LABORAL DESDE LA INTUICIÓN CIRCUNSPECTA

Asumiendo, como ya se ha dicho, el acoso laboral como una realidad transcompleja, porque gira alrededor de verdades particulares y panoramas diversos, permite rearticular distintos saberes para obtener de este modo un diálogo reflexivo que transita recursivamente entre lo objetivo y lo subjetivo, la certidumbre y la incertidumbre; para cavilar, construir y reconstruir su conocimiento.

En ese sentido, fue posible establecer una permanente interacción de los diferentes aspectos del saber, que condujeron a la complementariedad del pensamiento complejo transdisciplinar en la transcomplejidad del acoso laboral en las instituciones educativas.

Y comprendiendo que no todos los empleados padecen de acoso laboral, previa entrevista realizada a un supervisor de la Zona educativa de la entidad aragüeña, quien solicitó el anonimato y es conocedor del problema, el cual se manifiesta en 8 de 18 municipios del estado; decidí indagar la probabilidad de la existencia de dicho fenómeno social en centros educacionales públicos pertenecientes al sistema de educación básica en los municipios: Girardot, Santiago Mariño, Zamora, Libertador y Sucre.

A través de la técnica de la encuesta, apliqué un cuestionario a una muestra seleccionada, mediante el método de afijación proporcional, compuesta por 24 personas acosadas laboralmente; clasificándolas por estratos de la siguiente manera: 2 directores, 16 docentes de aula, 2 secretarías y 4 obreros.

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Desde el punto de vista ontológico, elaboré el cuestionario asumiendo al acoso laboral como un problema constante, recursivo, donde los excesos cometidos por el abuso de autoridad de parte de un superior frente a otro(s) trabajador(es), ocasiona en el afectado agravio psicológico, físico y moral que inciden en su desempeño profesional. De esta forma, el cuestionario quedó conformado por 38 interrogantes con cuatro alternativas de respuesta global.

También se realizó entrevistas tipo conversación a tres personas: una docente, una obrera y una secretaria, víctimas de acoso; así como tres representantes sindicales, dos del gremio docente y uno del gremio obrero.

Momento CUAN

Los resultados de la información obtenida de la aplicación del cuestionario los he presentado en los cuadros y gráficos 1, 2 y 3, que resumen las respuestas favorables (RF) atendiendo a los fenómenos estudiados: acoso laboral y políticas de prevención.

Cuadro 1
Acoso Laboral

Fenomeno	Dimensión	Indicador	RF	Total
Acoso laboral	Manifestaciones de acoso	Actitudes	39,3%	47,4%
		Aislamiento	54,2%	
		Descalificación	44,6%	
		Salud comprometida	51,4%	
	Causas del acoso	Envidia	15%	38,2%
		Discriminación	38,3%	
		Delirios de grandeza	55%	
		Desacreditación	30,8%	
		Personas tóxicas	51,7%	
	Fuente: Datos recopilados de la investigación. León (2016).			ξ

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

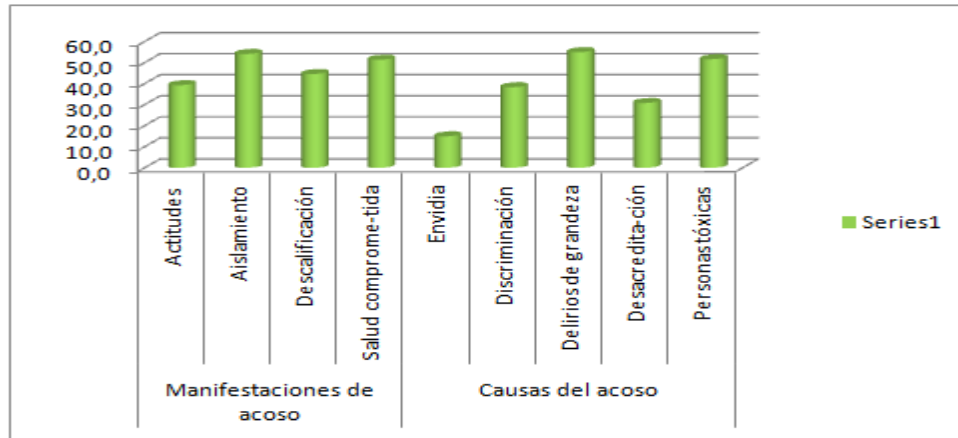


Gráfico 1. **Acoso Laboral.**

Fuente: Datos recopilados de la investigación. León (2016).

Cuadro 2. Políticas de Prevención.

Fenómeno	Dimensión	Indicador	RF	Total
Políticas de prevención	Políticas nacionales	Normas	69,2%	71,3%
		Leyes	73,3%	
	Políticas internacionales	Acuerdos	51,7%	59,8%
		Cultura organizacional	67,9%	
			ξ	65,5%

Fuente: Datos recopilados de la investigación. León (2016).

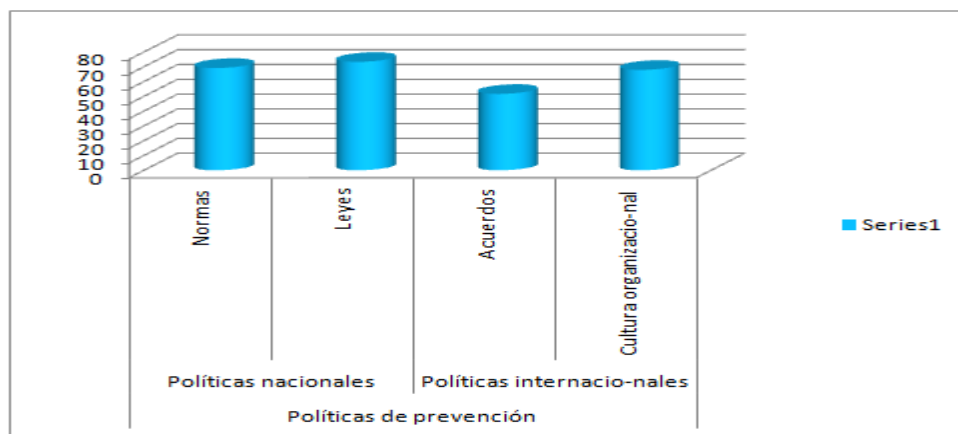


Gráfico 2. **Políticas de prevención.**

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Fuente: Datos recopilados por León (2016).

Cuadro 3.
Integración de Fenómenos

	ξ
Acoso laboral	42,8
Políticas de prevención	65,5

Fuente: Datos recopilados de la investigación. León (2016).

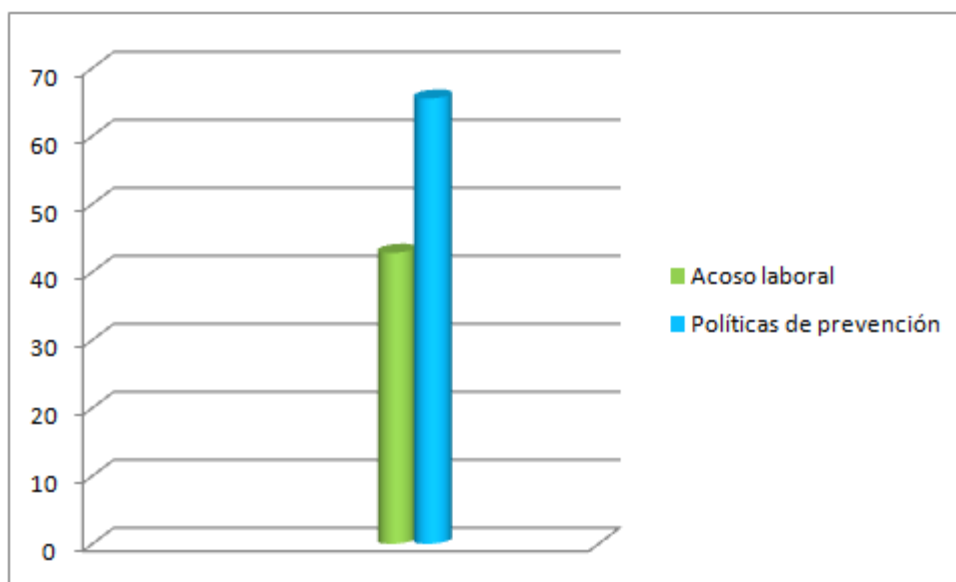


Gráfico 3. **Integración de Fenómenos.**

Fuente: Datos recopilados de la investigación. León (2016).

Al observar el cuadro y gráfico 1, que representan solo los resultados que favorecen el acoso laboral, se aprecia que los indicadores actitud y descalificación, van en ascenso para emparejarse con aislamiento y salud comprometida como manifestaciones de acoso. A ello se suma que desacreditación y discriminación compiten para igualarse con el resto de los indicadores de las causas del acoso.

Ahora bien, respecto al cuadro y gráfico 2, que resumen la ponderación resultante de las políticas de prevención, pareciera que los sujetos, objeto de

acoso laboral, tienen cierto grado de conocimiento de cómo prevenir el acoso, considerando la media obtenida que fue de 65,5%.

Al integrar los resultados de ambos fenómenos, representados en el cuadro y gráfico 3, puedo afirmar que existe un porcentaje bastante significativo de acoso laboral en los sujetos encuestados pero que a pesar de tener conocimiento sobre su prevención, la persona acosada no las pone en práctica, de acuerdo a lo expresado por Morales (2014), por temor a que su agresor tome represalias contra ella. Significa entonces, que los factores de acoso laboral tienden a intensificarse con el paso del tiempo, si no se toman medidas correctivas dirigidas a poner en práctica la prevención del acoso laboral.

Momento CUAL

La información obtenida de la aplicación de la entrevista se organizó en dos grupos de informantes, el uno constituido por informantes directos; y el dos informantes indirectos que se representa en la figura 1 y 2. Concluyendo con mis observaciones presentadas en la figura 3.

Grupo Informantes Directos.

Conformado por tres informantes quienes manifestaron ser víctimas de acoso laboral: docente, administrativo y obrera, identificadas de la misma manera en los testimonios. Obsérvese la figura 1, presenta la descripción de los informantes directos.

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La Figura 1, presentada a continuación muestra la categorización integrada perteneciente al grupo informantes directos.

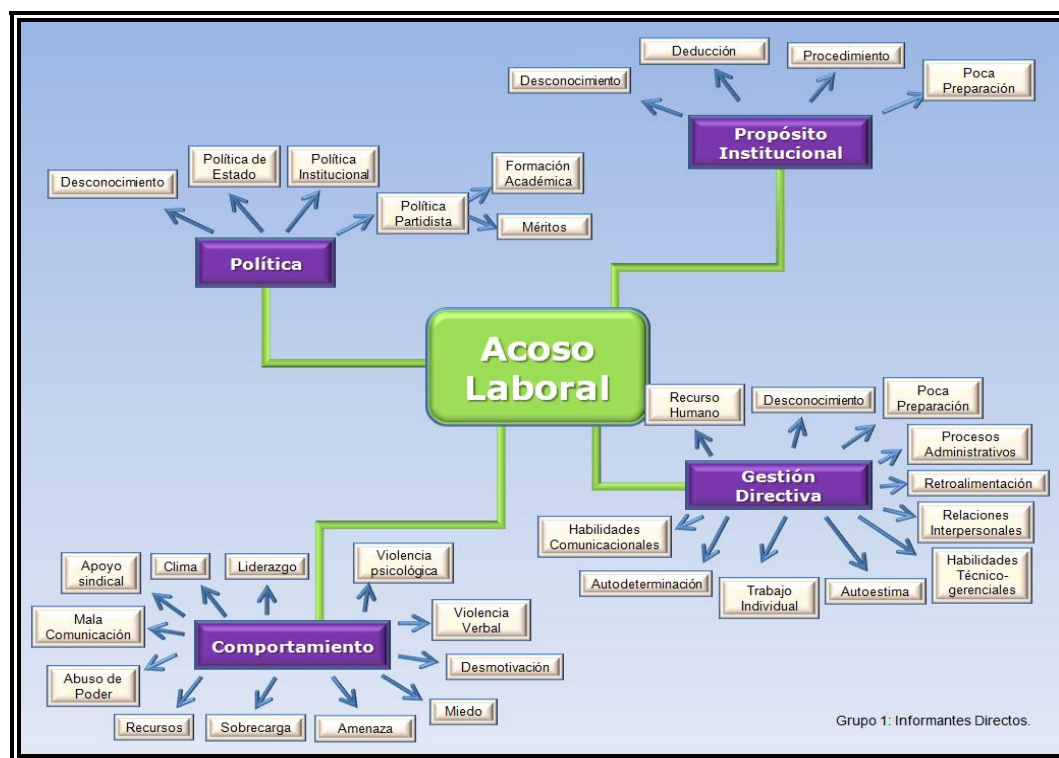


Figura 1. Informantes Directos.

Fuente: Datos recopilados por León (2016).

La información proporcionada por el grupo uno gira alrededor de la categoría macro acoso laboral, de la cual surgieron cuatro categorías: propósito institucional, gestión directiva, comportamiento, política.

De la categoría **Propósito Institucional**, el grupo hace referencia a que tanto directivos como el resto del personal desconocen cuál es la misión y la visión que persiguen las instituciones para las cuales trabajan, sin embargo, suponen que derivan del pensum de estudios de cada centro educativo. Por lo que el docente expresa que ningún profesor, incluidos los directivos

conocen los propósitos que se persiguen en el plantel porque “el director no sabe nada de gerencia”. En este sentido el grupo coincide en opinar que los directivos tienen poca preparación y conocimiento en cuanto a la misión y visión por las cuales deben regirse las instituciones educativas, por tanto sugieren su divulgación.

Como se pudo apreciar, la categoría propósito Institucional, enfatiza que siendo la visión y la misión la esencia de toda organización, según lo expresado por Matilla (2009), es lamentable que los miembros de la organización escolar lo desconozcan, pues visión y misión representan lo que se quiere de la institución en el futuro, y los objetivos que se pretenden lograr, respectivamente. Por tanto, y de acuerdo con Puentes (2005), es ahí donde se centra el propósito de la institución, y de la cual derivan las otras categorías presentes en la figura 1.

Concerniente a la categoría gestión directiva, al referirse al manejo del talento humano, en los procesos administrativos, los informantes cuestionan la manera como lo está llevándolo a cabo el gerente educativo. En tal sentido docente y administrativo, afirman que el director no sabe sobre organización del personal.

A tales efectos el administrativo, que ha trabajado en la dirección, dice darse cuenta que se adjudica cargos docentes a personas no capacitadas. Por su parte, la docente expone una vivencia personal, pues luego de regresar de un largo reposo como consecuencia del cáncer de mama, su jefe no encontraba cómo ni dónde ubicarlas dentro de la institución. La obrera no opinó al respecto.

Si de control del personal se trata, la obrera expresa que así como el directivo nunca le ha hecho saber cuáles son las funciones que debe

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

desempeñar, tampoco puede llevarle un control del trabajo que realiza. Por su parte, el administrativo dice que el seguimiento se aplica cuando conviene evaluar lo negativo y cuando quieren atropellar al personal. Del mismo modo, la docente opina que la acción de controlar ejercida por el director responde a exigencias de la dependencia ministerial (Zona Educativa), por lo que el directivo se remite a darle cumplimiento; por lo cual sugiere que el directivo debe recibir formación para el papel que desempeña.

En relación a la evaluación del desempeño, la docente opina que quien evalúa solo llena formularios y nunca ofrece una retroalimentación de lo acontecido, como debe ser; por lo que el administrativo señala que la evaluación se aplica cuando importa molestar al personal.

Atinente a las relaciones interpersonales, la obrera señala que no son promovidas producto de la hipocresía, tanto del director como de sus compañeros de trabajo que favorecen los comentarios de pasillos en contra de los demás. En tal sentido, el administrativo y el docente expresan que lo que si se promueve son rumores mal sanos de los propios miembros de la institución para desacreditarlos.

Sobre habilidades técnico-gerenciales o tareas que debe realizar el gerente educativo, la docente expresa que “el director es ‘todero’, hace todo, no delega funciones”. La obrera observa que “El director estaba subido en el techo limpiándolo. Otro día estaba llevando la manguera al patio”, En tal sentido, opina que aun cuando no es malo que el director lo haga, esas no son tarea de un director. Lo cual implica que ambas informantes reconocen que el directivo carece de habilidades técnicas propias al rol.

Al hacer referencia a la autoestima del trabajador, se pudo constatar que la docente tiene baja estima cuando piensa que sus jefes tienen algo en

su contra porque duda en saber si hace o no bien su trabajo. Agrega además, sentirse inútil e improductiva por el hecho de sentirse sola. En tanto que la administrativo cree que no es importante como persona, porque se ha sentido utilizada. Mientras que la obrera, demuestra lo contrario cuando expresa “Tomé la decisión de dedicarme a hacer mi trabajo, sin preocuparme porque los demás juzguen si lo hago bien o mal. Basta con que yo sé que sí lo hago bien”. Agrega “Procuro no hacerle mente a eso para no llenarme de cargas negativas”. Su actitud positiva frente a la adversidad demuestra elevada autoestima.

Respecto al trabajo individual la docente y la administrativo expresan que cada quien trabaja solo, porque impera el egoísmo y la desconfianza entre los trabajadores; mientras que la obrera señala que es mejor trabajar solo, aunque no niega la posibilidad de hacer favores a sus compañeros si la ocasión lo requiere.

En cuanto a la autodeterminación, la obrera se destaca por encima de las otras dos informantes cuando opina que al negarse a realizar el trabajo de otro compañero no está desobedeciendo al directivo, sino que está haciendo valer sus derechos, en ese sentido, demuestra mucha seguridad de sus actuaciones.

Tocando el tema de las habilidades comunicacionales del gerente educativo, la obrera y la administrativo señalan que el director se comunica con ellas estrictamente para lo necesario; por su parte, la docente manifiesta “La subdirectora académica evita mantener cualquier tipo de comunicación conmigo”. Apreciándose de esta manera que en los centros de trabajo de las informantes, que el hilo comunicacional manifiesta debilidades. Al respecto, Romero (2007: 37) señala que la gestión directiva es:

El área que atiende al desarrollo del liderazgo claro y compartido que conduzca al equipo humano de la estructura a trabajar, bajo principios y valores comunes por el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de la institución. (...) Añade también el desarrollo del proceso de la gerencia estratégica que asegura el cumplimiento de las metas y el seguimiento sistemático de indicadores globales de la institución permitiendo el control del conjunto de procedimientos implicados en su desarrollo.

Al tratarse la categoría **comportamiento**, respecto a la violencia psicológica, Administrativo y Obrera dice sentirse ignoradas; en tanto Docente además se siente humillada y aislada expone “prefiero no salir de estas cuatro paredes”; manifiesta que sus compañeros se ponen nerviosos porque su presencia les compromete. Dice darse cuenta que la miran con lástima y que cuando ella los aborda para hablar de su problema y hacer catarsis, estos le demuestran poco interés, asumiendo que ellos piensan que “mientras el problema no sea conmigo, no me afecta”.

En lo que a violencia verbal se refiere, Docente manifiesta que sus jefes responden mal a los cuestionamientos que ésta realiza, recibiendo respuestas sarcásticas. Irrumpe la desmotivación como comportamiento negativo en el grupo, en tal sentido Obrera expresa que el director no la motiva a realizar su trabajo ya que nunca le da una palabra de aliento; Administrativo dice que éste la busca para hacer el quite cuando falta alguna compañera. Las tres informantes coinciden en decir que sienten que desestiman su trabajo y no son motivadas, piensan que se requiere de un director que motive, valore, respete el trabajo de los demás y estimule y aprecie el talento humano con que cuenta la institución.

Ahora bien, si de miedo se trata, tanto Docente como Administrativo, expresan que las personas acosadas no denuncian por temor a que tomen represalias contra ellas. En lo que concierne a las amenazas, Obrera y

Docente manifestaron que es una tarea recurrente de parte del director que a cada rato las amedrentan con suspenderles de sus cargos si ellas incumplen con su trabajo. Por otro lado, cuando de sobrecarga de trabajo se trata, Administrativo recalca que además de cumplir con sus tareas, debe asumir las de otro departamento, y para no descuidar el propio, se lo llevaba a su casa para terminarlo. Por el contrario, Docente comenta que casi no le asignan tareas, mientras que Obrera dice que se le solicita realizar el trabajo de compañeras que no asisten por estar enfermas.

En lo concerniente a la asignación de recursos, sale a la luz en los testimonios de Docente y Obrera, expresando sentirse estresadas porque cuando le asignan alguna tarea, le niegan los insumos mínimos necesarios para cumplirla, por cuanto tienen que ponerla de su propio peculio.

Sobre el abuso de poder, según Docente queda manifiesto cuando la obligan a cumplir su horario de trabajo sentada en un banco del liceo porque el tren directivo no encontraba lugar para ubicarla, luego que fue reincorporada con la Cláusula 95 o capacidad laboral reducida, de la Contratación Colectiva, pues su puesto estaba siendo ocupado por otro. Administrativo y Obrera dicen que han visto cómo amenazan con quitarle el cargo si no hacen las tareas que les imponen.

El grupo de informantes opina que existe mala comunicación, como lo expresa Docente “la subdirectora académica evita mantener cualquier tipo de contacto”; por lo que sugiere la realización de un curso en recursos humanos para que aprenda a tratar a las personas.

En tanto que Administrativo manifiesta que cuando el director está enojado no le habla y le hace malos gestos. Mientras que Obrera, expone que su jefe se comunica con ella, solo para lo necesario. En tal sentido,

Obrera comenta que acude con frecuencia al Sindicato en espera de consejos respecto a diferentes acontecimientos ocurridos en su centro de trabajo.

Si sobre clima laboral se trata, Docente expresa “Respiro una atmósfera pesada cuando estoy con ellos”, refiriéndose al tren directivo. Respecto al estilo de liderazgo, el grupo coincide en afirmar que el directivo mantiene un liderazgo autoritario donde el único que tiene la última palabra es él, pues por lo general las opiniones de los demás no son tomadas en cuenta.

Lo expresado enfatiza que el gerente lejos de ganarse al talento humano para que haga bien su trabajo, lo acosa. Pero ¿cómo lograr fortalecer el comportamiento de quienes hacen vida en la institución? De acuerdo a *Stoner, Freeman y Gilbert* (1996), se requiere de una gerencia que favorezca la integración de su equipo de trabajo manifestado principalmente en la motivación y el clima laboral.

Al respecto, *David* (2003), plantea que si los gerentes educativos no están motivados para implementar estrategias y políticas, entonces tendrán pocas probabilidades de éxito. Pacheco y col. (2002) exponen que la gestión no se logra sin la participación del personal, por lo que debe fundamentarse en una cultura imbuida de valores compartidos que en cierta forma define el comportamiento de quienes hacen vida en las instituciones donde, además de los valores, se debe cuidar la ética del trabajo y la responsabilidad.

Respecto a las políticas de Estado, el grupo dice que no conoce bien las leyes que sustentan sus derechos como trabajadores, menos aún las correspondientes a las Contrataciones Sindicales. Al respecto Docente afirma “Solo las indagamos cuando hemos sido objetos de acoso. No podemos esperar para ser acosados”.

En cuanto a las políticas institucionales el grupo no sabe si existe o no normas internas, y si existen, coincide en decir que no han tenido un directivo que se preocupe dárselas a conocer en su totalidad. En tal sentido, docente sugiere que se organicen y divulguen las normas internas para el manejo de valores compartidos y modelar el comportamiento de sus integrantes.

Pero cuando se trata de las políticas partidistas, según testimonios del grupo, afirman que los cargos directivos son impuestos como cargos políticos o de confianza por las dependencias educacionales, donde no importa la formación del profesional ni los méritos ganados.

En tal sentido, Docente opina que se deben reconocer los méritos profesionales e incentivar los concursos de credenciales para optar a cargos directivos. Por otro lado, tanto Obrera como Administrativo, son amedrentados si no cumplen con asistir a eventos de orden político partidista, y cuando no asiste le descuenta de su salario.

Como se pudo observar de acuerdo a la información suministrada por el grupo en la categoría Política, evidencia que en las instituciones educativas, se ha tergiversado la importancia de la política institucional de los centros escolares, la cual debe estar orientada en una mística de trabajo y no en complacencias ideológicas que desmotivan al personal que allí trabaja. Situación que ha generado malestar entre sus miembros, precisamente por la ausencia de la ética profesional de quienes dirigen dichas instituciones.

Conviene entonces que el personal conozca las políticas de Estado referidas al cumplimiento de las normas establecidas para favorecer el buen desempeño del trabajador, a fin de prevenir situaciones de acoso laboral. En segundo lugar, exigir a la directiva la presentación de las normas internas las cuales conforman la filosofía de la institución.

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Al respecto, Avendaño y Pulido (2005), explican que las normas internas son importantes porque establecen formas de comportamiento que permiten una convivencia organizada, de la cual depende el grupo humano. De ahí que cada institución educativa se rija por sus propias normas en pro al respeto de la dignidad de sus integrantes.

Grupo Informantes Indirectos.

El grupo está conformado por tres informantes que son representantes gremiales. Para lo cual se asigna el nombre de profesor para el primero; maestro, para el segundo y aseador para el tercer informante. Tienen en común que todos son contemporáneos en edad y mantienen estrecha relación con los afiliados. En cuanto a la preparación profesional, profesor y maestro poseen estudio universitario con maestría, mientras que aseador es bachiller. La información proporcionada por este grupo se presenta integrada en la figura 2, a continuación.

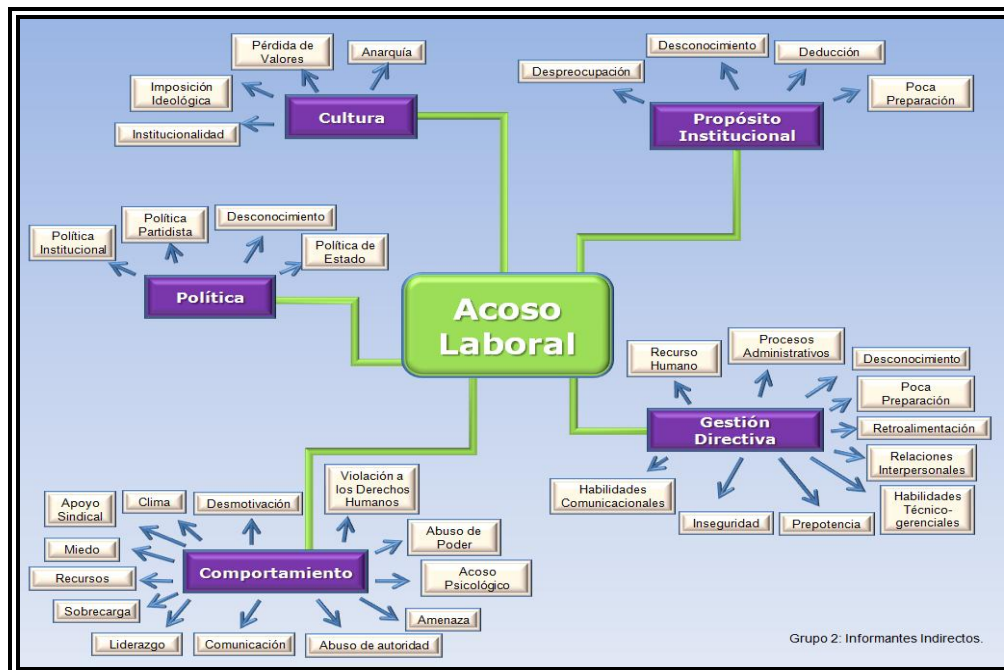


Figura 2. Estructuración de Informantes Indirectos.

Fuente: Datos recopilados por León (2016).

La información de este grupo también fue desarrollada alrededor de la categoría macro acoso laboral, de la que emergieron cinco subcategorías: propósito institucional, gestión directiva, comportamiento, política, cultura.

La categoría **Propósito Institucional** alude a la misión y visión institucional. Al respecto Aseador dice que los obreros no están preocupados en conocerlo; mientras que Profesor afirma que ni directivos ni docentes lo conocen, pero la intuyen de acuerdo al producto que egresa. Al respecto Maestro señala que toda esa situación es culpa de la directiva que tiene poca preparación y además por no estar bien organizada, no da a conocer la misión y visión, por lo que sugiere su divulgación.

Al vincular los testimonios de los informantes, con la opinión de *Azzerboni (2007)*, misión y visión son factores importantes del propósito institucional que deben ser conocidos por el máximo líder institucional quien debe promoverla; en tal sentido, si el líder lo divulga, de seguro ofrecerá las mejores herramientas para que las personas trabajen con pertinencia, porque tanto la visión como la misión representan las expectativas que se tienen de la institución. Gago (2006:247), opina que esto “Tiene efecto sobre varios procesos internos tales como la formulación de metas, la cultura escolar, el profesorado, la dirección y la organización”.

De la categoría **Gestión Directiva**, el manejo del recurso humano, como elemento importante de los procesos administrativos que lleva a cabo el directivo, el grupo coincide en opinar que los jefes desconocen el trabajo que deben realizar porque no han recibido la debida formación como gerentes. Profesor y Maestro creen que esto ocurre por falta de planificación. En cuanto al proceso de dirección, reporta Aseador, “hay directores que llegan a esos cargos y no saben nada del papel que debe cumplir en la

dirección y al no saber sus propias funciones, menos pueden saber cuáles son las funciones de mis compañeros” haciendo referencia a los obreros.

Si de los procesos de control y evaluación se trata, el grupo concuerda en afirmar que luego de realizar el acompañamiento, no dan a conocer los resultados de la evaluación, por lo tanto, no hay retroalimentación, y el personal desconoce sus debilidades, reafirmando la carencia de preparación del directivo, por lo que sugieren que el directivo se forme adecuadamente en la adquisición de competencias gerenciales.

En cuanto a las relaciones interpersonales Profesor expone casos de docentes que manifiestan aislamiento laboral, porque en sus años de servicio en la misma institución, tanto directores como colegas ignoran sus intervenciones en los colectivos. Pero en términos generales, el grupo conviene en que son deficientes.

Al respecto dice Profesor “la imposición de autoridades educativas genera roces, confrontaciones que derivan en acoso laboral”, entendiendo por autoridades educativas director, subdirectores y coordinadores; agrega Maestro que hay directivos que le dan importancia a los comentarios de pasillos, por lo que Aseador dice estar en desacuerdo con “los chismes” porque trae reacciones negativas en el personal generando agresividad.

Ahora bien, en lo que respecta a las habilidades técnico-gerenciales, éstas quedan en entredicho porque los “nuevos gerentes”, como los llama Profesor, no están preparados para desempeñarse en esos cargos, según Maestro, mientras que Aseador complementa la idea porque señala que los directivos no atienden a las necesidades del personal.

Mientras que si de la prepotencia del directivo se trata, Profesor señala que hay directores capaces de competir profesionalmente con los colegas, para demostrar superioridad y así cuestionarle su trabajo. Al respecto, Maestro dice que esto ocurre porque el director es una persona insegura. En este sentido Aseador coloca un ejemplo referido la actitud del directivo en la evaluación del desempeño porque, según lo expresa “nunca, o casi nunca, los obreros son evaluados al cien por ciento de forma positiva, porque quien evalúa evita que el patrono, que es el Ministerio de Educación, le reconozca al obrero un bono por eficiencia; y si lo sabe se hace el loco, como una manera de castigo”.

En otro orden de ideas, sobre las habilidades comunicacionales del gerente, el grupo cree que no es efectiva. En tal sentido Profesor dice “se ha burocratizado mucho, se basa en meras circulares, donde sólo se aprecia la imposición de tareas de rutina sin encontrar soluciones rápidas, y si el docente tiene alguna queja que elevar, se la piden por escrito”.

Aseador observa que solo se aprecia el desempeño negativo del trabajador. Profesor señala “como los nuevos directivos no saben de gerencia, no entienden las orientaciones que hace el patrono, por lo tanto filtra la información, y presenta al personal solo aquello que puede entender”.

Se evidencia que las instituciones educativas son organizaciones de carácter social cuyo propósito es la educación. De acuerdo con Diez (2006), éstas deben ser gestionadas de forma eficiente y exitosa; para tales efectos, es necesario romper con lineamientos tradicionales de control basado en la manipulación del personal, y dedicarse a la adquisición de competencias propias al rol que desempeña en provecho de la institución y evidentemente del recurso humano en la prevención del acoso laboral.

De la categoría **Comportamiento**, en cuanto a la violación a los derechos humanos, se pronuncia Aseador revelando abuso de poder cuando manifiesta que los directores quieren esclavizar a los obreros manteniendo ocupado durante toda la jornada. Profesor expone que algunos directores han abusado de las prácticas sancionatorias o disciplinarias las cuales redundan en acoso psicológico que violentan los derechos de los educadores. Al respecto Maestro señala que hay discriminación en docentes sexodiversos porque se ha violado su derecho de identidad, cuando han sido sometidos a escarnio público quebrantando su ética profesional.

El grupo afirma que existe una alta incidencia de parte del directivo, cuando pretende obligar al personal a realizar tareas por debajo de sus competencias, en tal sentido Maestro reseña que bajo amenaza se obligan a los interinos a “hacer lo que a ellos se les ocurra” para que se ganen el cargo como titular.

En tal sentido, Profesor expresa que algunos directivos tienen a los docentes de taxista, para que los lleven a la dependencia cuando tengan que presentar recaudos. Por su parte Aseador, señala que se ha encontrado algunas instituciones donde el directivo obliga a los obreros a tener una “caja chica” para que depositen parte de su salario para la compra de enseres de limpieza, porque según el director “los insumos que el Ministerio les da, no es suficiente”.

En relación a los abusos de autoridad según Profesor algunos directores dicen que acosan porque fueron acosados; Aseador señala que hay directores abusadores que ponen a los obreros a lavar carros dentro del liceo o a cuidar a sus bebés, o los llevan a sus casas en horario de trabajo para “construir la placa de su casa”; o como lo presenta Maestro “le ponen al

interino un bozal de arepa”, es decir, se aprovechan de la necesidad que tiene para conseguir o mantener su empleo.

Si se trata del docente homosexual, expresa Profesor, que algunos directores descalifican el desempeño de este, por considerar que no tiene moral para educar, desestimando su ética y burlándose de ellos por su orientación sexual, mal poniéndolos con los representantes para que estos ejerzan presión ante la dependencia administrativa y así solicitar el retiro del plantel.

En lo que a comunicación se refiere el grupo concuerda en opinar que por lo general el sujeto acosado es ignorado, excepto cuando es tomado en cuenta por el directivo quien se dirige a ellos entre gestos inquisidores y gritos; al respecto señalan Profesor y Maestro, que este comportamiento del directivo genera en el personal enfermedades psicológicas como el miedo. Aseador expresa que “basta con una mirada del directivo, para indicar que el obrero tiene que buscar oficio”; Profesor señala que las maestras se quejan porque las directoras son muy gritonas y punitivas; y Maestro asevera que cuando algunos directores están de mal humor, se dirige al personal con gritos.

Ahora bien, en lo que refiere al liderazgo, Maestro testimonia que en la mayoría de las instituciones la directiva está integrada por mujeres de mal carácter, que según Profesor ejercen un liderazgo autoritario y punitivo. En cuanto a sobrecarga, Profesor alega que esta práctica comúnmente va dirigida a los interinos “como una manera de pagar el noviciado”, asignándole tareas absurdas como limpiar los expedientes, haciendo archivos muertos según Maestro. Por su parte Aseador señala que a los obreros se les pone a

hacer tareas de otros compañeros, además de las suyas, cuando los compañeros no asisten al plantel.

En cuanto a los recursos que necesitan los agremiados para el desarrollo de sus tareas, el grupo ha confirmado que en la mayoría de los casos tienen que poner de su bolsillo porque la institución no les abastece de material necesario.

Al caso refiere Profesor, por ejemplo, la compra de marcadores para pizarras, papel bond, borradoras. Por su parte Maestro revela que la ambientación del aula corre por cuenta de las maestras. Y Aseador dice que los obreros o participan de “un bolso” en el liceo o traen los recursos de sus casas para hacer su trabajo.

En tal sentido, los informantes revelan que sus agremiados han manifestado miedo de denunciar los abusos por temor a represalias. Por lo que en muchas circunstancias han tenido que asistir a las instituciones educativas para brindarles apoyo sindical, estableciendo conversaciones amigables con los directores sobre hechos claves por las cuales los agremiados han solicitado su ayuda. Afirman los informantes, que el comportamiento asumido por los directivos, son los generadores de un clima bastante viciado lo cual desmotiva al personal; razón por la cual sugieren la capacitación de los gerentes educacionales.

Es de vital importancia que el director, como gerente institucional adquiera o actualice habilidades y competencias gerenciales, que de acuerdo con Arroyo (2012), conforman el conjunto de herramientas que debe poner en práctica un buen líder para asegurar, desarrollar y consolidar exitosamente la conducción de los grupos de trabajo, haciendo uso del conocimiento y de factores comunicacionales y motivacionales a fin de

moldear el comportamiento y forma de pensar de quienes hacen vida en el recinto escolar.

En otro orden de ideas surge la categoría **Política**, la cual es asumida en las variantes políticas de Estado, institucionales y partidistas. En cuanto a las políticas de Estado Profesor y Maestro concuerdan en enfocarlo bajo la prevalencia del abuso de poder y abuso de autoridad.

Al respecto Profesor afirma que se incumple la ley cuando se imponen autoridades educativas sin el debido proceso, cuando se nombra a “nuevos gerentes” por compadrazgo o amiguísimo, sin el correspondiente concurso de credenciales, establecidos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente del año 2000, y aún vigente, con lo cual queda en entredicho sus competencias como directivo, pues no cuenta ni con el tiempo ni con los años de servicio exigido por la ley. Por lo tanto, la norma legal debe ser respetada.

En este sentido Maestro se pronuncia diciendo que la mayoría de estos directores tratan a los docentes con irrespeto manejándolos como títeres, y “como el docente no se digna a leer sus derechos, se dejan embromar”, agrega “Ningún docente puede ser removido de su centro de trabajo ya que se encuentra amparado por la Contratación Colectiva, que dice que eso solamente se puede hacer siempre y cuando el docente lo solicite por escrito”. Aseador señala que hay directores que no respetan lo establecido en la Contratación y obligan a los obreros a trabajar fines de semana.

En cuanto a la política institucional, el grupo convino en que la mayoría desconoce si existe o no los acuerdos internos. Profesor dice “algunos ni si quiera se dan por enterado si las instituciones educativas lo tienen”. Sobre la política partidista, Profesor confiesa que ha recibido denuncias de docentes

que han sido amonestados por el directivo por el hecho de tener criterio político distinto al suyo, por lo que emplean amenazas de destitución del cargo.

En tal sentido Maestro dice “hay directores que desconocen la Constitución de la República Bolivariana, porque se dejan influenciar por las ideologías políticas son personas tóxicas porque infunden sentimientos negativos mediante el amedrentamiento para que lo sigan”, en concordancia con éste testimonio, se deja ver el abuso de poder, por cuanto afirma Profesor “a los docentes se les obliga a dar contenidos ideológicos en las aulas de clase, y si se niegan, son acosados hasta sacarlos del plantel”.

Maestro sugiere que en las instituciones educativas, los gerentes entiendan que el tema político partidista, debe quedar fuera de las políticas institucionales, y que éstas deben estar adscritas a las leyes vigentes para darle cumplimiento.

En consecuencia, las instituciones escolares deben asirse de las normas y leyes para que las políticas internas funcionen a cabalidad por lo que las políticas de Estado deben ser respetadas sin alusiones de otro orden que no sea el educativo gerencial a fin de evitar excesos de poder que puedan tachar los valores, la ética y la imagen de la institución.

Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura y la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO, 2015), señalan que aplicando los concursos de méritos para ascensos e ingresos a la carrera docente, se reconoce la experiencia, certificación y la antigüedad de los postulantes y acompañado del concurso por oposición, se mantiene cierto grado de selectividad entre los aspirantes.

Relacionado a la **Cultura**, Maestro y Profesor opinan que se ha perdido la cultura institucional desde que imponen voluntades particulares o caprichos ideológicos. Profesor dice que “Se convirtió en costumbre que el directivo, único responsable, no dé a conocer la visión y la misión del plantel a su personal”.

Asimismo, Aseador y Maestro exponen que cuando se irrespetan a los compañeros de trabajo, se pierden los valores y favorece la anarquía porque se violentan los derechos de los demás. Profesor, cree necesario que se promueva en cada institución educativa la estructura de la cultura institucional como herramienta que determine los principios, valores y costumbres propios de cada centro educativo.

En atención a los testimonios y en contraste con Chiaventato (2002) la cultura institucional, debe ser percibida como el componente filosófico que rige el comportamiento de las personas en una organización. En tal sentido, Chiavenato (ob.cit:174), expresa que “la cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orienta el comportamiento de los miembros de una organización diariamente y dirigen sus acciones hacia la consecución de objetivos organizacionales”.

Mis Observaciones al Respecto.

Atendiendo a los hallazgos encontrados, estimo que el problema del acoso laboral es una realidad que se viene desarrollando en el Estado Aragua como consecuencia de las debilidades de quienes dirigen las instituciones educativas en la actualidad, ya que no cuentan con la debida formación gerencial, para cumplir con los requisitos mínimos necesarios para ascenso, perfeccionamiento y profesionalización establecidos las leyes venezolanas, violando los derechos de los docentes que reúnen verdaderos

méritos profesionales, desvirtuando de ésta manera, el verdadero rol del gerente institucional, como resultado de la injerencia político partidista.

Ocurre entonces, que en los centros educativos, prevalece un ambiente de desconfianza cargado de factores estresores, evidenciado en la deficiente aplicación de los procesos administrativos que parte desde la máxima dependencia del Estado, organismo que ha permitido la violación de la norma legal, confiando la conducción de las instituciones educativas en personas que han convertido a éstas en laboratorios para experimentar e incorporar paulatinamente directores que desconocen el propósito de la praxis gerencial.

Por lo que es necesario reactivar el respeto al hilo constitucional cumpliendo las normas establecidas por el Estado, en la escogencia de directores capacitados que sirvan de mediadores en la reconstrucción de los reglamentos internos en cada plantel educativo, subyacente a las leyes de la República, a fin de dar cabida a la reapropiación de una cultura institucional que consiga diferenciar a una institución de otras y de esta manera los gerentes educativos, amparados en una nueva ética profesional, logren el fortalecimiento de las habilidades y competencias que tanto se requieren en la prevención del acoso laboral. Lo planteado se resume en la figura 3, a continuación.

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

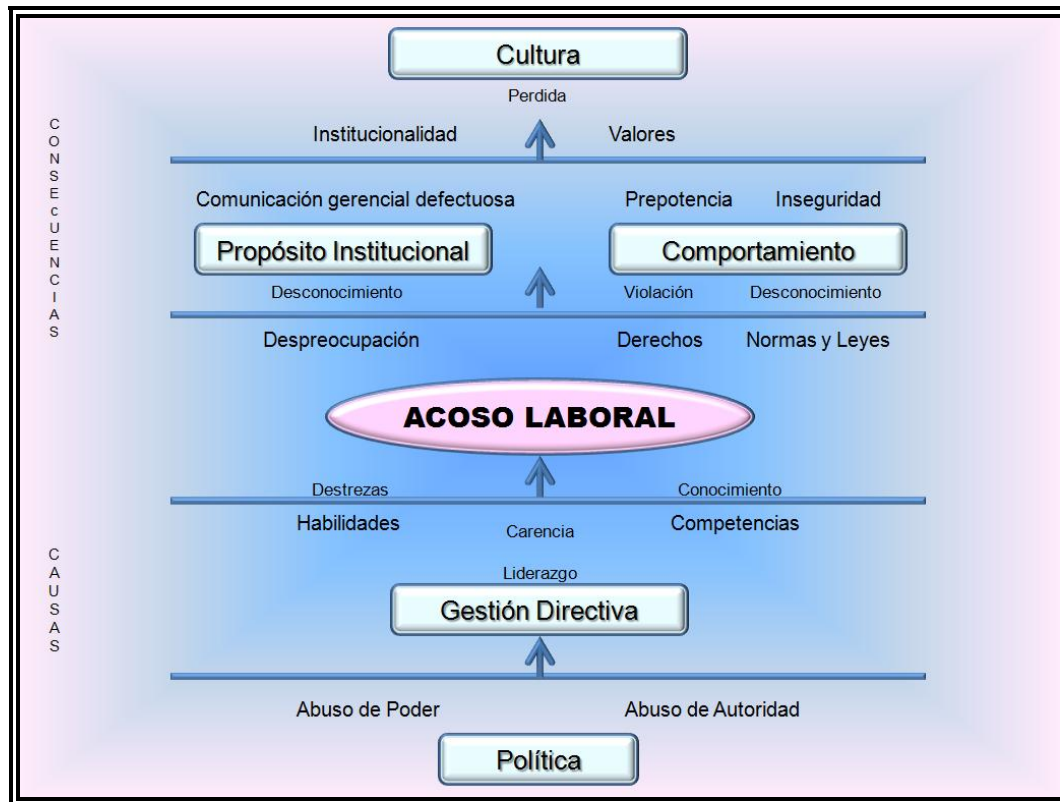


Figura 3. Mis Observaciones

Fuente: Datos recopilados por León (2016).

El tema del acoso laboral encierra un complejo fenómeno que abarca múltiples factores que van desde los psicológicos, sociales, jurídicos y éticos, con repercusiones en lo económico, político y cultural. De ahí la importancia de tener presente el contexto psicológico de los individuos, el social y el cultural en el que se desarrolla el organismo educativo.

VI. COMPLEXUS DEL ACOSO LABORAL

Es necesario consustanciar, en un entretejido complexus, la definición de acoso laboral como esquema de la lógica explicativa, conjuntamente con el conocimiento práctico de reglas, lo que permite una interconexión de conocimientos para evitarlo; convirtiendo la práctica preventiva en una habilidad aplicable al acoso; tomando en consideración que éste es un problema social que implica un enfoque transdisciplinario.

Si bien es cierto que en el dogma jurídico venezolano se establecen leyes que protegen a los empleados contra el acoso laboral, también es cierto que una gran parte de los trabajadores la desconocen, o no las ponen en práctica como consecuencia de su desinterés, en tanto no se vean afectados. Por otro lado los gerentes institucionales, quienes haciendo gala de su rol, cometen excesivos abusos de poder y de autoridad contra sus subordinados, maniatándolos frente a tantas injusticias que se comenten contra ellos.

Pretendo destacar con esto, la necesidad de construir una Cultura de Información y Protección Contra el Abuso Laboral (CIPROCAL) en los centros educativos, que consustanciados con la norma legal e institucional se pretenda una interrelación de factores que permitan transformar esa realidad.

Desde 1980, se ha estudiado en Europa la situación de acoso laboral, por el científico *Heinz Leymann*. Tema que toma mayor auge luego de las distintas publicaciones que realizó el autor a comienzos de los noventa. Ello permitió que 20 años después, se conociera en Venezuela, algunos casos de acoso laboral, de acuerdo a investigaciones realizadas por Hidalgo (2010).

Esto no quiere decir que en el país no se haya presentado antes este problema, sino que los afectados vivían sumergidos en una cultura de silencio y complicidad, dejándose llevar por la desconfianza y el temor a perder sus empleos, si decidían formalizar la denuncia, o porque sus superiores asumieran actitudes vengativas contra ello.

Situación avalada por Ferro (2010), Piñuel y Oñate (2005), quienes han manifestado que los sujetos que comúnmente son objeto de acoso en sus centros de trabajo son los de la administración pública, al respecto Ferro (ob.cit), devala que entre estos están quienes laboran en centros educacionales.

Como he venido señalando la situación del acoso laboral requiere de un tratamiento especial donde converjan diferentes disciplinas, las cuales van a depender de la complejidad y heterogeneidad de padecimientos del acosado. Desde esta perspectiva, la realidad puede estar presente en cualquier ambiente de los recintos educacionales. No es algo que pueda afectar solamente al docente, sino que desde la multidimensionalidad, aqueja a cualquier otro actor del hecho educativo.

Entendido este adjetivo, como la capacidad que tiene el ser humano para apropiarse de infinitos planos o dimensiones, como consecuencia de las relaciones que establece en el universo. En tal sentido, si estos sujetos son acosados en el trabajo, van a reaccionar según el plano en el que se encuentre. Ésta puede ser desde el punto de vista social, psicológico, afectivo, personal, o cognitivo.

- Social. Cuando el sujeto acosado se siente afectado en las relaciones interpersonales establecidas en las instituciones educativas.

- Psicológico. Pues al verse aislado de la vida sociolaboral, como consecuencia del estrés, vive en un estado de abatimiento tal, que le ocasiona una enorme depresión.
- Afectivo. Porque al padecer cierto grado de depresión, el sujeto manifiesta grandes dificultades para expresar lo que siente.
- Personal. Ya que al perder todo tipo de motivación, se aísla de familiares y amigos, a tal punto de descuidar su apariencia física.
- Cognitivo. Porque cuando el ser humano presente dificultad para mantener la atención, de seguro va a incidir en su capacidad creativa.

Como puede precisarse, el acoso laboral implica una serie de interrelaciones disciplinares que interaccionan y retroaccionan entre sí y con el entorno, afectando no solo al acosado sino también todo lo que le rodea. Por tanto, interfieren factores culturales, sociales, biológicos, psicológicos, legales, entre otros, que conducen al sujeto a expresar diversos comportamientos que pueden clasificarse en extrínsecos e intrínsecos, incidiendo directamente en los valores personales y del colectivo.

Por comportamientos extrínsecos, se entiende aquellos que se relacionan con la o las personas que promueven el acoso en el entorno laboral mediante conductas que afectan al sujeto: incomunicación recurrente, desautorización en el ejercicio laboral, mortificación.

- La incomunicación recurrente, consiste en impedir que la víctima exprese cualquier tipo de opiniones, al extremo de aislarla del grupo.
- La desautorización en el ejercicio laboral, quiere decir que todo tipo de trabajo que realice queda sin lugar, totalmente anulado pese a los esfuerzos del empleado por agradar a su superior inmediato.

- Mortificación a la víctima, significa que el empleado es reprendido frente a sus compañeros de trabajo, con lo cual el director pretende dos propósitos: ridiculizar al empleado, y advertir lo que pudiera pasar si alguno de ellos pretende confrontar las decisiones de su superior.

Ahora bien, cuando se habla de comportamientos intrínsecos, se refiere a aquellos que giran en torno al estatus emocional de la víctima afectándolo sensorial y psicológicamente al extremo de presentar el retiro voluntario de su centro de trabajo con el objeto de ponerle fin a la situación de acoso laboral, pudiendo ir acompañado de nuevos elementos estresores como ansiedad, depresión, frustración y la somatización de enfermedades, que al presentarse de manera recursiva e interactuando paralelamente con los procesos extrínsecos, queda declarado abiertamente la presencia del acoso laboral.

La finalidad de CIPROCAL es organizar nuevos conocimientos a favor de la prevención del acoso laboral, a tales efectos, se plantea una nueva filosofía fundada en valores donde se dignifique el desempeño del trabajador, transformando el comportamiento de estos desde una visión de trabajo colaborativo en el ejercicio del buen desempeño profesional que apoye tanto a la organización como al propio trabajador.

Dirigido por gerentes cuyas competencias en el liderazgo transformacional afiance las redes de la comunicación asertiva para establecer puentes de información en pro de la prevención del acoso. De este modo transformar la cultura de la institución en una cultura de paz que requiere aportes de otras disciplinas para la construcción de una praxis compleja pero efectiva en la protección contra el abuso laboral, lo planteado se muestra, a continuación, en la figura 4.

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

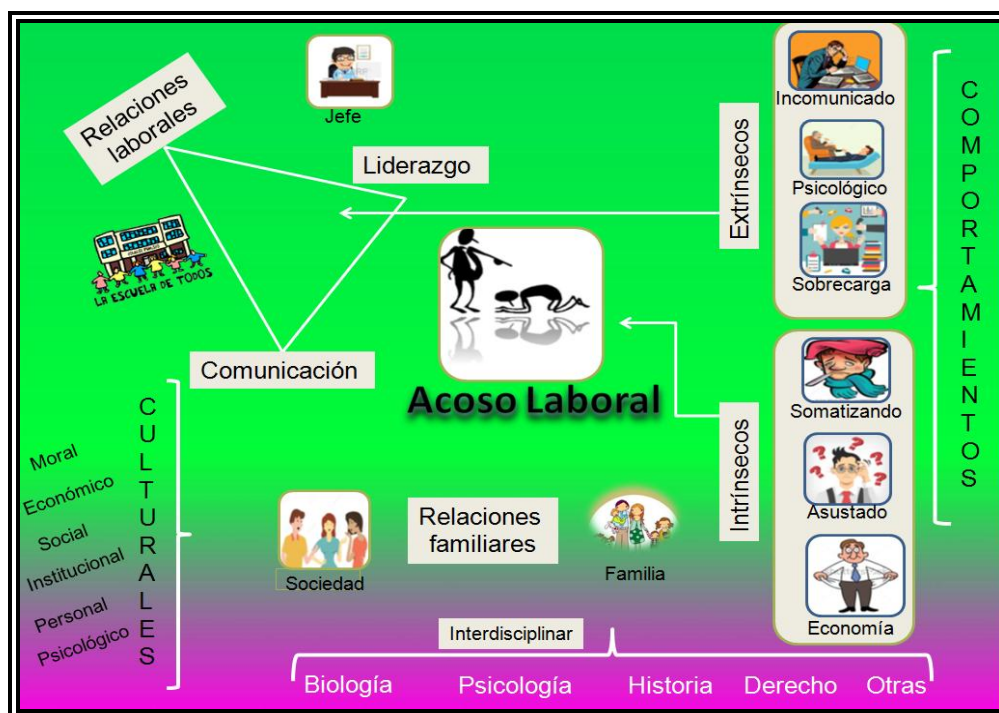


Figura 4. protección contra el abuso laboral

Fuente: Elaborado por León (2016).

Por tal motivo, a partir de la perspectiva de la transcomplejidad, construir implica reflexionar para transformar desde la dialógica recursiva, la manera de pensar del gerente educativo y demás miembros, modificando así el comportamiento de todos en los propios escenarios de trabajo de este tipo de organizaciones; y mediante la sinérgica relacional se consiga el fortalecimiento del colectivo en el establecimiento de una nueva filosofía para el logro de los fines comunes y el desarrollo de un verdadero trabajo en equipo que garantice el respeto propio y de los demás.

Es importante destacar que los planteamientos de la CIPROCAL aquí propuestos, son un referente intangible a la organización, pero que tiene peso como sistema autopoietico, ya que las categorías que conforman dicho sistema y que son factibles de reproducirse a la vez, atienden a las necesidades de cada institución educativa; por lo tanto, es entendida como

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

un conjunto de proposiciones básicas sobre las que se construye una nueva manera de ofrecer información y protección sobre situaciones de abuso laboral.

El hecho que se postule que las instituciones educativas conformen un sistema autopoiético, rememorando a Maturana y Varela (2006), significa que a la par de la biología, son organismos vivos que nacen, crecen, se reproducen, evolucionan; por lo tanto, tienen su propia identidad, son cambiantes en tiempo y espacio, capaces de experimentar transformaciones o interacciones, teniendo siempre presente su historia, el entorno societal en la que se encuentra inserta. Pueden adaptarse a distintas mutaciones propias de los sistemas vivientes.

Al respecto la Cultura de Información y Protección Contra el Abuso Laboral (CIPROCAL), se estructura en tres partes: definición y principios, indicadores del acoso laboral y estrategias de protección contra el abuso laboral.



Figura 5. CIPROCAL.
Fuente: Elaborado por León (2016).

Definición y Principios

La definición de la cultura de información y protección contra el abuso laboral refiere al conjunto de expresiones que tienen en común los miembros de una organización, y que la va a diferenciar de otras en cuanto a sus costumbres, patrones de comportamiento, reglas, normas, prácticas, valores, conocimiento. Es una filosofía orientada a ofrecer la información necesaria en cuanto a la seguridad y defensa de las injusticias cometidas contra una o varias personas en su centro de trabajo.

La CIPROCAL se manejará sobre las siguientes ideas: política institucional afianzada en valores compartidos e identidad, gestión directiva sinónimo liderazgo transformacional, pretender el propósito institucional es llegar a la meta, el secreto del éxito está en el comportamiento de sus integrantes, la construcción de las normas es hacer partícipes a los miembros de la institución.

Política Institucional Afianzada en Valores Compartidos e Identidad

El tema de política para la CIPROCAL, está relacionada a aspectos de orden institucional, no partidista. En tal sentido, sugiere establecer políticas institucionales que favorezcan el buen desempeño de todos los que integran el equipo de trabajo en el centro educativo quienes deberán estar plenamente convencidos de la realidad que significa el estamento en valores; siendo las creencias, las normas y las conductas los medios orientadores en la protección contra el abuso laboral.

Entendiendo por creencias, el estilo de pensamiento el cual debe ser alimentado mediante el proceso de aprendizaje que deviene de la explicación de la realidad sobre la situación de acoso laboral, precedida por la

configuración de valores. Por otro lado se encuentran las normas, entendidas como las reglas que condicionan la conducta de sus miembros. Mientras que las conductas se refiere a la expresión del trabajador frente a las relaciones sociolaborales.

Se dice valores compartidos, porque la CIPROCAL busca ejecutar cambios necesarios para el fortalecimiento de las actitudes y el compromiso tanto de los líderes como demás miembros; donde los líderes entiendan que deben deslastrarse de viejas prácticas vejatorias producto de experiencias anteriores para asirse de nuevas herramientas que favorezcan el sostenimiento de la nueva cultura cuya tendencia es ver el desarrollo de la institución desde los procesos transformación y construcción.

Para la CIPROCAL, la identidad de toda institución debe sustentarse, en el conjunto formado por todos quienes hacen vida en dicho recinto laboral imbuido en valores compartidos, referentes permanentes de toda acción ejecutada donde exista respeto por la identidad, propia de cada miembro como ciudadano civil y como ente de la institución; donde prevalezca la ética profesional, la solidaridad, la equidad de género, los derechos humanos y la justicia social.

Gestión Directiva Sinónimo Liderazgo Transformacional

Una efectiva gestión directiva involucra aspectos como la planificación, organización, dirección, control y evaluación, por lo que el director debe estar preparado para actuar en todos esos aspectos. La CIPROCAL, plantea que, para que el directivo pueda liderar los procesos administrativos de la institución escolar, debe recibir una formación adecuada en temas de gestión.

Por tanto, requiere el fortalecimiento de sus capacidades para desempeñarse adecuadamente. La Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC /UNESCO 2011:6), ha planteado que la gestión educativa consiste en “definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos”, con lo cual deja en claro las obligaciones que debe tener el director en la institución educativa.

Sin embargo, la CIPROCAL ha querido enfatizar que dentro de las obligaciones institucionales prevalece la condición de un liderazgo transformacional que refuerce el trabajo en equipo bajo los principios del respeto, compañerismo y tolerancia para con los demás, por lo que destaca la construcción de espacios de trabajo en el que predomine la comunicación asertiva para la solución a situaciones conflictivas que no escapen en la posibilidad de su ocurrencia; apoyo social y desarrollo de relaciones interpersonales sanas y productivas en un ambiente de paz.

Pretender el Propósito Institucional es Llegar a la Meta.

Con este principio se pretende que toda organización educativa inmersa en la CIPROCAL comparta como propósito institucional expresiones usadas en el contexto de la administración, organización y gestión escolar, a fin de estructurar la razón de ser de la institución, donde están insertas la misión y la visión como aquellos elementos que ilustran y aclaran la intención de la institución en pro de la protección contra el abuso laboral.

Por tanto, el propósito institucional será el medio por el cual las actividades realizadas se convierten en un conjunto homogéneo que facilita el logro de metas comunes en procura la satisfacción de las necesidades personales y por ende del colectivo, pese a que cada quien persigue

propósitos heterogéneos en cuanto a las funciones y responsabilidades que le competen; por tanto sugiere coordinación, motivación, comunicación asertiva y compromiso.

A partir del propósito institucional, la coordinación en la CIPROCAL, puede visualizarse desde dos puntos de vista: desde la asignación de tareas o desde el trabajo en equipo. Si de prevenir situaciones de abuso laboral se trata, es el gerente quien debe coordinar la asignación de tareas, delegar funciones con el firme propósito que los trabajadores asuman responsabilidades individuales. Si se trata del trabajo en equipo, significa que el líder tiene la responsabilidad de mantener el orden para que las metas se cumplan en un ambiente de sano compañerismo bajo la filosofía del respeto sin subestimar el trabajo de los demás.

Al considerar el tema de la motivación, para la CIPROCAL se refiere a animar y educar al personal a perder los miedos, a diferenciar y reconocer cuándo una situación es acoso y cuándo no. Está orientada a lograr la efectividad de la institución porque se inspira en la confianza al equipo de trabajo; por tanto debe ser compartida con todos para que colaboren en su desarrollo, sin ventajismos. Al motivar al personal se compartirán las metas e impulsará el trabajo en equipo para fomentar el progreso de los proyectos institucionales enfocados en acciones donde lo más importante sean los resultados y la satisfacción del deber cumplido en un ambiente armónico.

Ahora bien, en cuanto a la comunicación, para la CIPROCAL, ésta debe ser asertiva porque se erige en una interacción que se va construyendo en la medida en que se está aprendiendo. Es una realidad que se desarrolla a diario por lo que implica honestidad al mantener una comunicación franca y

abierta con los miembros de la organización al momento de exigir respeto en caso de observarse algún tipo de abuso laboral.

Es enterar al otro que usted está siendo abusado laboralmente y por eso exige sus derechos. Es saber decir las cosas, lo que se piensa, lo que se siente sin herir al otro. Es buscar el momento preciso para abordar al otro respetuosamente bajo los criterios de la camaradería. Es expresar los derechos propios respetando el derecho de los demás. Es saber escuchar. Es saber controlar las emociones, tanto de parte de quien habla como de quien escucha.

Ahora bien, no se debe perder de vista que para la CIPROCAL, el compromiso de los trabajadores es de sumo interés dentro del propósito institucional, pues si la institución quiere que se logren resultados óptimos, debe procurar mantener la motivación del personal bajo su mando. Si el empleado siente que su trabajo ha sido valorado pese a diferencias o roces de carácter institucional o personal en los que se ha incurrido en abuso laboral y que han sido tratados profesionalmente, entonces pondrá mayor empeño en hacer bien las tareas porque se dará cuenta de lo importante que es el desempeño de sus funciones tanto para él como para la institución, se sentirá realizado y será capaz de prevenir y superar obstáculos que interfieran en el logro del propósito institucional y del suyo propio.

El Secreto del Éxito está en el Comportamiento de sus Integrantes

El comportamiento de los individuos dentro de una organización tiene su asidero en las relaciones interpersonales, de lo cual se desencadena la interconexión con otros factores de orden sociológico, cultural, psicológico e histórico. Es por ello que al hablar de comportamiento, La CIPROCAL se acoge a lo planteado por *Robbins* (1998), cuando refiere que no se trata de

estudiar solo el comportamiento individual sino que también se debe considerar el colectivo.

Por esta razón la filosofía de la CIPROCAL pretende modelar ciertos actos y actitudes déspotas, vejatorias y humillantes que la gente muestra en las organizaciones, bien porque repite patrones de conducta adquiridos en otras instituciones en las cuales fueron víctimas de acoso (cultural); o porque sencillamente la asumieron como regla de un esquema heredado a lo largo de su vida “yo acoso porque a mí me acosaron” (historia), o porque el acoso lo ve como una razón social donde las reglas están pero “como nadie las cumple yo tampoco lo hago, y de ésta forma me siento aceptado” (psicosocial).

Cuando la CIPROCAL expone que el secreto del éxito está en el comportamiento de sus integrantes, significa que es posible enrumbar el comportamiento en la dirección adecuada. Para lograrlo primero la persona debe estar dispuesta a reconocer las debilidades, en este caso reconocerse como acosador o acosado; y segundo debe tener propósito de enmienda, quiere decir que si la persona se siente víctima o es victimario, debe cambiar su conducta con mente positiva, ejercer autocontrol de las emociones y ponerse en el lugar del otro en el caso de ser acosador.

Lo importante en cualquiera de los casos es tener la iniciativa de querer cambiar su comportamiento para no afectar al otro, es pensar siempre en positivo, ver a su entorno para revisar y comparar “¿Si otros han podido cambiar, por qué no he de lograrlo yo?”

La Construcción de Normas es hacer Partícipes a los Miembros de la Institución

La CIPROCAL, quiere significar con este principio que para que exista una buena convivencia es necesario que toda organización construya en consenso sus reglas internas, las cuales deben fundamentarse en las leyes del Estado para que tengan validez. Son las normas y leyes las encargadas de regular el comportamiento de los miembros de una organización a fin de prevenir situaciones de abuso laboral; por lo que *“Ignorantia iuris non excusat”* la ignorancia de la norma no excusa de su cumplimiento. Por tanto para exigir respeto a los derechos del trabajador, se debe comenzar por respetar los derechos del otro.

En tal sentido, la gestión educativa debe accionar un liderazgo transformacional en la prevención del acoso laboral, en consecuencia debe tener dentro de sus proyectos la promoción de talleres para brindarle al personal estrategias orientadas para tal fin entre los que destaca la prevención de conductas inadecuadas que discrimine o descalifique a sus congéneres, siendo el gerente institucional modelo en la actuación supervisora.

Por lo que para él también se sugiere talleres sobre resolución de conflictos como herramienta fundamental que debe otorgársele a los líderes institucionales, pues, como ya se sabe, el conflicto es el principal escenario en el que si no se sabe gestionar adecuadamente se convertirá en el detonante del abuso laboral. Lo planteado se presenta en la figura 6, a continuación.

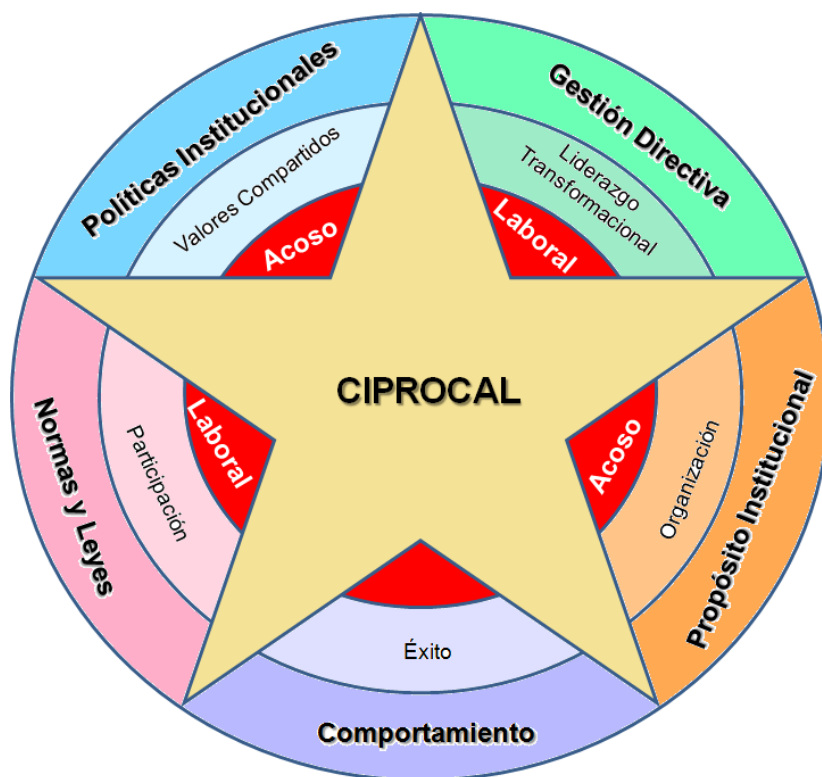


Figura 6. Principios de la CIPROCAL.
Fuente: Elaborado por León (2016).

Indicadores del Acoso Laboral

En la institución educativa, el gerente y el sujeto que se asume como víctima de acoso, deben buscar los indicadores que identifican la presencia de acoso laboral (representado en la figura 7). Para tales efectos se aconseja:

- Diagnosticar el ambiente de trabajo.
- Determinar los factores de riesgo: estrés, liderazgo inadecuado, sobrecarga de trabajo, ambiente incorrecto de trabajo.
- Identificar las prácticas de acoso laboral: trato o acción abusiva, premeditada con propósito de dañar de manera sistemática y repetitiva.

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

- Observar cómo se desarrolla el proceso comunicacional y el de las relaciones sociales.
- Asegurar si se manifiestan agresiones físicas o verbales (señalamientos, burlas o rumores mal intencionados).
- Medir la frecuencia de repitencia de los elementos anteriores.
- Determinar el alcance del problema.



Figura 7. Indicadores del Acoso Laboral.
Fuente: Elaborado por León (2016).

Estrategias de Protección Contra el Abuso Laboral

Las estrategias de protección contra el abuso laboral están dirigidas a la institución, al gerente educativo y a la víctima, con el objeto de tomar las acciones correspondientes para evitar el arraigue del acoso laboral. Con el fin de crear una cultura centrada en la información y protección contra el abuso laboral, la institución educativa debe:

1. Instruir al personal sobre el tema del acoso laboral. Este es un ejercicio de mucho interés, porque las personas tienden a etiquetar al estrés como único factor de riesgo, ciertamente que es uno de los causantes del acoso, pero no es el único; en tal sentido, además del estrés, se incluye: liderazgo macarrónico, sobrecarga de trabajo, malas condiciones de higiene. Por tanto, es menester identificar las prácticas de abuso laboral, como: maltrato premeditado, recurrente y sistemático.

2. Establecer las normas institucionales. Fundamentadas en el marco legal vigente en mutuo acuerdo con toda la comunidad educativa. De esta manera se dará a conocer la filosofía sobre la cual se maneja el plantel para evitar conflictos entre sus integrantes.

Estas normas o acuerdos deben revisarse anualmente a objeto de evaluar si existen nuevos factores de riesgo, con el propósito de considerar los ajustes necesarios para el siguiente año. La importancia fundamental de los acuerdos, es la de mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales, las competencias y habilidades gerenciales para vivir en un ambiente de sana paz laboral.

El propósito de la filosofía CIPROCAL es la de instaurar y compartir una cultura institucional que enfatice los patrones a seguir dentro de la institución inspirada en los valores, normas, expectativas, y conductas observables en el recurso humano que la integra.

3. Difundir los valores que caracterizan a la institución. Es necesaria la divulgación de los valores institucionales, por lo menos dos veces durante el año, a fin de fortificar los acuerdos establecidos en las normas internas, el buen comportamiento del recurso humano y la promoción

de una cultura paz institucional, de tal modo de prevenir el acoso como abuso laboral.

4. Brindar un ambiente laboral agradable. Además del trabajo cooperativo, consustanciado con un clima de confianza y de respeto entre los trabajadores, implica mantener condiciones aptas de higiene y seguridad laboral en todos los ambientes y estructuras institucionales.

5. Designar a un responsable en la acogida de la víctima y recepción de denuncias. La institución debe contar con un delegado para encargarse de atender, defender, proteger y orientar a la víctima. En este sentido, debe estimularla para evitar que se rinda psicológicamente; la idea es brindarle confianza solicitándole la continuidad de su desempeño laboral mientras se estudia el caso.

Otra de las funciones del delegado consiste en construir una bitácora donde pueda registrar todo tipo de acontecimientos que incluya: lugar, hora y fecha; presencia de actitudes, tratos y medidas abusivas y/o agresivas, entre otros factores de riesgo. No puede faltar el testigos, quien dará fe de lo ocurrido. Si el delegado observa que la víctima está muy desgastada psicológicamente, como consecuencia del acoso, deberá insistirle para que asista a un especialista para su tratamiento.

Siendo el gerente educativo la pieza clave para impulsar y mejorar las acciones de la institución, debe mantener un liderazgo participativo, manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, motivar al personal y establecer apropiadamente los canales de comunicación. En tal sentido, debe:

1. Saber escuchar. Significa prestar verdadera atención a lo que le están diciendo, con el objeto de entender las inquietudes de quien habla. De este modo le está brindando la confianza que necesita el trabajador, porque le da a entender que le interesa el diálogo para la resolución o evitación del conflicto.

2. Evaluar la comunicación gerencial. Implica valorar cómo se desarrolla la comunicación que se lleva a cabo con los trabajadores. Ésta debe hacerse identificando y analizando el entorno. Tomando en cuenta que debe ser efectiva y asertiva. Para que sea efectiva, el gerente educativo debe manejar destrezas y formas de comunicación. Para que sea asertiva, debe manejar pensamientos positivos, mantener control de las emociones, y emplear habilidades de interacción social.

3. Revisar el desarrollo de las relaciones interpersonales. Reexaminar cómo se desarrollan las relaciones sociales con los trabajadores, no está demás. Es una tarea importante porque permite conocer los intereses de éstos para consigo y con la institución. Las relaciones interpersonales deben desarrollarse en un ambiente armonioso, de respeto, tolerancia y aceptación para su entendimiento, y para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

4. Promover el respeto hacia los demás. Supone un elemento axiológico de profunda reflexión en torno a la dignidad del otro, del valor como persona, y de su ética laboral. Es mantener los límites de las libertades consagradas en la Carta Magna e implica que no se debe influir en la forma de ser y de pensar de los demás. Es la principal condición para saber vivir.

5. Hacer respetar las normas institucionales. La filosofía institucional, conforma las políticas internas del plantel, las cuales deben estar ajustadas a las leyes venezolanas. La institución que se maneje bajo estas políticas, no permitirá amenazas o actos de represalias contra ningún de sus miembro, que en aras de sostener la armonía institucional, ofrezca información relacionada con denuncias de posibles malos comportamientos, que estén en detrimento de los valores internos. Por tanto es deber del directivo dar fiel cumplimiento a los acuerdos de convivencia.

Identificada la presencia de acoso laboral, la víctima debe aplicar las siguientes estrategias de prevención:

1. Abordar pacíficamente al acosador. Para ello la víctima debe manejarse con cautela, aplomo, paciencia, manteniendo un diálogo sereno, manejando un tono de voz adecuado, sin demostrar miedo o inseguridad, para tratar de convencer a su acosador de la necesidad de acabar con la situación, porque usted conoce sus derechos. Probablemente sea escuchada y el problema termine allí. De lo contrario, deberá pasar al siguiente paso.

2. Hacer del conocimiento público la situación de abuso. Es importante otorgar un plazo prudencial al acosador para que reflexione sobre la conversación sostenida. Si a pesar de ello la situación persiste, entre los compañeros de trabajo haga del conocimiento público su problema para evitar que otros colegas también sean acosados. Esta actitud, probablemente hará reflexionar al acosador.

3. Recolectar las evidencias. Sea precavido, es necesario conservar todo tipo de evidencia que puedan ser comprobada (circulares, fotos, audios,

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

vídeos), a fin de certificar la presencia de acoso laboral, ya que es muy probable que tenga que hacer uso de ellas.

4. Solicitar ayuda. Si habiendo cumplido con los pasos 1 y 2, no fue posible resolver el conflicto; tiene tres alternativas para hacerlo:

Acudir al delegado de la institución para que le atienda, defienda, proteja y oriente sobre el caso. De no existir un delegado institucional, se recomienda acudir al sindicato o cualquier otra asociación perteneciente a su gremio con el propósito de solicitar su mediación para establecer acuerdos. De no lograrse, entonces acuda al Departamento de Asuntos Laborales ubicado en las dependencias administrativas del patrono (Ministerio de Educación). Si allí tampoco encuentra solución al problema, diríjase al Ministerio Público, el cual, como organismo del Estado, a través de la Fiscalía, podrá hacer valer sus derechos ciudadanos en el libre ejercicio de sus funciones. La figura 8 resume las estrategias de protección contra el abuso laboral, a continuación

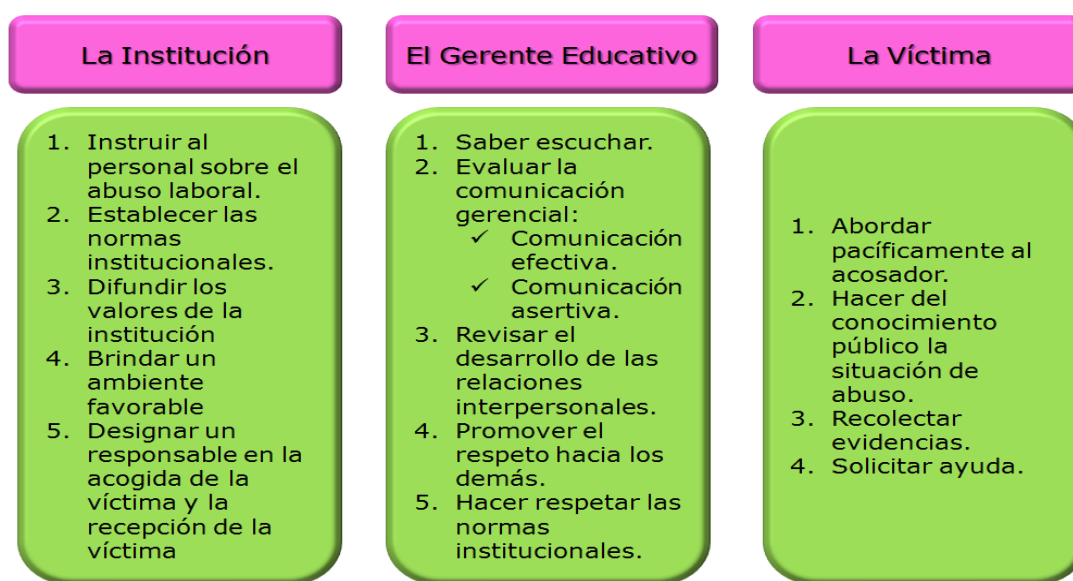


Figura 8. Estrategias de Protección Contra el Abuso Laboral.
Fuente: Elaborado por León (2016).

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL ACOSO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Con CIPROCAL, se abren los espacios del pensamiento multidimensional en las que juegan un papel importantísimo disciplinas como la psicología, la sociología, la antropología, la biología, el derecho, entre otras, donde no puede dejarse de lado la administración como la ciencia social que estudia el manejo de los procesos administrativos aplicados a los recursos humanos, financieros, técnicos, comprendido en el sistema educativo venezolano.

Así, sustentada en el marco legal, y en los principios de la administración educativa en el contexto temporoespacial de la multirreferencialidad considera la situación humana del acoso laboral, la cual no se aísla de las relaciones interconexas y en el reconocimiento de su incidencia.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2012). **Gestión de quejas y reclamaciones: creando fidelidad con la mejora de la atención al cliente**. Barcelona, España. Profit Editorial.
- Arroyo, R. (2012). **Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitudes**. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Avendaño, J. y Pulido, O. (2005). **Derechos humanos en Colombia**. En Melo, W., Rodríguez, C., Feo, V., Avendaño, J. Pulido, O. (comp). (2005). *Nuevas identidades 5: sociales*. Colombia: Norma.
- Azzerboni, D. (2007). **¿Por dónde comenzar? Antes y después que lleguen los chicos**. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Barberousse, P. (2008). **Fundamentos teóricos del pensamiento complejo de Edgar Morín**. Revista electrónica Educare. Vol XII, N° 2, 2008, pp, 95-113. Universidad Nacional de Costa Rica. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194114586009.pdf> Consultado en julio, 14, 2014.
- Benavides, O. (2002). **Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas**. Bogotá: McGraw-Hill.
- Blesedell, E. (2008). **Terapia ocupacional**. (10^{va} ed.) Buenos Aires: Médica Panamericana.
- Bisquerra, R. (2008). **Educación para la ciudadanía y convivencia. El enfoque de la educación emocional**. Madrid: Wolters Kluwer.
- Bosqued, M. (2005). **Mobbing: cómo prevenir y superar el acoso psicológico**. Barcelona, España. Ediciones Paidó Ibérica, S.A.
- Carrizo, L. (2001). **Pensamiento complejo y transdisciplinariedad**. Disponible en: <http://www.centroetica.uct.cl/documentos/archivos/PDF/T2%2001.pdf> Consultado en marzo, 23, 2013.
- Carvajal, J.; Londoño, C (2013). **Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia**. Cuadernos de Administración, vol, 29, enero-junio, 2013. Disponible en:

<http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/1854> Consultado en enero 8, 2014.

Castro, A. (2007). **Violencia silenciosa en la escuela. Dinámica del acoso escolar y laboral.** (2ª ed). Buenos Aires: *Bonum*

Conesa, J.; Sanahuja, M. (2002). **Acoso moral en el trabajo. Tratamiento jurídico. "Mobbing" en actualidad laboral.** (30): 645-650.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°. 36.680.** Diciembre 30, 1999.

Chiavenato, I. (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** (7ª ed.) México: *McGraw-Hill*.

Chiavenato, I. (2002). **Administración en los nuevos tiempos.** Bogotá: *Mc Graw Hill*.

Chiavenato, I. (2005a). **Administración en los nuevos tiempos.** Bogotá: *Mc Graw Hill*.

Chiavenato, I. (2005b). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** (7ª. Ed.) México: *Mc Graw Hill*.

Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos.** (8ª ed.) México: *Mc Graw Hill*.

Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.** (2ª ed.) México: *McGraw-Hill*.

David, F. (2003). **La Gerencia Estratégica.** (9ª ed.). México: *Pearson Educación*.

David, L (2003) **El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional.** (12va. Edición). México: *Mc Graw-Hill*.

De Lisio, A (1999). **Las insuficiencias de la ciencia analítica y la transdisciplinariedad ambiental como alternativa.** Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados (RELEA). UCV/CIPOT N°7. Caracas, Venezuela.

- Diez, E. (2006). **Evaluación de la cultura institucional en educación.** Chile: Editorial Arrayan.
- Domínguez, A.; Osona, J.; y Rodríguez. M. (2010). **Mobbing volviendo a vivir.** Alicante, España. Editorial Club Universitario.
- Domínguez, X. (2007). **Ética docente.** Vol. (42). México: Bibliogrup.
- .Educatina (2013a). **Antropología social de Lévi-Bruhl. La mentalidad primitiva.** Argentina: Educatina. Disponible en: <http://www.educatina.com/antropologia-social/levi-bruhl-y-la-mentalidad-primitiva> Consultado en: 2013, junio, 03
- El-Sahili, L.* (2010). **Psicología para el docente. Consideraciones sobre los riesgos y desafíos de la práctica magisterial.** México: Universidad de Guanajuato.
- Escudero, M. (2011). **Impacto del Acoso Laboral y los Conflictos Interpersonales en la salud de los trabajadores del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires.** Tesis Doctoral. Argentina: Universidad Nacional de la Plata.
- Fernández, R. (2010). **La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo.** Alicante. España: Editorial Club Universitario.
- Ferreyra, H. y Peretti, G.* (2006). **Diseñar y gestionar una educación auténtica. Desarrollo de competencias en escuelas situadas.** México D. F. Ediciones Novedades Educativas de México S.A. de C.V.
- Ferro, J. (2010). **Aspectos formales y materiales sobre el acoso laboral y la violencia familiar.** Madrid: *Liber Factory.*
- Fondevila, G.* (2008). El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción. **Revista mexicana de sociología** (70):Nº2 México abr/jun 2008.
- Franco, L. (2013). **Ponencia: Intervención en casos de acoso laboral.** Disponible en: http://www.ucm.es/data/cont/docs/183-2013-05-08-Ponencia_Lizzy12.pdf Consultado: abril, 20 de 2014.

- Fuertes, C. (2004). **Acoso laboral ¡Mobbing! Psicoterrorismo en el trabajo**. España: Arán Ediciones, S.L.
- Gago, F. (2006). **La dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre el liderazgo educacional**. España: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Gibson, J.; y col. (1996). **Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos**. (8ª ed.) Santiago de Chile: *Mc Graw Hill*.
- Glass, L. (2012). **Hombres tóxicos. Diez maneras de identificar, tratar y recuperare de los hombres que nos hacen la vida imposible**. España: Grupo Planeta.
- Gross, M. (2013). **¿Quién es Edgar Schein?** Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/20131004-desarrollo-organizacional-7-conceptos-clave-explicados-por-edgar-schein> Consultado en: 2.5.2014
- Guédez, V. (1995). **Gerencia, cultura y organización**. Venezuela: Fondo Editorial Tropykos.
- Halsdorfer, C. (2008). **Mobbing en el trabajo en la España actual**. España: GRIN Verlag.
- Hidalgo, C. (2010, Marzo 26). El Estado venezolano certificó primer acoso laboral en Caracas. **Aporrea**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.aporrea.org/ddhh/n153835.html> Consultado en: febrero 13, 2012.
- Hirigoyen, M. (2004, septiembre). **El acoso moral en el trabajo**. [Documento en línea] Conferencia presentada en el Proyecto “NRL Metal. Estrategias preventivas desde el enfoque de género para las PYME”. Disponible en: <http://www.terapiabreveyeficaz.com.ar/Documentos/14acosotrabajo.pdf> Consultado en: septiembre,09,2014.
- Instituto Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL-2008). **Norma Técnica para la Declaración de Enfermedad Ocupacional**. Caracas: Autor.
- Jaramillo (2005). **Gestión de talento humano en las micro, pequeña y mediana empresas de confecciones y alimentos vinculadas al programa EXPOPME de la universidad del Norte de la ciudad de**

Barranquilla. En Calderón, G. y Castaño, G.. (comps) (2005). investigaciones en Administración en América Latina: Evolución y resultados. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Kahale, D. (2009). **Mobbing: el acoso laboral. Tratamiento jurídico y preventivo.** Caracas: Vadell Hermanos Editores C.A.

Kahale, D. (2012). **La protección jurídica del acoso laboral.** México: Editorial Nuevo León.

Kast, F., Rosenzweig J. (1996). **Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas y de contingencias.** (4ª ed.) México: Mc Graw-Hill.

Kirk, D. (1990). **Educación Física y Currículum.** Valencia, España. Universidad de Valencia.

La Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe OREALC/UNESCO (2011). **Informe regional sobre la educación para todos en América Latina y el Caribe.** (Tailandia, 22 al 24 de marzo de 2011). Documento en Línea. Disponible en: http://portal.unesco.org/geography/es/files/13904/13008239403EPT_Informe_Regional_Tailandia_21marzo2011_esp.pdf/EPT+Informe+Regional+Tailandia_21marzo2011+esp.pdf Consultado en: 2012, febrero, 27.

Ley Orgánica de Educación. (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929.** (Extraordinaria), Agosto 15, 2009.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT-2005). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236.** Julio 26, 2005.

Ley Orgánica Sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (LODMVLV-2007). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38668.** Abril 23, 2007.

Ley Orgánica para la Protección del Niños, Niñas y del Adolescente (LOPNNA-2010). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.570,** Diciembre 9, 2010.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadora (LOTTT-2012). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 8.938. (Extraordinaria),** Abril, 30, 2012.

Leymann, H. (1990). **Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims**, (5): 119-126.

Leymann, H. (1996). **Mobbing. La persecution au travail**. París:Seuil.

Leymann, H., Gustavsson, B. (1984). *Psykiskt void i arbetslivet. Tvd Explorativa under-sokningar [psychological violence at work places. Two explorative studies] (Under-sokningsrapport 42.) Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.*

Leymann, H. Zapf, D. (1996). **The Content and Development of Mobbing at Work**. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5.(2):165-184.

Lemieux, E. (2011). **Vida y obra del pensador inconformista: Edgar Morín**. España: Kairós.

Lévy-Leboyer, C. (2003). **Gestión de Competencias**. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.

López, M., Vázquez, P. (2003). **La empresa ante la nueva lacra del siglo XXI: el mobbing**. (159-172). En Barreiro y col.(coords). **Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales**. Coruña: Netbiblo.

Llena, A.; Parcerisa, A.; Úcar, X. (2009). **10 ideas clave. La acción comunitaria**. Barcelona, España: Graó.

Mcleod, R. (2000). **Sistema de información gerencial**. (7^{ma} ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Madrigales, B. (2009). **Habilidades directivas**. (2^{da}. Ed.). México: Mc Graw Hill.

Maldonado, C.; Gómez, N. (2010). **El mundo de las ciencias de la complejidad**. Un estado del arte. Documento de investigación N° 76. Bogotá: Universidad del Rosario.

Mansilla, D. (1996). **Gestión organizacional**. México: Universidad Iberoamericana.

Martínez, F. (2007). **Fundamentos histórico-filosóficos de la Complejidad en la antigüedad**. *Rev Hum Med* (2007).vol.7, n.2 Disponible en:

- <http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v7n2/hmc070207.pdf> Consultado en: julio, 14, 2014.
- Martínez, H. (2011). **Responsabilidad social y ética empresarial**. Colombia: ECOE.
- Matilla, K. (2009). **Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas**. España: UOC.
- Morales, M. (2014). **Acoso laboral como riesgo psicosocial en el contexto laboral venezolano**. Vol. 6. Enero-Julio, 2014. URBE.
- Moreno, C. (2002). **Tres teorías que dieron origen al pensamiento complejo: sistémica, cibernética e información**. Manual de iniciación pedagógica al pensamiento complejo. Velilla, M. (comp. 2002). Colombia: UNESCO.
- Morín, E. (2003). **Introducción al Pensamiento Complejo**. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Motta, F. (2007). **El acoso laboral en Colombia**. Disponible en: http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDYQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.uliberadores.edu.co%3A8089%2F%3Fidcategoria%3D5162%26download%3DY&ei=mWFUU7e-MumysQTSh4CYCQ&usq=AFQjCNHP_ir48pDeTi7e-EfExQlyg9GxiA Consultado en: abril, 20 de 2014.
- Najmanovich, D. (2001). **Epistemología: Una mirada post-positiva**. Programa de Seminarios por Internet Edupsi.com
- Nicolescu, B. (s/f). **La transdisciplinariedad – Desvíos y Extravíos**. Instituto Internacional para el Pensamiento Complejo. Disponible en <http://www.complejidad.org/cms/?q=node/22> Consultado en diciembre, 3, 2012.
- Nicolescu, B. (1999). **La transdisciplinariedad. Manifiesto de Basarab**. Editions du Rocher-Collection Transdisciplinarite. Traducción del Francés Consuelle falla Garmilla.
- Nicolescu, B. (2001). **La transdisciplinariedad: Manifiesto de Basarab Nicolescu**. Caracas: UCV.

- Ongallo, C. (2007). **Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información, y las relaciones humanas en empresas y organizaciones.** Madrid: *Dykinson S.L.*
- OREALC/UNESCO (2015). **Las carreras docentes en América Latina. La acción meritocrática para el desarrollo profesional.** Santiago de Chile: UNESCO.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT-1960. Junio) **Convenio relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación.** Ginebra. [Documento en línea] disponible en: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P121_00_ILO_CODE:C111 [Consultado en: 2014, Noviembre, 14]
- Organización Internacional del Trabajo (OIT-1998. Julio). **La violencia en el trabajo: un problema mundial.** Disponible en: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008502/lang--es/index.htm [Consultado en: julio, 20, 2012].
- Orrego, K. (2013). **Biografía de Edgar H. Schein.** Chile: Universidad de Playa Ancha. Disponible: <http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/GURUS/KARINA-SCHEIN.pdf> Consultado: noviembre, 20, 2012.
- Pacheco, J. y col. (2002). **Indicadores Integrales de Gestión.** Colombia: *Mc Graw Hill.*
- Parra, L. y Acosta, M. (2010). La investigación cuantitativa del acoso psicológico laboral en los sectores de la educación superior y de la salud. Una revisión sistemática. **Revista Entramado.** N° 11 (pp. 158-172).
- Peralta, M. (2004). Revista de Estudios Sociales. **El acoso laboral Mobbing. Perspectivas psicológicas.** 18 (11-122).
- Peralta, M (2006). Manifestaciones del acoso laboral, mobbing y síntomas asociados al estrés postraumático: estudio de casos. **Psicología desde el Caribe.** Revista del Programa de Psicología de la universidad del Norte. 17, julio 2006, (1-26). En línea. Disponible en: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/psicologia_caribe/17/1_Manifestaciones_del_acoso_sexual.pdf Consultado en septiembre 22, 2014.

- Pérez, J. (2009). **Políticas orientadas a la dirección de las personas**. Bilbao. España: Universidad de Deusto.
- Piñuel, I. (2001). **Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo**. Cantabria: Sal terrae.
- Piñuel, I., Oñate, A. (2005). **La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en la administración pública**". En Gestión de riesgos laborales. 13. (24-36).
- Piñuel, I. (2003). **Mobbing. Manual de autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo**: Madrid. Aguilar.
- Ponencias de Peña, F.; Sánchez, S. "El mobbing su contenido y significado". En el V Congreso Nacional AMET (2006). Disponible en: <http://www.acosomoral.org/pdf/Amet06/Penasm19.pdf> Consultado en: septiembre 22, 2014.
- Puentes, Y. (2005). **Organizaciones escolares inteligentes**. Colombia: Magisterio.
- Red de Investigadores en Educación de América y el Caribe (RIEAC-2011): (122:1). Venezuela: RIEAC. Villegas, C. (2011). **La investigación transcompleja: una tendencia para el siglo XXI**. Revista de investigación (2011/01) Disponible en: http://www.riec.com/documents_riec/articulos/revista1.pdf Consultado en: diciembre 2, 2012.
- Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE-2014). **Políticas empresariales**. Disponible en: <https://www.recope.go.cr/quienes-somos/marco-estrategico/politicas-empresariales/> Consultado en: noviembre 25, 2014.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). **Gaceta Oficial de La República Bolivariana de Venezuela, N° 5.496 (Extrordinaria)**. Octubre 4, 2000.
- Riobueno, H (2010). **Violencia Doméstica en el Estado Aragua Venezuela. Una aproximación teórica**. Tesis Doctoral. España: Universidad Autónoma de Madrid.

- Robbins, S. (1998). **Comportamiento organizacional**. (7^a ed.). México: Prentice-hall.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. (8^a ed.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento organizacional**. (10^a ed.) México: Pearson Educación.
- Robbins, S.; Judge, Y. (2014). **Comportamiento organizacional**. (15^{va} ed.) México: Pearson.
- Rodríguez, L.; Aguirre, J. (2011). **Teoría de la complejidad y ciencias sociales. Nuevas estrategias epistemológicas y metodológicas. Nómadas**. Revista crítica de ciencias sociales y jurídicas. (2011). Vol.30. (2)
- Rojo, J., Cervera, A. (2005). **El mobbing o acoso laboral**. Madrid: Tebar.
- Romero, C.(2007). **La gestión administrativa en las instituciones educativas**. México: Noriega Editores.
- Saavedra, M. (2008). **Diccionario de pedagogía. Pedagogía dinámica**. México. Editorial Pax México.
- Serna, H. (2007). **Gerencia Estratégica**. Planeación y Gestión - Teoría y Metodología. (9^a. ed.) Santa Fe de Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Sindicato de empleados de comercio de mar del Plata-Zona Atlántica (s/f). Acoso laboral**. Argentina: Secretaria de Higiene, Medicina y Seguridad en el Trabajo. Disponible en: <http://seczaweb.org.ar/IMAGENES/seguridadehigieneacosolaboral.pdf>
Consultado en: enero 13, 2014.
- Schavino, N. (2012-comp). **La transcomplejidad: una nueva visión del conocimiento**. San Juan de los Morros: Ediciones Redit. Vol. 2.
- Schein, E. (1988). **La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica**. México: Plaza & Janés.
- Stoner J., Freeman R. y Gilbert D. (1996). **Administración**. (6^a. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A

Tor, D. (2008). **Mobbing. El crimen perfecto del siglo XXI.** Disponible en: <http://www.vamue.com/inscrip3.pdf> Consultado en: diciembre 14, 2013.

Universidad Bicentenario de Aragua (2010). **La investigación: un enfoque integrador transcomplejo.** (2° ed.) Maracay, Venezuela. UBA: Decanato de Investigación Extensión y Postgrado

Universidad Bicentenario de Aragua (2015). **Manual Para la Elaboración, Presentación y Evaluación del Trabajo Final de Investigación de los Programas de Postgrado.**(7°ed.) San Joaquín de Turmero, Aragua-Venezuela. Universidad Bicentenario de Aragua. Disponible en: <http://es.calameo.com/read/00434745701f8d60d01da> Consultado en: agosto, 29,2016.

Urquijo, J. (2004). **Teoría de las relaciones sindicato-gerenciales.** (3ªed.) Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Villegas, C. (2012). **La transcomplejidad. Una nueva forma de pensar. Recursividad, transdisciplinariedad y complejidad.** España: Editorial Académica Española.

*Wynn R, Clarkin, N., Cox, T. et Griffiths, A. (1997). **Guidance on the prevention of violence at work, Commission européenne (DG Emploi).** Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.*

*Whyte, W. (1948). **Human relations in the restaurant industry.** New York: McGraw-Hill.*

Xavier, A. (2011). **La respuesta jurídica frente al acoso moral en el trabajo.** Tesis Doctoral. México: Universidad de León.

Zeballos, E. (2007). **Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América latina.** Bolivia: FUNDES.

SINTESIS CURRICULAR

ROSY CAROLINA LEÓN DE VALERO



Es Doctora en Ciencias de la Educación, egresada de la Universidad Bicentenario de Aragua (UBA); Magíster Scientiarum y Especialista en Gerencia Mención Sistemas Educativos (UBA). Licenciada en Educación Mención Geografía y Ciencias de la Tierra egresada de la Universidad de Los Andes (ULA). Cursó Estudios hasta el Octavo Semestre de Licenciatura en Educación Mención Biología (ULA).

Es Docente de Postgrado (UBA). Pertenece a la nómina de docentes del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Fue Docente de Postgrado en el Instituto Universitario Pedagógico Monseñor Rafael Arias Blanco (IUPMA). Posee Diplomados en: Investigación, y Formación Docente en Educación a Distancia (UBA). Es Investigadora Acreditada PEII-A2-2016.

Es Miembro de la Red de Investigadores de la Transcomplejidad (REDIT). Coordinadora de la Línea de Investigación “Producción y Gestión de la Existencia Material” (UBA). Fue Miembro en las Líneas de Investigación en “Procesos Educativos en Educación Técnica y Educación para el Trabajo” y “Procesos de Administración y Gerencia en Educación Técnica” (IUPMA).

Es autora del artículo “El coaching: alternativa estratégica en el acompañamiento pedagógico” en la Revista Ámbito Científico. Además es coautora de varios libros colectivos entre los que destaca: Epistemología e Investigación; Enfoque integrador Transcomplejo, Génesis y Perspectivas; La Transcomplejidad en la Formación de Investigadores; Trama Teórica Transcompleja.

