

# Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y la gestión de personas.

*Bullying: relationships with organizational culture and management of people.*

Suzana da Rosa Tolfo, Narbal Silva & Edite Krawulski<sup>1</sup>

## Resumen

Los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo en curso desde las últimas décadas del siglo XX nos plantean cuestiones fundamentales sobre la forma en que han caracterizado el trabajo en las organizaciones contemporáneas. En este contexto, es una tarea ardua, pero imprescindible analizar y anticipar nuevos escenarios organizacionales que están en construcción. Entre los fenómenos presentes en estas situaciones, derivadas de las relaciones laborales establecidas, se destaca el acoso laboral, los problemas que trae a la salud del trabajador y a los procesos de producción. La cultura de la organización y el modelo de gestión de personas adoptado son elementos de la organización que pueden generar las manifestaciones de acoso, (re) producir prácticas centradas en resultados y productividad, omitiéndose el acoso en las relaciones de trabajo. Sin embargo, la cultura puede ser un vehículo para producir cambios en la gestión de estos contextos mediante la construcción de valores de la organización relacionados con la salud del trabajador y la adopción de modelos de gestión que protagonicen la lucha y la eliminación de las prácticas de acoso en el trabajo diario .

**Palabras clave:** Salud Laboral, Acecho, Violencia, Administración de Personal, Cultura Organizacional

## Abstract

The context of societal change and the world of work occurring over the last decades of the twentieth century present us with fundamental questions about the way work is characterized in modern organizations.. In this context, although difficult, it is essential to analyze and anticipate new organizational settings that are under construction. Among the phenomena present in these scenarios, derived from established employee relations, is bullying and its impact on workers' health and production processes. The organizational culture and management model adopted are factors that may favor the emergence of bullying, because they are focused on results and productivity, ignoring harassment due to labor relations. However, culture can also be a vehicle for change in these contexts, when built on organizational values related to worker health and the adoption of management models geared at combating and eliminating bullying from daily work.

**Keywords:** Occupational Health, Stalking, Violence, Personnel Management, Organizational Culture

<sup>1</sup> Departamento de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Brasil. srtolfo@yahoo.br, narbal@cfh.ufsc.br, edite@cfh.ufsc.br

## Introducción

Los cambios en el “mundo del trabajo” han significado cambios en los modos de hacer y concebir la institución trabajo, entendida como la capacidad humana única de transformar la naturaleza. En la actualidad, comprobamos que la mayoría del trabajo se lleva a cabo en las organizaciones. Entonces es relevante plantear algunas preguntas: ¿Cómo se diseñarán las organizaciones de la segunda década de este siglo?; las concepciones sobre la salud de los trabajadores en contextos organizacionales están cambiando la práctica?; ¿los fenómenos que degradan la salud en el trabajo como el acoso laboral, pueden ser alterados por medio de procesos de cambio de la cultura y la gestión en contextos organizacionales?

Buscar respuestas a preguntas como éstas es una tarea compleja, que nos lleva a cuestionar la forma en que se están considerando las características de la turbulencia y la volatilidad que actualmente circunscriben los ambientes físicos y psicosociales internos y externos de las organizaciones, sea de naturaleza pública, privada o no gubernamental y cómo pensar en ello de forma más saludable?. Una de las pocas certezas anunciadas sobre los escenarios de futuro que caracterizan a las organizaciones es que van a ser diferentes, más complejos, requerirán cambios rápidos y que sea culturalmente diverso (Schein, 2009). Estos estudios parecen indicar una tendencia significativa de los administradores en la adopción de estilos duros en las organizaciones, orientadas a las tareas y resultados (metas, calidad y productividad), menos atención a las cuestiones de naturaleza “soft”, que generalmente implica restringir prioridad a la salubridad del medio ambiente físico y psicosocial del trabajo y perjudicar la salud física y mental de los trabajadores. Sin embargo, esta situación, al confirmarse, nos presenta una paradoja, una vez que la consecución mejor o peor de los propósitos de la organización (misión y visión) también está vinculada a la satisfacción, el bienestar y la calidad de vida de las personas que pertenecen a la comunidad de una organización.

Las experiencias derivadas de la insatisfacción en diversas situaciones percibidas como adversas, sean intencionales o no, de alguna manera habría que cambiar en relación con las formas actuales de hacer y de gestionar las organizaciones. Ejemplos de ello, son las experiencias de acoso laboral en el trabajo, planteadas por la percepción, por parte del empleado, de descalificación, aislamiento, estigma y de injusticia en las relaciones laborales, que pueden causar sufrimiento y enfermedad. Las situaciones de violencia y los

microtraumas de las víctimas de acoso moral pueden ser sutil en su principio, pero los síntomas como la ansiedad, las dudas y cambios de humor pueden empeorar y llegar a extremos tales como depresión, agotamiento e incluso el suicidio, cuando el trabajador ya no puede tolerar vivir en sufrimiento constante.

Teniendo en cuenta estos factores, el desafío hoy es construir organizaciones realmente guiadas por principios basados en el respeto, el aprecio y la tolerancia de la diversidad humana en el lugar de trabajo. Ver la diversidad como positiva significa entenderla y aplicarla, no como una amenaza sino como una oportunidad de generar consecuencias de aprendizaje, entre otros, cómo la creatividad y la innovación en el contexto psicosocial del trabajo (Torres & Pérez-Nebra, 2004). Esta perspectiva puede representar un elemento esencial y estratégico para la sostenibilidad de las organizaciones en contextos turbulentos, complejos y cambiantes como en los tiempos contemporáneos.

Con este fin, se hace imperativo la construcción de organizaciones guiadas por hipótesis humanista, centradas en la salud de los trabajadores en su sentido más amplio, expresadas en prácticas de gestión que crean responsabilidad social y ambiental, tanto dentro como en sus entornos (Vergara & Branco, 2001). Esta guía presupone generar mecanismos culturales inhibidores de las prácticas de acoso en las organizaciones, así como adoptar políticas y prácticas de gestión de personal alineada con esta cultura de la organización sana, donde los “códigos de conducta” sean guiados por el respeto a los demás. En la práctica esto significa la construcción en todos los niveles de las estructuras y procesos organizacionales de un entorno de trabajo tolerante, libre de intimidaciones y direccionados a la salud y el bienestar.

En las secciones siguientes se discutirá el concepto de salud, de acoso laboral y de la cultura de la organización, señalando las posibles fuentes y los aspectos consecuentes considerados propios de una cultura de acoso moral. Llegamos a la conclusión, mediante el análisis, que aún faltan políticas y prácticas de gestión de personas en la incidencia y la prevención del acoso moral en las organizaciones y señalamos la necesidad de liderazgo en esta tarea por parte del campo del conocimiento de la psicología organizacional y del trabajo.

## Rescatando el concepto de salud

El concepto de salud es complejo y debido a la tradición médica curativa, a menudo es considerado

ausencia de enfermedad. Sin embargo, la opinión más extendida en la actualidad busca distanciarse de esta dualidad: para la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1948) “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, no sólo es la ausencia de enfermedades”. (p. 1). Aunque sea dudoso que sea posible una condición de total bienestar, hay progreso en el sentido de una definición positiva de la salud.

Dejours (1993, p.99) da al concepto un contenido dinámico, señalando que “la salud no es un estado sino un objetivo” que está en constante búsqueda. El mismo autor identifica tres perspectivas para abordar la salud: de la fisiología, de la psicopatología y de la psicosomática del trabajo. En vista del interés que la salud fisiológica está en la comprensión del cuerpo humano que busca la autoregulación y el equilibrio constantemente, la psicosomática se preocupa por la prevalencia de enfermedades físicas causadas por los conflictos psicológicos, excepto en los casos de intoxicación e infecciones. Para la psicopatología del trabajo, a su vez, el trabajo puede ser tanto una fuente de salud como de sufrimiento y su ausencia (no laboral) también puede afectar la salud (patología de desempleo).

En el enfoque humanista de la Gestalterapia, la salud requiere un equilibrio adecuado de la coordinación de lo que es la persona, no es algo que ella tiene, sino algo que ella es y se manifiesta en su totalidad existencial (D’Acri, Lima & Orgler, 2007).

Tal como se define en la Ley 8080/90, que regula el Sistema Único de Salud brasileño (SUS), la salud tiene cómo factores determinantes: alimentación, vivienda, saneamiento, medio ambiente, ingresos, educación, transporte, ocio, acceso a bienes y servicios esenciales y el trabajo (Brasil, 1990). En la definición de esta disposición legal se observa que el concepto de salud se extiende y es más complejo aún, incluyendo como un componente al propio trabajo, entre otras dimensiones.

El trabajo, como se ha señalado, ocurre predominantemente en las organizaciones y puede ser una fuente tanto de placer como de sufrimiento, y proporcionar condiciones tanto saludables como de enfermedad.

Para Minayo-Gómez & Thedim-Costa (1997) la salud de los trabajadores constituye una meta, o una voluntad que junta los trabajadores, los profesionales del servicio, técnicos e investigadores, con el objetivo de promover la salud de la población trabajadora por medio de acciones en los ámbitos político,

jurídico y técnico, de manera ética. La salud del trabajador presupone, entonces, un conjunto de teorías y prácticas interdisciplinarias - técnicas, sociales, humanas - e interinstitucionales articuladas por distintos profesionales, con sus posiciones y opiniones, y centrados en una sola perspectiva que es la salud colectiva. Entre las situaciones de trabajo que favorecen la enfermedad del trabajador se encuentra los casos de acoso laboral, un fenómeno que se analiza con más detenimiento seguidamente.

### **Acoso laboral**

La institución trabajo ha pasado por grandes cambios desde el final del siglo XX, muchos de los cuales han generado transformaciones en los derechos de los trabajadores y en los contratos de trabajo, un número creciente de trabajadores del sector informal, aumento de la carga laboral y reducción del número de puestos de trabajo, por mencionar sólo algunos. (Barreto, 2003).

Dado este conjunto de cambios, los trabajadores se encuentran en una posición de coadyuvante en la articulación de las relaciones laborales, debido a problemas tales como el crecimiento en el número de desempleados, el fortalecimiento de las grandes corporaciones y el debilitamiento de los movimientos sindicales.

Las situaciones de inestabilidad y desregulación de los mercados son propensas a manifestaciones de violencia en el trabajo, en particular el acoso laboral. Aunque esta forma de violencia psicológica puede ser considerada tan antigua como el trabajo, hay un entendimiento de que las situaciones de crisis son propicias a la ocurrencia de exageraciones de exigencias que se expresan por medio de conductas que constituyen abusos de poder. Se trata de “un fenómeno destructivo del medio ambiente de trabajo, reduciendo no sólo la productividad sino también fomentando el ausentismo, debido a los desgastes psicológicos que causan” (Hirigoyen, 2002, p. 65), es decir, aparece como un conjunto acciones desfavorables para la salud de los trabajadores y de la organización.

Acoso laboral es la exposición frecuente de los trabajadores a situaciones embarazosas, vergonzosas y humillantes durante el ejercicio de su función, de forma repetitiva. Por medio del acoso, el objetivo es atacar al otro, romper su estabilidad, explotar su psique de una manera perversa (Barreto, 2000).

Para Soboll (2008), “el acoso moral se caracteriza por conductas u omisiones, repetitivas y prolongadas,

que se caracterizan por su naturaleza procesal, personal y maliciosa”. (p. 21). Por lo general, los eventos comienzan sutilmente, con poca intensidad, como si fueran inofensivos, y la gente tiene dificultades para reconocerlas como violencia, que puede venir disfrazada en forma de juego (Heloani, 2004). Con el paso del tiempo las conductas tienden a intensificarse y el acosado se convierte en víctima de un mayor número de humillaciones y de “bromas de mal gusto”.

Hirigoyen (2001), expone que las principales prácticas de acoso laboral pueden dividirse en cuatro grupos, cada uno de los cuales cubre comportamientos correspondientes, como se muestra en la siguiente tabla:

Las razones que llevan al agresor a acosar moralmente a otro, según la autora comprenden

una serie de sentimientos inconfesables, tales como: la negación de las diferencias, la envidia, el celo, la rivalidad, el miedo (autoprotección), el no hablar. Por lo general, el acoso genera miedo y vergüenza, pero no siempre los asaltados son personas frágiles y a veces simplemente porque no son fácilmente dominables. El acoso puede entonces venir a patologizar la víctima (Heloani, 2004), y llevarla a la degradación psicológica y/o física, afectando su autoestima. Entre las consecuencias más específicas están el estrés, ansiedad, depresión, estrés post-traumático (Martins & Pinheiro, 2006) y hasta el síndrome de Burnout (Darcanchy, 2005).

Según la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), hay varias enfermedades como resultado

**Tabla N° 1: Principales prácticas de intimidación o acoso laboral**

<b>Precarización de las condiciones de trabajo</b>	<b>Aislamiento y negación a la comunicación</b>	<b>Ataque contra la dignidad de la persona</b>	<b>Violencia verbal, física o sexual</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Eliminar la autonomía de la víctima.</li> <li>•No transferir las informaciones importantes para realizar tareas.</li> <li>•Discrepar sistemáticamente todas sus decisiones.</li> <li>•Criticar su trabajo de forma injusta o exagerada.</li> <li>•Privarle del acceso a los instrumentos de trabajo.</li> <li>•Eliminar el trabajo que normalmente le compete.</li> <li>•Darle nuevas tareas permanentemente.</li> <li>•Darle tareas inferiores a su competencia deliberada y sistemáticamente.</li> <li>•Presionar para que no reclame sus derechos.</li> <li>•Actuar para evitar su promoción.</li> <li>•Dar a la víctima trabajos peligrosos contra su voluntad.</li> <li>•Asignar a la víctima tareas incompatibles con su salud.</li> <li>•Causar daño a su lugar de trabajo.</li> <li>•Dar instrucciones imposibles de ejecutar, deliberadamente.</li> <li>•No tomar en cuenta las recomendaciones médicas asignadas por un médico trabajo.</li> <li>•Inducir a la víctima al error.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La víctima es interrumpida constantemente.</li> <li>•Los superiores o compañeros de trabajo no dialogan con la víctima.</li> <li>•La comunicación con la víctima es sólo por escrito</li> <li>•Se niega todo contacto con ella, incluso el visual</li> <li>•Se separa de los demás.</li> <li>•Ignoran su presencia, hablando sólo con los demás.</li> <li>•Prohíben a los colegas de hablarle.</li> <li>•Ya no le permiten hablar con nadie</li> <li>•La dirección se niega a cualquier solicitud para una entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usan alusiones desdeñosas para calificarle.</li> <li>•Hacen gestos de desprecio a la víctima.</li> <li>•Es desacreditada frente a sus colegas, superiores o subordinados.</li> <li>•Se extienden rumores acerca de ella.</li> <li>•Le atribuyen problemas psicológicos.</li> <li>•Se burlan de su discapacidad o su apariencia física.</li> <li>•Critican su vida privada.</li> <li>•Se burlan de sus orígenes o nacionalidad.</li> <li>•Critican sus creencias religiosas o ideas políticas.</li> <li>•Le asignan tareas humillantes.</li> <li>•Se lesiona con términos obscenos o degradantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Amenazas de violencia física.</li> <li>•Hacerle daño físicamente, aún si es leve</li> <li>•Hablan con ella gritando</li> <li>•Invaden su vida privada con llamadas telefónicas o cartas</li> <li>•Le siguen en la calle, es espiada en su casa</li> <li>•Hacen daño a su automóvil</li> <li>•Es acosado o asaltado sexualmente (gestos o propuestas)</li> <li>•No toman en cuenta sus problemas de salud.</li> </ul>

Fuente: Hirigoyen (2001).

de los incidentes de acoso laboral, estando entre los más comunes: estrés, depresión, gastritis y trastornos del pánico (OMS, 2010). Así, lento, pero progresivo, “el acoso se traduce en sufrimiento, dolor y baja productividad”. (Heloani, 2003, p. 7).

Además del acoso hay una creciente toma de conciencia del creciente número de trabajadores que sufren enfermedades relacionadas con el trabajo (Dejours, 1991; Barreto, 2000), llamando la atención, en particular, la gama de manifestaciones que van desde las ansiedades a los casos extremos de suicidio - cada vez más comunes (Barreto & Venco, 2011), exponen la imposibilidad de seguir viviendo con ese tipo de agresión o de las consecuencias que se derivan de él. ¿Qué es lo que lleva al acosado en el lugar de trabajo a sufrir las violencias, vergüenzas y las humillaciones en gran medida en silencio? ¿Cómo es que la enfermedad es el resultado del acoso moral?

Según Darcanchy (2005), el mayor problema experimentado por la víctima es que por miedo del desempleo, seguridad social, responsabilidades, ella pasa a sufrir en silencio estas situaciones, hasta que llega un momento extremo en que hay una pérdida de control de bienestar físico, mental y psíquico. Para Lydia Guevara Ramírez, Secretaria de la Junta Nacional de la Sociedad Cubana de Derecho del Trabajo y Previsión Social (citada por Glöckner, 2004), acoso laboral es un reflejo de las deficiencias de las organizaciones y/o de la gestión, así como problemas prolongados y no solucionados que se producen en este contexto. Cuando el acoso es colectivo se caracteriza, entre otras cosas, por las amenazas de despido, la comparación entre grupos, depreciación del equipo de trabajo, exigencias más allá del alcance del grupo, exigencia de horas extraordinarias de trabajo, lo que compromete compromisos particulares (Darcanchy, 2005).

Parece que, mientras el acoso se discute y se identifica como un fenómeno que ocurre principalmente en las relaciones interpersonales, no se reduce tanto y puede ser el resultado de prácticas de gestión que fomenten la competitividad de la organización a cualquier costo, o por lo menos, son cómplices con aquellos que piensan que los fines (productividad y rentabilidad) justifican cualesquiera medios, aún los perversos.

Además de la competitividad feroz, otras circunstancias características de los contextos de trabajo actuales, tales como sobrecarga, el establecimiento de metas a alcanzar y la presión para obtener resultados a todo costo, minan las relaciones interpersonales y los

lazos de amistad y respeto, favoreciendo la incidencia del acoso moral. En cuanto a esta cuestión, Heloani (2004) afirma que la perversidad del acosador, sobre todo la frialdad y racionalidad, son aliados de prácticas organizacionales, atropellando los valores éticos fundamentales y la dignidad humana. Muchas veces, los acosadores alcanzan un alto grado de eficiencia en el trabajo con las acciones de la arrogancia y el desprecio por sus subordinados (Corrêa & Carrieri, 2007), que se aceptan con base a la cultura de la organización la cual no se guía por valores como la justicia y la ética.

En la sección siguiente discutiremos qué es la cultura organizacional, en especial, el acoso moral en las organizaciones.

### **La cultura organizacional y la cultura de acoso moral en las organizaciones**

La cultura organizacional puede ser entendida como la manera típica compartida de determinado grupo social. Es representativa de los diferentes modos de aprehender los eventos de la realidad y de responder a ellos con base a significados que son aprendidos y compartidos por el grupo. También puede ser entendida como un sistema simbólico, expresado en conductas, normas, mitos, lenguaje y otros elementos culturales (Freitas, 2007), que permitirán la construcción de una comprensión compartida acerca de los significados del mundo existencial de los participantes de una comunidad organizacional en particular. Funciona, entonces, como un medio de legitimación de las organizaciones sociales para sus participantes (Geertz, 1989). Toda cultura tiene su lógica interna psicosocial y material, y necesitamos saber los sentidos de las prácticas, de las costumbres, de las ideas y de las transformaciones por las que pasan (Santos, 2004).

La cultura de un grupo social se compone de un conjunto de artefactos y de un sistema de valores y creencias, experiencias por medio de patrones comunes de comportamientos típicos de un grupo humano, lo que significa que los grupos humanos tienen diferentes estilos de vida y comportamientos únicos (Morgan, 2002). Los valores y creencias ampliamente compartidas por un grupo se expresan por medio de los comportamientos humanos y son reafirmados por medio de instrumentos, rituales, historias, entre otros elementos culturales. Esto nos lleva a entender que las características culturales de una comunidad humana, como las organizaciones, están dirigidas, especialmente, por experiencias compartidas de comportamientos recurrentes y las características físicas y psicosociales que contextualizan su aparición.

Los estudios de la cultura organizacional tiene en Schein (1982) un autor clásico que identificó algunos supuestos básicos para comprender el fenómeno, es decir: la relación de la organización con el medio ambiente (tipo de relación que la organización tiene con el medio externo), la naturaleza de verdad y de la realidad (quién y cómo se produce lo que se toma como verdad y la realidad de la organización), la naturaleza humana (el concepto de ser humano que prevalece en la organización), la naturaleza de las actividades humanas (la identificación de los trabajos realizados en la organización, si es predominantemente individual o colectivo) y la naturaleza de las relaciones humanas (comprobar si las relaciones humanas dentro del trabajo de la organización tienden a la individualidad o cooperación).

Con base en estudios de la psicología cognitiva y del interaccionismo simbólico, se puede articular un punto de vista de la cultura organizacional de la psicología, considerado como un conjunto de individuos que se ha establecido formalmente, que tiene un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo pionero de personas (fundadoras del grupo) por medio de enfrentar problemas relacionados con la adaptación externa e integración interna. Siendo válido, este modelo se enseña a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar, sentir y actuar frente a estos problemas desde el inicio del grupo por las personas que establecerán las bases de la cultura (Schein, 2009). Este tipo de construcción ocurre por medio de las interacciones humanas que dan lugar a decisiones tomadas acerca de lo que debe ser considerado como una premisa básica (¿las personas son confiable o no? y ¿las personas deben ser desarrolladas o no?) y real (¿qué se busca difundir como de hecho existiendo?, y ¿qué debe ser considerado como real y qué debe entenderse como una fantasía? (Zanelli, Silva & Tolfo, 2011).

Los valores profundamente arraigados conforman la base de los supuestos básicos de la cultura. La composición de los presupuestos culturales es lo que llamamos paradigmas culturales, supuestos o hipótesis que se relacionan entre sí, casi siempre consistentes entre sí, definiendo los límites entre el éxito y el error, entre lo verdadero y lo falso, entre lo que es real y lo imaginario, entre lo que puede y no puede, entre lo que es bueno o malo, entre lo que es mejor o peor (Silva, 2001; Silva & Zanelli, 2004).

En el siguiente nivel, considerado intermedio, más consciente y más fácilmente accesible en comparación con los supuestos básicos, están los valores. Al

representar lo que las personas quieren o entienden como lo más correcto, pero aún no consolidados por medio de prácticas recurrentes en la vida cotidiana, todavía, se distancian o son contradictorios a los actos practicados en las organizaciones. El discurso de que “las personas son el principal activo de nuestra organización”, cuando no están alineados con las políticas de gestión de las personas es el ejemplo que caracteriza una paradoja organizacional. Cuando se trata de acoso laboral, esta contradicción puede referirse a situaciones en las cuales lo que está escrito en los documentos no corresponde con las prácticas cotidianas de la organización (Vasconcelos, I., Mascarenhas & Vasconcelos, F., 2004).

Al final, el nivel más superficial, y por lo tanto, visible de la cultura organizacional, es de los aspectos visibles. Se expresa en el ambiente físico de la organización, su arquitectura, tecnología, disposición del ambiente, ropa, patrones visibles y audibles de conducta y los documentos públicos, tales como el contrato social para la orientación de los empleados, entre otros.

El ritmo frenético de vida que impone la sociedad tiene elaborada una lógica en que el tiempo es una mercancía cara y todas las personas tienen que «pisar fondo en el acelerador”. Esto, entre otras consecuencias, ha ayudado a evitar que ellas reflexionen sobre dónde van, de qué manera y las consecuencias que ya están sufriendo producto de sus decisiones. En las organizaciones se ha dado la lógica de que la idea del tiempo libre es inaceptable. Al mismo tiempo, hemos estado sumergidos en “el síndrome de que no tenemos tiempo” (Senge, 1999), que en realidad cubre los usos y significados que hemos asignado al tiempo que tenemos disponible.

En las organizaciones, a pesar de los discursos cosméticos a favor del colectivo y del bienestar, en la práctica, cada vez más las actitudes y comportamientos de los directivos y los demás trabajadores se dirigen a metas, indicadores, y resultados. Se construyen verdaderos “apartheid” que estereotipan los que son productivos y los que, de acuerdo con la lógica impuesta, no producen nada. En este caso, la verdad y la realidad se impone por medio de una clase que domina y perpetúa la cultura de la organización. Tenemos que demostrar todo el tiempo un compromiso exclusivo para elevar los niveles de calidad y productividad. En muchas situaciones, lo que realmente importa son los números. De acuerdo con esta lógica, “no hacer nada” (la idea de ocio) está fuera de cuestión, no es admisible en ninguna circunstancia (Schein, 1994).

En organizaciones cuyo funcionamiento es como se describió anteriormente, la tendencia es la proliferación de culturas en consonancia con los comportamientos de acoso laboral. Los elementos característicos que constituyen los fundamentos de las culturas de esta naturaleza son los siguientes:

**a) La colonia es lo que importa:** Esta frase, tomada de la película de Eric Darnell y Tim Johnson “Hormiguina Z” (1998) retrata el supuesto cultural que guía comportamientos de la supremacía de las metas en relación a las posibilidades del alcance y competencias de las personas. El objetivo mayor es cuantificar. Las cuestiones relacionadas con las tareas tienen prioridad sobre las que se refieren a las relaciones entre las personas. Las cosas más importantes son el dinero, resultados financieros, recompensas materiales, producción, competición y otros aspectos del género. El discurso de los directivos se dirige a valorar las personas y las relaciones, pero, paradójicamente, el énfasis en realidad está en el trabajo que se puede cuantificar, que resuena en una sensación de hipocresía (Sashkin & Kiser, 1994). Desde este punto de vista de la gestión, las personas son miradas como cualquier otro recurso, que pueden ser usados y manipulados, como el capital y las materias primas.

**b) Las personas deben adaptarse a las estructuras y procesos, y no al revés:** Los gerentes son tecnócratas, en general formados en áreas relacionadas con las llamadas “ciencias duras” que sólo dan atención para la creación y mantenimiento de sistemas “perfectos” y “libres “de las imperfecciones típicas de los seres humanos. Lo que prevalece es la intención deliberada de la adaptación de los seres humanos al ritmo impuesto por el sistema sin ningún tipo de acuerdo o respeto a las diferencias. Al mismo tiempo, los errores son vistos y tratados como inaceptables. El objetivo principal es moldear los seres humanos a los sistemas establecidos de manera unilateral, y no al revés. Estos supuestos son retratados de una manera sin precedentes en la famosa película de Charlie Chaplin, titulado “Tiempos Modernos” (1936). La organización es una máquina que deshumaniza las personas (Morgan, 2002).

**c) Las personas son máquinas:** Las personas se limitan a dar respuestas a los estímulos que reciben. Ellas se comportan de acuerdo a las circunstancias del entorno. La base de la orientación de sus conductas se encuentra en la solución correctiva de problemas, especialmente en los eventos percibidos como amenazas a la supervivencia. Lo que prevalece es el comportamiento típico de “lucha contra incendios” o

“si está roto, fíjelo”. La atención se centra en resolver los problemas, no crear algo nuevo.

**d) Las personas son vistas como malas por naturaleza:** La creencia de los directivos es que las personas son malas. Los más comunes son los supuestos de la Teoría X, construidos por McGregor (1992). La idea de los directivos es que los trabajadores no son fiables, tienen una aversión natural a cualquier forma de trabajo, y por lo tanto, deben ser controlados para trabajar, y si es necesario deben ser castigados de manera ejemplar. En este tipo de diseño es relativamente común que los administradores conscientemente expresen la creencia de que “cuando el gato está ausente, los ratones asumen la posición de jefe”.

**e) Los problemas deben ser divididos y fragmentados:** Los roles y las tareas deben ser seccionados por sectores o departamentos. Son tipos comunes de creencias: “Mantenga esta idea en su departamento” “Cada mono debe tener cuidado y quedarse en su rama”. Dentro de esta lógica de la realidad social, las personas creen que la mejor manera de resolver problemas es desmembrarlos en sus componentes más simples, analizando cada uno por separado y luego volver a colocarlos en su contexto completo. Existe la supremacía del pensamiento cartesiano de las relaciones simples de causa y efecto y de la fragmentación de la realidad social. Los pensamientos, sentimientos y, especialmente, las acciones guiadas por este tipo de creencia llevan a problemas de aprendizajes demostrados en Senge (1990) por medio de la “parábola de la rana escaldada”. En pocas palabras, esto significa que en estas condiciones sólo tomamos conciencia de los problemas y luego actuamos sobre ellos cuando asumen grandes proporciones y se convierten casi insuperables.

**f) La información debe servir como instrumento para mantener el “status quo” y la perpetuación de la clase dominante.** Dentro de este concepto que restringe el flujo de información a quienes detentan el poder en las organizaciones, la opinión dominante es que los administradores tienen el derecho inalienable a la información y los privilegios. También es suposición que: “los gerentes son pagados para pensar, los demás para hacer” (Heilpern & Nadler, 1994). Las informaciones de cualquier tipo no se dan a conocer a las personas que no necesitan saber. La posición y el acceso a la información confieren estatus y poder. Debido a todas estas condiciones, lo que prevalece es el monólogo con el flujo de arriba a abajo, no el

diálogo (Ellinor & Gerard, 1998). Por tanto, quien está abajo ejerce un contra control, enviando para arriba sólo la información que también interesan. Es decir, las personas, al sentirse inhibidas para expresar lo que piensan y sienten, pasan mucho más a decir lo que piensan que los gerentes quieren oír, no lo que realmente quieren decir. En este caso, lo que predomina son relaciones entre los directivos y demás trabajadores permeadas por el miedo de ser lo que realmente se desea ser (Ryan & Oestreich, 1993).

**g) Lo que importa es ganar, “si o si”:** Existe la creencia predominante en la competencia individual, aunque el discurso de los directivos mencionen en varias ocasiones la “importancia de lo colectivo”. La “competencia destructiva”, donde la victoria de uno significa la derrota de otro pasa ser mirada como lo aceptado para aumentar poder. Lo que crea un “terreno fértil” para la proliferación de psicópatas organizacionales. Personas con comportamientos fríos, calculistas y carentes de culpa. Hacen lo que sea necesario, incluso “hacer daño a las personas” si es necesario para lograr sus objetivos. El énfasis cultural en el individualismo típico de la sociedad occidental. El trabajo en equipo se considera una necesidad práctica, pero en realidad, es algo intrínseca y absolutamente indeseable. Las personas se reúnen con otros, pero siguen actuando de manera aislada. Lo que prevalece son las actividades fragmentadas (Schein, 2009).

**h) Los administradores son automáticamente líderes y “héroes supremos”.** Predomina la creencia de que los administradores son invulnerables. Lo que significa que no tienen miedo, son seguros y siempre saben qué camino tomar (Senge, 1999). Otra idea profundamente arraigada es que siendo gerente se convierte en líder, como si fuera una prerrogativa “mágica” de los directivos. Tanto los administradores como los administrados creen que los administradores (líderes) deben tomar el control de las situaciones, ser decisivos, fuertes y dominantes. Prevalece la idea de que los administrados deben servir a los administradores y no al revés.

En organizaciones caracterizadas por los rasgos culturales que describimos, la tendencia es que las personas perciban el ambiente psicosocial de trabajo con un “mal olor” producto de los tipos perversos de interacciones sociales que son establecidas en el trabajo diario (Ghoshal, 2000).

Esto puede estar relacionado con lo que Enríquez (1997) entiende como una función esencial de la cultura organizacional: Las organizaciones vistas

como espacios de relaciones de poder y control, siendo la cultura establecida un sistema cultural, simbólico e imaginario, que tiene la intención de modelar pensamientos e inducir comportamientos esenciales para su dinámica. La organización se compone de niveles jerárquicos y de la relación entre éstos, de manera que la estructura tiene un papel importante en las funciones de gestión, especialmente el comando y control, y la obediencia es esencial para el ejercicio del poder de la organización. La obediencia proviene de mecanismos representativos de la cultura, como normas y reglas que establecen los deberes de cada miembro del grupo o del grupo dentro de la organización (Clegg, 1996, citado por Scanfone & Teodosio, 2004a). Estas normas y reglas son implementadas y mantenidas en los contextos organizacionales por medio de las políticas y prácticas de gestión de personas, que, dependiendo de cómo se desarrollan, pueden producir terreno fértil a las manifestaciones de acoso laboral. En la sección que sigue escribiremos al respecto.

### **Gestión de personas y acoso laboral**

El modo o método de gestión, de acuerdo con Chanlat (1997), significa “el conjunto de las prácticas administrativas puestas en ejecución por la dirección de una empresa para alcanzar los objetivos que ella se haya fijado” (p.119). El autor incluye las políticas de gestión de personas, basados en ciertos valores y filosofías que componen la cultura de la organización actual. Un papel clave del modelo de gestión es el de reforzar y reproducir los supuestos de la cultura de la organización, diferenciando y modelando patrones de comportamientos en el trabajo. Todos los modelos de gestión tienen elementos que componen, y que están presentes en prácticamente todas las organizaciones. Sin embargo, no siempre estos componentes pueden ser identificados de inmediato, una vez que se manifiestan de varias maneras: más o menos formalizados, consolidados en una estructura organizacional propia o todavía dispersos y poco tangibles (Fischer, 2002). Según este autor, “los componentes formales de un modelo de gestión de las personas se definen por los principios, políticas y procesos que interfieren en las relaciones humanas en el interior de las organizaciones” (p. 17).

Los principios incluyen las orientaciones de valor y creencias básicas que determinan el modelo que es adoptado por la organización. Las políticas establecen líneas de acción que buscan objetivos de plazo mediano o largo para las relaciones organizacionales. Ya los procesos son los elementos más visibles del modelo,



que se caracterizan en cursos de acción previamente determinados para alcanzar los objetivos planteados, siendo manipulados por una o más herramientas de gestión. El estilo de gestión de los administradores directos de los equipos de trabajo, entendido como la manera en que el administrador actúa al establecer límites o fomentar ciertos patrones de comportamientos en el trabajo, complementa estos componentes.

Chanlat (1997), a su vez, indica la existencia de dos componentes en todos los modos de gestión: un abstracto, prescrito, formal y estático, llamado modo de gestión prescrito, y otro concreto, real, informal y dinámico, llamado modo de gestión real. Muchas veces, hay contradicciones entre los modos de gestión prescrito y real, según el autor, que no proporcionan bases sólidas para la formación de un sentido de confianza mutua, ni tampoco ofrece un terreno fértil para el desarrollo de identidades colectivas.

Estas paradojas traen inseguridades acerca de la forma correcta de actuar en el ambiente organizacional, de modo que un ambiente permisivo tiende a ser favorable al acoso laboral. Puede haber, por ejemplo, la elaboración de un Código de Ética que regula los comportamientos deseados en la organización, pero en la práctica se utiliza sólo para definir lo que los empleados deben hacer, al mismo tiempo que la gestión ignora las prescripciones de gestión y actúa de acuerdo a sus intereses. Puede haber un discurso dirigido a compartir y a la sociabilidad, pero las prácticas y valores firmemente enraizados pueden estar basados en la hipótesis de que las personas son “las cosas más importantes” para el alcance de los objetivos organizacionales, mostrando que estos componentes como supuestos básicos pueden ser manifestaciones de una cultura organizacional que cosifica “colaboradores”.

Como situaciones más extremas de políticas prácticas de gestión contradictorias hay algunas organizaciones que utilizan “técnicas de entrevista” en los procesos de selección, incluyendo situaciones de daño, humillación y vergüenza de los candidatos. Prácticas de este orden son representativas de la cultura organizacional y de la gestión de personas que son adoptadas.

Preguntas inmorales, insinuaciones sexuales e insultos a la dignidad de la persona se utilizan sin pudor en nombre de un empirismo perverso, que pretende comprobar la capacidad del candidato para mantener la calma y la pasividad frente a la violación moral causada por sus selectores. Cuando una empresa opta

por estos métodos en el proceso de selección, no es necesario un gran esfuerzo de imaginación para pensar cuáles son los límites impuestos a su permisividad y cuál es el comportamiento habitual de sus miembros, porque presupone que las personas responsables de un proceso de selección representen la cultura de la organización. El discurso ético propagado a los cuatro vientos muestra, en realidad, a lo que vino. (Freitas, 2001, p. 11).

En las situaciones colectivas u organizacionales el acoso laboral tiende a ser caracterizado en prácticas de gestión de personas por medio de mecanismos o procedimientos, por ejemplo, amenazas de demisión, comparación entre grupos, despreciando el grupo actual, exigencias más allá del alcance del grupo; exigir que el grupo trabaje fuera del horario normal de trabajo, perturbar compromisos privados, entre otros (Darcanchy, 2005).

Con esto, el acoso laboral puede ser entendido como un procedimiento disciplinario y no está disociado de las formas de gestión actual, que aplican formas de violencia, más o menos sutiles e “invisibles” como las estrategias para maximizar los resultados a expensas de la salud “moral”. (Heloani, 2005).

Hay algunas condiciones que, según Freitas (2007), favorecen la aparición del acoso laboral, por medio de acciones violentas, irrespetuosas, abusivas y humillantes en la gestión de personas, dentro de las cuales se encuentran ambientes con culturas permisivas; competencia excesiva (una “guerra por la supervivencia”); el poder absoluto de los jefes (y posibilidades de abuso); reestructuraciones de las organizaciones equivocadas con respecto a movimientos de personas o dimisiones de profesionales; “outsourcing” y los conflictos potenciales entre los efectivos y los proveedores de servicios debido las diferencias en las relaciones laborales; servicios empobrecidos y rutinarios, en que los trabajadores son casi autómatas; deportaciones y repatriaciones de profesionales sin preparación para su adaptación; la entrada de profesionales altamente calificados que pueden amenazar los antiguos.

Todas estas y muchas otras situaciones se caracterizan por prácticas nocivas de gestión mediante el fomento de un ambiente propicio para el abuso consentido de poder, las humillaciones, los insultos, las descalificaciones, permitiendo la difusión de una cultura de acoso.

Informes de acoso ejercido por los directivos, asociados con el abuso de poder, predominan en la

literatura (Barreto, 2000). Según Rego, Carvalho, Leite, Freire & Vieira (2002), la justicia es un requisito básico para el funcionamiento de las organizaciones y la satisfacción de sus miembros, que puede ser estudiada en cuatro dimensiones: distributiva, procedimental, interpersonal e informacional. La dimensión interpersonal es la más relacionada con el fenómeno del acoso laboral, ya que se refiere a la calidad de la interacción con los gestores. Puede ser identificada por el tratamiento de los superiores a sus subordinados, la adopción de sanciones, las explicaciones de las decisiones, el respeto por los demás y su trabajo. Sin embargo, un creciente número de situaciones en que el tratamiento de los gerentes incluye exposición pública, sanciones y humillaciones, falta de respeto y sanciones injustificadas, entre otras, están caracterizando situaciones de violencia psicológica en el trabajo.

En resumen, el acoso moral es representativo de los abusos de poder en repetidas ocasiones y de forma sistemática (Aguiar & Castro, 2003; Barreto, 2003; Hirigoyen, 2002, Freitas, 2001) y, a pesar de incidentes aislados pueden no parecer violencia, el conjunto acumulado de los pequeños traumas genera y configura la agresión (Hirigoyen, 2002).

De acuerdo con el nivel de la jerarquía o socio-cultural en el cual se encuentran los agresores y los agredidos, los medios de acosar moralmente pueden llegar a ser más elaborados, por lo que resulta necesario un reconocimiento del papel esencial de las políticas y prácticas de gestión de personal para combatir tales prácticas insidiosas.

Los múltiples roles desempeñados por el sistema de gestión de personas en las organizaciones de trabajo en los distintos subsistemas, desde los procesos de atracción de mano de obra, capacitación, desarrollo y educación, la evaluación del desempeño, remuneración, así como en la salud de los empleados, son de importancia fundamental en la prevención, identificación e intervención en casos de acoso moral (Franco, Ferreira & Leal, 2007).

La investigación dirigida para analizar la percepción de los gerentes sobre el acoso en el lugar de trabajo y formas de acción de las organizaciones para combatir la incidencia, concluyó que las empresas que adoptan políticas claras sobre el asunto, canales y estructuras de trabajo adecuado para la notificación de casos, menos jerárquica y clima organizacional donde la confianza interpersonal y el respeto prevalecen; los trabajadores se sienten más seguros en denunciar casos de acoso laboral (Martiningo & Siqueira, 2008). La confianza

en la gestión se muestra entonces como un valor básico para la prevención y lucha contra el acoso, conducta perversa que debe ser eliminada de las organizaciones. Reiterando la importancia de la gestión de este tema, estos autores destacan que:

El acoso moral causa graves daños a la organización con la destrucción del ambiente de trabajo, el aumento de la sensación de inseguridad y el bloqueo consiguiente de la creatividad y de la innovación. La sociedad también paga la factura del acoso moral en el ambiente de trabajo porque, en general, el individuo acosado, en virtud de baja autoestima, pasa a participar menos en actividades relacionadas con la ciudadanía y no contribuye con comentarios, críticas y demandas de mejoría de la vida de la comunidad. (p. 14).

La necesidad de comprender la naturaleza y los factores cíclicos y estructurales que favorecen la aparición del acoso moral en las organizaciones de trabajo se encuentra actualmente como un desafío para la gestión de personas (Scanfone y Teodosio, 2004b). En realidad, el área de gestión de personas ha presentado una conducta de omisión frente al fenómeno y las manifestaciones de acoso laboral. De acuerdo con los resultados presentados por Hirigoyen (2002), aunque consciente de la realidad del problema, los gerentes de recursos humanos oscilan entre la negación, la banalización y la perplejidad, tomando una posición ambigua frente a él, como si estuviesen “entre la espada y la pared”.

Como una característica del acoso laboral es la invisibilidad (Heloani, 2003, 2004), sus manifestaciones en el trabajo diario se producen principalmente por medio de comportamientos tales como el ausentismo, alta incidencia de bajas por enfermedad, voluminosas solicitudes para la reubicación de sector, aparición de conflictos intra e inter equipo y bajas en la productividad. Si la gestión de las personas estuviere atenta a estos indicadores, podría intervenir de manera eficaz, dejando de tener una conducta de omisión que ha caracterizado su posición frente a la cuestión.

### Consideraciones finales

El acoso laboral implica acciones abusivas de gestos, palabras, comportamientos, actitudes que atentan contra la dignidad o la integridad física o mental de una persona y que, por la frecuencia e intensidad, debilitan la posición del trabajador o deterioran el clima en el trabajo (Hirigoyen, 2002).

Generalmente, las situaciones comienzan de manera gradual, y los acosados tienen dificultades para

identificar lo que está sucediendo; es la acumulación de pequeños traumas que genera la agresión. El conjunto de agresiones puede tener las siguientes implicaciones: la pérdida de la identidad, de la autoestima, de la salud, el regreso para casa después de un día de trabajo se hace fatigoso en exceso, la humillación, la depresión, el sufrimiento (Hirigoyen, 2005; Dejours, 1999), y el “burnout”, pudiendo llegar a una manifestación extrema de agotamiento con el suicidio (Barreto & Venco, 2011). La condición de la recuperación de la salud muchas veces se hace muy difícil.

La caracterización del acoso tiene como punto de partida las relaciones interpersonales entre los acosados y el acosador. Sin embargo, su ocurrencia no deja de centrarse en las personas y sus perversidades y sadismos para analizar la cultura organizacional en que el acoso ocurre. La cultura expresa las formas de hacer y de comportarse compartidos por la gente que vive allí y se han identificado ciertos valores, normas, reglas y rituales de alcanzar los mejores resultados con mejor desempeño.

En el contexto actual de competitividad, muchos gestores adoptan como valor el resultado y el lucro a cualquier costo, lo que, de acuerdo con Barreto (2003), permite que sean cometidos excesos para “salir de la crisis”. El acoso laboral puede entonces ser adoptado como una forma de presionar los trabajadores para dar el máximo de su fuerza laboral y su compromiso e instalándose prácticas de gestión guiadas por vergüenza, humillaciones y las formas diversas de violencia más o menos sutiles.

Las culturas que favorecen o actúan en connivencia con los administradores que adoptan el acoso laboral necesitan ser identificadas en sus supuestos básicos y discutidas sus implicaciones en nivel de aspectos visibles, para que se pueda cuestionar y erradicar formas de connivencia con la violencia en el lugar de trabajo.

Estrategias guiadas por la violencia generan paradojas y destruyen la salud y el bienestar de los trabajadores y de las organizaciones. La indulgencia con las prácticas de acoso es la convivencia con la construcción de la cultura y el ambiente, especialmente en el plano psicosocial, no saludables a la felicidad de la clase que vive del trabajo (Silva & Tolfo, 2011).

El acoso laboral puede llevar a ausencias del trabajo por enfermedad y jubilación anticipada, hasta el extremo de la muerte (suicidio), generando costos financieros para la sociedad que cargará con los gastos

de la recuperación psicológica de ese ciudadano y de todos los involucrados. En este sentido, el momento es propicio para que los gestores en las organizaciones empiecen a actuar sobre el problema y para que las áreas de gestión de personas adopten un papel de liderazgo en esta discusión.

Las gestiones de las organizaciones necesitan identificar, analizar, prevenir y combatir el problema, incluyendo todos los sectores y todos los niveles jerárquicos e invertir fuertemente en la formación de sus gestores, insertando cada vez más, cuestiones relacionadas con la gestión de personas – acoso y ética, por ejemplo, en sus planes de capacitación.

Las organizaciones deben estar más preocupadas por las personas que con los números e inhibir las acciones de los administradores perversos o paranoicos, adoptando medidas para obligarlos a controlar sus comportamientos. La indulgencia con prácticas de acoso es la connivencia con la construcción de cultura y ambiente, especialmente en el plano psicosocial, poco saludable a la clase que vive del trabajo.

En las organizaciones donde la conversación real está circunscrita al monólogo o falso diálogo, tiende a manifestarse el acoso laboral. En contrapartida, el entendimiento bilateral de las situaciones de conflicto en el lugar de trabajo tiende a generar una acción común y prevenir situaciones extremas de abuso y aislamiento.

La posibilidad de socialización que se produce y denunciar el acoso hace que la víctima reduzca su sentimiento de culpa y vergüenza (García & Tolfo, 2011) y se da cuenta de que el acoso no es algo que tiene que sufrir solo, como “dueño fallido de su propio destino”.

En organizaciones donde la gestión trata de hacer normas explícitas en relación a los modos de comportarse - como códigos de ética que son verdaderamente practicados - también expresan una cultura centrada en la convivencia y para la expresión de que se tolera en situaciones de trabajo, así como las sanciones de los excesos.

Al final, los desafíos para la construcción y consolidación de culturas y formas de gestión centradas en la salud de los trabajadores son muchas cuando se parte del análisis del acoso laboral. Podemos iniciar con las que se consideran más básicas, como las definiciones de lo que se trata, la formación en la comunicación, cambios en las formas del ejercicio del poder (Tolfo, 2011), ampliando a los difíciles

cambios culturales en las organizaciones, hasta la modificación de un sistema social bajo la égida de

la instrumentalización y de lo económico que viene intensificando sus crisis.

### Referencias Bibliográficas

- Aguiar, A. L. S. & Castro, R. (2003). Assédio moral nas organizações da Bahia. En *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração* [CD-Rom]. Atibaia, 24 a 27 de setembro. Atibaia, São Paulo: ENANPAD
- Barreto, M. (2000). *Assédio moral no trabalho: chega de humilhações*. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/spip.php?article1>
- Barreto, M. (2003). *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC.
- Barreto, M. & Venco, S. (2011). Da violência ao suicídio no trabalho. En M. Barreto, N. Berencheim Netto & L. B. Pereira (Comps). *Do assédio moral à morte de si – significados sociais do suicídio no trabalho* (pp. 221-248). São Paulo: Matsunaga.
- Brasil. Congresso Nacional. (1990, 9 de Setembro). Lei n. 8.080: Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Em *Diário Oficial da União*. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAB16MAH/lei-n-8-080-90>
- Chanlat, J. F. (1997). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. En E. P. B. Davel & J. G. M. Vasconcellos. (Comp.). *Recursos Humanos e subjetividade* (pp. 118-128). Petrópolis: Vozes.
- Chaplin, C. (Director). (1936). *Tiempos Modernos*. [Cinta cinematográfica]. Estados Unidos: United Artists.
- Corrêa, A.M.H. & Carrieri, A.P. (2007). Percurso semântico do assédio moral no percurso de mulheres gerentes. *Revista de Administração de Empresas*, 7(1), 22-32.
- D’Acri, G., Lima, P. & Orgler, S. (2007). *Dicionário de Gestalt-terapia: “gestaltês”*. São Paulo: Summus.
- Darcanchy, M. V. (2005). Assédio Moral no Meio Ambiente do Trabalho. *Revista Justiça do Trabalho*. Anais do CONPEDI – Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito, Recife. Disponível em: [http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/recife/trabalho\\_justica\\_mara\\_darcanchy.pdf](http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/recife/trabalho_justica_mara_darcanchy.pdf)
- Darnell, E. & Johnson, T. (Directores). (1998). *Hormiguinha Z*. [Cinta cinematográfica]. Brasil: Dream Works/Pacific Data Images Productora.
- Dejours, C. (1991). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez-Oboré.
- Dejours, C. (1999). Violence ou domination in travail. *Revue Internationale de Psychopathologie et de psychodynamique du travail*. 3, Disponível em: <http://cgt.fr/06campa/protectionsociale/condtravail/evalurisk/risquepro/hypohtes.pdf>
- Ellinor, L. & Gerard, G. (1998). *Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa*. São Paulo: Futura.
- Enriquez, E. (1997). *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. En M. T. L. Fleury. (Comp.). *As pessoas na organização* (pp. 11-34). São Paulo: Gente.
- Franco, P. G., Ferreira, E. P. & Leal, A. P. (2007). Assédio moral e gestão de pessoas: proposta de quadro analítico baseada em estudo exploratório numa organização bancária. *Gestão – Revista Científica de Administração*, 8(8), 57-78.
- Freitas, M. E. de. (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19.
- Freitas, M. E. de. (2007). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thompson, Coleção Debates em Administração.
- Garcia, I. S. & Tolfo, S. R. (2011). *Assédio moral no trabalho: culpa e vergonha pela humilhação social*. Curitiba: Juruá.
- Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC.
- Ghoshal, S. (2000, Março 8). O cheiro do lugar. *Revista Exame*. São Paulo: Editora Abril. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/>

- revista-exame/edicoes/0709/noticias/o-cheiro-do-lugar-m0051047
- Glöckner, C. L. P. (2004). *Assédio Moral no Trabalho*. São Paulo: IOB Thompson.
- Heilpern, J. D. & Nadler, D. (1994). Implementação da administração da qualidade total: um processo de mudança cultural. Em: D. Nadler, M. S. Gerstein & R. B. y Associados. (Eds.). *Arquitetura organizacional: A chave para a mudança empresarial* (pp. 119-136). Rio de Janeiro: Campus.
- Heloani, R. (2005) Assédio moral: A dignidade violada. *Aletheia*, 22, 101-108.
- Heloani, R. (2004). Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE eletrônica*, 3(1), 1-8.
- Heloani, R. (2003). Violência invisível. *RAE Executivo*, 2(3), 56-61.
- Hirigoyen, M. (2002). *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M. (2001). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Buenos Aires: Paidós.
- Hirigoyen, M. F. (2005). *Mal-Estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil.
- Martiningo F., A. & Siqueira, M. V. S. (2008). Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 9(5), 11-34. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712008000500002>
- Martins, J.C.O. & Pinheiro, A.A.G.P. (2006). Sofrimento psíquico nas relações de trabalho. *Revista de Psicologia da Vetor Editora*, São Paulo, 7(1), 79-85.
- McGregor, D. (1992). *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes.
- Minayo-Gómez, C. & Thedim-Costa, S. M. da F. (1997). A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. *Revista de Saúde Pública*, 13(2), 21-32.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da organização*. Ed. executiva. São Paulo: Atlas.
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (1948). Concepto de salud. En: OMS. *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. Ginebra: OMS/WHO. Recuperado de: <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/SP/constitucion-sp.pdf>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Recuperado de: [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C. & Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: um modelo tetra dimensional. *Revista psicologia, organizações e trabalho*, 2(2), 113-142. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7062/6535>
- Ryan, K. D. & Oestreich, D. K. (1993). *Eliminando o medo no ambiente de trabalho*. São Paulo: Makron Books.
- Santos, J. L. (2004). *O que é cultura*. São Paulo: Brasiliense.
- Sashkin, M. & Kiser, K. J. (1994). *Gestão da qualidade na prática: o que é TQM, como usá-la e como sustentá-la a longo prazo*. Rio de Janeiro: Campus.
- Scanfone, L. & Teodósio, A. S. S. (2004a). Assédio moral nas organizações: novas roupagens para uma antiga temática? *E & G Economia e Gestão*, 4(7), 71-80. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/87>
- Scanfone, L. & Teodósio, A. S. S. (2004b). Assédio moral no trabalho: desafios da gestão de pessoas nas Organizações Brasileiras. Em: *Anais do XXIV ENEGEP – Encontro Nac. de Eng. de Produção*, Florianópolis, 3 al 5 de noviembre, pp. 2493-2500. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0404\\_1358.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0404_1358.pdf)
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schein, E. H. (1994). Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning. En MIT. *Organizational Learning. Working Paper 10.00*.
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1999). *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso*

- em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus.
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller.
- Silva, N. (2001). *As interseções entre cultura e aprendizagem nas organizações: o caso das empresas Eliane*. (Tese inédita de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis.
- Silva, N. & Tolfo, S. R. (2011). Felicidade, bem-estar e assédio moral: paradoxos e tensões nas organizações da atualidade. En L. Leopold, D. Fagúndez & N. Sobrera (Org). *Investigaciones e intervenciones innovadoras en el campo de la psicología de las organizaciones y el trabajo: el estado del arte*. (Vol. 1, pp. 247-260). Montevideo: Psicolibros Universitareo – Conitriun.
- Silva, N., Zanelli, J. C. (2004). Cultura organizacional. En J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos. (Comp.). *Psicología, Organizaciones e Trabalho no Brasil* (pp. 407- 442). Porto Alegre: Artmed.
- Soboll, L. A. P. (2008). *Assédio moral / organizacional: uma análise da organização do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Tolfo, S. R. (2011). O assédio moral como expressão da violência no trabalho. Em: M. de Souza, F. M. Martins & J. N. G. Araújo. (Comp.). *Dimensões da violência: conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico* (Cap. 10). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Torres, C. V. & Pérez-Nebra, A. R. (2004). Diversidade Cultural no Contexto Organizacional. En J.C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs). *Psicologia, Organizaciones e Trabalho no Brasil* (pp. 443-463). Porto Alegre: Artmed.
- Vasconcelos, I. Mascarenhas, A. O. & Vasconcelos, F. C. (2004). Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. *RAE Eletrônica*, 3(2), 1-20.
- Vergara, S. C. & Branco, P. D (2001). Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 20-30.
- Zanelli, J. C.; Silva, N. & Tolfo, S. R. (2011). Qualidade de vida no trabalho e organizações saudáveis como expressões da cultura organizacional. Em J. C. Zanelli, N. Silva & S. R. Tolfo (Comp.). *Processos psicossociais nas organizações de trabalho* (pp. 197- 220). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Fecha de recepción: 24 de enero de 2012  
Fecha de aceptación: 13 de mayo de 2012