



# FILHA

## MOBBING: VACÍOS DE PODER EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SUPERIOR

Villagrán Rueda, Sonia, Rodríguez Ortiz, Mónica y Jasso Velazquez, David. (2018). Mobbing: vacíos de poder en instituciones educativas de nivel superior. *Revista Digital FILHA*. [en línea]. Diciembre. Número 19. Publicación bianual. Zacatecas, México: Universidad Autónoma de Zacatecas. Disponible en: [www.filha.com.mx](http://www.filha.com.mx). ISSN: 2594-0449.

**Resumen:** *El presente trabajo intenta demostrar como las Instituciones Educativas de Nivel Superior pueden ser concebidas bajo el modelo de empresarilización ya que cuentan con estructuras organizativas, sí como estilos administrativos que son revisados desde teorías organizacionales en donde estas si no se observan o no se aplican adecuadamente generarían vacíos de poder que pudieran ser utilizados por aquellos acosadores organizacionales en detrimento de la salud ocupacional de los compañeros docentes. Para esto se aplicó una metodología mixta, presentando parte de los resultados que permiten identificar el estilo administrativo proclive a la generación de mobbing en Instituciones educativas.*

**Palabras Clave:** *Instituciones educativas, mobbing, estilos administrativos*

**Abstract:** *The present work tries to demonstrate how the Higher Education Institutions can be conceived under the model of entrepreneurization since they have organizational structures as well as administrative styles that are reviewed from organizational theories where these if they are not observed or are not applied properly generate gaps of power that could be used by those organizational harassers to the detriment of the occupational health of fellow teachers. For this a mixed methodology was applied, presenting part of the results that allow to identify the administrative style prone to the generation of mobbing in educational Institutions.*

**Keywords:** *Educational institutions, Mobbing, administrative styles*

### Introducción

Hoy en día la Institución Educativa Superior puede ser analizada como una organización, que posee una estructura administrativa aparentemente funcional. Desde el punto de vista de las ciencias sociales, puede observarse bajo la óptica de la teoría de elección racional, en donde se entiende que las acciones se realizan conforme a un plan, articulados de manera secuencial para alcanzar un determinado objetivo (Arzuaga 2004). En esta idea se puede señalar que desde una óptica meramente racional, se dejan de lado los procesos subjetivos de los individuos, atribuyendo que todos los resultados obtenidos dentro de la organización son producto de una secuencia de actos técnicos y actividades que el trabajador realiza mecánicamente en función de los roles asignados, sin considerar el proceso subjetivo de la persona, llamándole irracional, y predominando la lógica del razonamiento material (Carrillo, 2010).

El paradigma racional se refiere a que toda persona tiene libertad absoluta de decisión, sus conductas y acciones están en función de un cálculo racional de obtener el mayor beneficio posible sobre la base del mínimo costo. En las organizaciones, la contradicción viene cuando lo que el trabajador considera racional choca con lo racional de la organización. Los principales mecanismos de domesticación son las satisfacciones, los estímulos, los retos, los corajes, las frustraciones y las decepciones que sufre el trabajador. (Carrillo, 2010). Conviene señalar que la organización no puede ser vista como enemiga del trabajador, sin embargo, el plano racional en el que opera, fomenta el mal uso de los modelos organizacionales, perdiendo la consciencia de que se trabaja con seres humanos. Ante esto se podría decir que efectivamente las instituciones educativas cuentan con una estructura definida como una serie de elementos que se integran en una totalidad, con propiedades específicas, donde las mismas dependen de los atributos determinados por la totalidad.

Por lo anterior se podrían analizar a las instituciones educativas desde una óptica empresarial ya que cuentan con estructura organizativa y administrativa que las sitúa bajo un enfoque racional. Por lo tanto podría observarse al docente como un trabajador víctima de la domesticación racional, de ahí la necesidad de estudiar los ambientes institucionales enfocándose en la principal actividad como lo es la práctica docente; partiendo del supuesto en que dicha práctica pueda verse afectada si en sus estructuras organizacionales existen vacíos de poder.

## Desarrollo

De acuerdo a Stoner (2002). Los principales elementos que conforman a una estructura organizacional son:

- a. División del trabajo. Es la desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo.
- b. Departamentalización. Es la integración en grupos de actividades de trabajo o similares, conectadas lógicamente.
- c. Coordinación. Es la realización de actividades de las distintas partes de una organización, con funciones específicas para lograr los objetivos organizacionales.
- d. Especialización del trabajo. Es la división del trabajo en actividades uniformes, relativamente simples.
- e. Organigrama. Es un diagrama de la estructura de una organización en el que se muestran las funciones, departamentos, o posiciones dentro de la organización y el tipo de relación que establecen entre ellos.

Existen diferentes tipos de estructura organizacional. Está la estructura organizacional informal, referente a las relaciones entre miembros de una organización no documentadas y no reconocidas oficialmente surgen de las necesidades personales y del grupo de los empleados. Un segundo tipo es la estructura de producto o mercado, que los agrupa de acuerdo a las clasificaciones de dicho producto o mercado. También se habla de una estructura funcional, la cual establece, a partir de funciones bien delimitadas con un procedimiento a seguir en la producción, en las áreas de compra, de control de calidad, de administración de recursos humanos. La organización por función reúne en un departamento a todos los que realizan una o varias actividades relacionadas entre sí. Las organizaciones funcionales se establecieron originalmente para industrias que operaban con grandes lotes, con producción masiva y procesos continuos para llevar a cabo tareas rutinarias involucradas en la producción de altos volúmenes de productos y servicios estandarizados. Puede apreciarse que este tipo de estructura fue concebido desde su origen para empresas productivas; por asimilación cultural se han adoptado en otro tipo de empresas e instituciones cuyas necesidades

de organización no se satisfacen plenamente por tener giro o actividad de servicios y no de producción. Está un cuarto tipo de estructura organizacional, llamada matricial, donde cada empleado reporta tanto a un administrador funcional o de división, como a uno de proyecto o de grupo; dentro de estos existen simultáneamente dos tipos de diseño: a) los departamentos funcionales permanentes que poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades, se crean equipos por proyecto de varios departamentos, se seleccionan los miembros del equipo que están subordinados a un gerente de proyectos, responsables por los resultados del trabajo del equipo, los empleados se encuentran bajo una autoridad dual, es decir, trabajan con dos cadenas de mando; b) una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, experto en el campo de especialización asignado al equipo (Stoner, 2002)

Cuando se habla de estructuras organizacionales y administrativas no se puede evitar incluir en su análisis a la arquitectura organizacional, es decir, rediseños organizacionales, los cuales muchas veces se utilizan aplicando modelos como la reingeniería y el benchmarking; esto es un tema delicado porque muchas veces el rediseño de procesos implica la reducción de personal. Aquí el sistema de recursos humanos tiene la obligación de verificar las situaciones donde se solicite el recorte de personal, si está o no plenamente justificado, ya que muchas veces entran otro tipo de intereses que van más allá de la propia organización. Si bien la variable arquitectura organizacional no es tema del presente trabajo es conveniente dejar plasmado a lo que se refiere y el impacto que puede tener en cualquier tipo de organización, ya que sus afectaciones de reingeniería puede como ya se mencionaba llevar al despido de personal y es entonces donde surge la cuestión; al haber una reingeniería en una institución educativa, ¿Cuál sería la política para reducir la planta docente? Es decir como influiría el fenómeno mobbing conceptualizado como acoso laboral en sus dimensiones psicológico, económico, físico y sexual (Villagran, 2017), en la decisión de recorte de docentes universitarios? Y si a lo anterior se le agrega la que existiese vacíos de poder; respecto a la posible confusión de quien toma las decisiones o en base a que las toma esto llevaría a deducir que los primeros en ser separados de su actividad laboral ante una reingeniería resultado del análisis de una estructura organizacional serían los víctimas de mobbing.

Es importante señalar que en el presente escrito se parte del supuesto de que en las instituciones de educación superior prevalece la estructura matricial o funcional principalmente; y que esta influye en el predominio de ciertos estilos administrativos, por lo que se estudian desde las posturas de Fayol (1916), Weber (2013) y Stoner (2002).

## Modelos racionales

Se ha hablado ya de la racionalización y la preocupación desde ciertos modelos teóricos por racionalizar, estandarizar y establecer normas de conducta, lo que llevo a los ingenieros de la administración científica a pensar que sus posturas teóricas las podrían llevar a cabo en situaciones reales, en organizaciones laborales a través de principios (Fayol, 1916), los cuales se mencionan a continuación:

- a. De planeación: sustituye la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método
- b. De preparación: seleccionar a los trabajadores de acuerdo a sus actitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor.
- c. De control: controlar el trabajo para cerciorarse que se está ejecutando con las normas establecidas
- d. De ejecución: distribuir las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinado

Por su parte, Emerson (1911), en un texto clásico, buscó simplificar los métodos de estudio, popularizó la administración científica y desarrolló trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados. Los principios de rendimiento de su libro *Twelve Principales of Efficiency* (1911) son:

- a. Trazar un plano efectivo de acuerdo con las directrices institucionales.
- b. Establecer el predominio del sentido común.
- c. Mantener orientación y supervisión competentes.
- d. Mantener la disciplina.
- e. Mantener honestidad en los acuerdos, justicia social en el trabajo.
- f. Mantener registros precisos.
- g. Fijar una remuneración proporcional al trabajo.
- h. Establecer normas estandarizadas para el trabajo.
- i. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
- j. Dar instrucciones precisas.
- k. Fijar incentivos atractivos por mayor rendimiento y eficiencia.

Estos principios, hoy en día, se aplican también en las instituciones de educación superior; el problema estriba, de acuerdo a Clark (2004), en que si bien, las instituciones de educación superior deben modernizarse y ser más racionales en el manejo de sus recursos, también es cierto que ante dicha lógica de racionalizar se está cayendo en un exceso por demostrar con indicadores de “calidad académica” que se está haciendo la tarea; el riesgo es que dichos indicadores se conviertan en un fin y no en un medio, es tanta la atención de los indicadores que no se sabe si realmente reflejan una realidad completa.

Por otra parte se revisa el modelo burocrático, que se puso en práctica en la década de los 40, por la necesidad de encontrar un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de sus integrantes aplicable no sólo a fábricas sino también a instituciones, en este caso, a instituciones de educación. La burocracia se convirtió en una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de los mismos.

Weber (2013) identifica tres factores que favorecen el desarrollo de la burocracia moderna. Por un lado está el desarrollo de una economía materialista; a esta le siguen el crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado moderno y la superioridad técnica del tipo burocrático de administración. Este mismo autor, le asigna a la burocracia 10 características principales:

1. Carácter legal de las normas y reglamento.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Carácter racional y división del trabajo.
4. Impersonalidad de las relaciones.
5. Jerarquía de la autoridad.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados.
7. Competencia técnica y meritocracia.
8. Especialización de la administración, que se independiza de los propietarios.
9. Profesionalización de los participantes.
10. Completa previsión del funcionamiento.

El objetivo es tener un registro y control de las actividades, todo tiene que estar por escrito (manuales de procedimientos, oficios, formas, etc.), los trabajadores no tienen que pensar que hacer de su trabajo, porque ya está escrito; este modelo no permite la creatividad por parte de los trabajadores,

se pierde mucho tiempo, ya que es demasiado el papeleo, pues éste dejó de ser un medio y se convirtió en un fin, hace más lento el proceso, la toma de decisiones y la solución de problemas.

La burocracia según Dubrin (2007), sigue existiendo, porque sí se desarrolla de manera adecuada permite obtener logros a gran escala que no pueden alcanzar pequeños grupos de personas que trabajan de forma independiente.

Todas las organizaciones tienen una cuota de burocracia, lo que las hace diferentes es la implementación del modelo, es lo que hace resaltar aspectos positivos o negativos de la misma. Sin embargo, como se comentó, no todas las organizaciones funcionan de acuerdo a la idea original de Weber. Si las organizaciones se apoyan en demasiados controles y supervisión excesiva de las decisiones, pueden disminuir la productividad, acompañado de una intensa frustración y una baja satisfacción.

## **Escuela de las relaciones humanas y enfoque de sistemas**

La escuela de las relaciones humanas surge de las aportaciones de Elton Mayo (1929) y sus colaboradores en Estados Unidos, como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Ante la necesidad de contrarrestar la tendencia de la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, a los cuales, los trabajadores debían someterse forzosamente. Las principales causas del surgimiento de las relaciones humanas son:

- a. Necesidad de humanizar y democratizar la administración. Libera los conceptos rígidos y mecánicos de la teoría clásica de la administración.
- b. Desarrollo de las ciencias humanas. En especial de la psicología y la sociología, aplicadas a la organización industrial
- c. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.
- d. Las conclusiones del experimento de Hawthorne puso en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

En este sentido, la escuela de las relaciones humanas busca que la elección racional no cosifique ni lleve a un segundo plano al factor humano. Esto implica, ver al trabajador o al empleado no sólo como un medio para alcanzar fines organizacionales, es importante además, tener una perspectiva más amplia que implique ver no a obreros, ingenieros, administradores en una organización, sino verlos simple y sencillamente como seres humanos, como personas que tienen una serie de necesidades que satisfacer, que poseen una serie de expectativas, que tienen intereses y que tienen un enorme potencial que a desarrollar.

Las personas en las instituciones no sólo se tienen que sentir valoradas, sino además, hay que asegurarse de que ellos mismos se valoren, es decir, tienen que tener una alta autoestima, si no la tienen, es imposible exigirles niveles de desempeño, si las personas creen que no pueden, simplemente no van a poder, se va a manifestar la conocida "auto profecía cumplida", que plantea que si una persona cree que le va a ir mal se va a sugestionar a tal grado que va acabar yéndole mal.

Es importante motivar al personal hasta que se llegue a un punto donde se logre la automotivación. Para ello se debe de conocer las necesidades motivacionales reales de la gente, es decir, qué los impulsa a hacer las cosas, si esto no se conoce puede ocurrir que las estrategias implementadas vayan en dirección errónea y no se logre la motivación proyectada. De aquí la importancia de conocer las motivaciones de la gente y cuál es la mejor forma y el momento de fomentar la motivación; implica un conocimiento profundo de las personas en las organizaciones, de otra manera sería imposible

poder lograrlo. El área de recursos humanos debe ser dentro de las organizaciones uno de los facilitadores de este proceso, no sólo preocuparse si llegó o no al trabajo, si llegó temprano o tarde. Entre más se conozca a la gente, mayor será la capacidad de predecir su comportamiento y tener la posibilidad de influir en él para su propio beneficio.

Esta perspectiva tiene un concepto fundamental para el estudio de las organizaciones: la adaptación. Las organizaciones, a lo largo de los últimos cien años, se han visto en la necesidad de buscar mejoras e implementar cambios – en las últimas dos décadas con mayor intensidad– con una finalidad muy concreta: adaptarse para sobrevivir, pero esta adaptación ha sido precisamente producto de constantes cambios de vivir en entornos cada vez más turbulentos, menos predecibles.

## **Teoría de los sistemas**

Otra forma de revisar a las instituciones educativas es a través de la teoría de los sistemas, al respecto, Daft (2000) señala que el estudio de las organizaciones como sistemas requiere ser más directo, distinguiéndose entre sistemas cerrados y sistemas abiertos. Un sistema cerrado no depende de su ambiente; es autónomo, encerrado en sí mismo y sellado ante el mundo exterior.

Es sabido que no puede existir un sistema verdaderamente cerrado, los primeros estudios de organización se enfocaban en ellos. Los primeros conceptos de administración, incluyendo la administración científica, el estilo de liderazgo y la ingeniería industrial, son enfoques de sistemas cerrados porque daban por sentado al ambiente exterior y suponían que la organización podía convertirse en más efectiva mediante el diseño interno.

La administración de un sistema cerrado es relativamente sencilla. El ambiente sería estable y predecible, y no intervendría para causar problemas. El tema principal de la administración sería llevar las cosas con eficiencia.

Un sistema abierto, a la inversa, debe interactuar con el ambiente para sobrevivir; consume recursos y exporta recursos al ambiente. No puede sellarse y aislarse, debe cambiar y adaptarse al ambiente en forma continua. Los sistemas abiertos pueden ser enormemente complejos su eficiencia interna es apenas uno de los aspectos, y en algunas veces, un aspecto menor.

La organización tiene que encontrar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar sobre los cambios ambientales, controlar y coordinar las actividades internas a la luz de las turbulencias e incertidumbres ambientales. Todo sistema que deba interactuar con el ambiente para sobrevivir, es un sistema abierto. Lo expuesto anteriormente lleva a asegurar que es importante considerar en el estudio de las organizaciones desde un enfoque de sistemas para comprender a la organización como un todo, y poder visualizarla como un sistema.

Un sistema es un conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el externo (Bertalanffy, 2000). La necesidad de insumos y productos refleja su dependencia del ambiente; mientras que los elementos interactuantes significan que la gente y los departamentos dependen uno del otro y deben trabajar conjuntamente.

Los estudios de los sistemas cerrados son con fines eminentemente teóricos, porque los sistemas totalmente cerrados en la realidad no existen. Lo que sí es constatable es que hace tan sólo unas décadas, e incluso actualmente, podemos encontrar organizaciones que siguen pensando y funcionando como si fueran sistemas cerrados.

Stoner (2002) señala que el enfoque de sistemas es el más eficiente para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sistema único que tiene un propósito y está compuesto por partes interrelacionadas. Esta organización permite a los gerentes contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo.

El enfoque de sistemas dice que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, la actividad de sus otros segmentos. Los gerentes de producción de una planta fabril, por ejemplo, prefieren las corridas de producción, ininterrumpidas y largas, de productos estandarizados para lograr un máximo de eficiencia y bajos costos. Por otra parte, los gerentes de mercadotecnia, para ofrecer a sus clientes la entrega rápida de una amplia gama de productos, prefieren un calendario de producción flexible, capaz de surtir pedidos especiales a corto plazo.

Se puede observar que en la teoría de sistemas destaca la esencia dinámica y las interrelaciones de las organizaciones, y el quehacer administrativo. Por tanto, ofrece un marco que permite planificar actos y adelantarnos a las consecuencias inmediatas y mediatas, al tiempo que permite entender las consecuencias inesperadas cuando se presentan.

Con la perspectiva de los sistemas, los gerentes generales pueden conservar el equilibrio entre las necesidades de las distintas partes de la empresa y las necesidades y las metas de la compañía entera. Esto es esencial, pues se requiere una mejor capacidad de respuesta y sistemas de producción mucho más flexibles que permitan responder a las demandas de los clientes. Por lo que se admiten plenamente los lineamientos fundamentales que comprende la llamada teoría de sistemas (Stoner, 2002):

- a. El todo es mayor que la suma de sus partes.
- b. El todo determina la naturaleza de las partes.
- c. Las partes no pueden comprenderse, si se consideran aisladas del todo.
- d. Las partes están dinámicamente interrelacionadas y además, son interdependientes entre sí.

Esta descomposición del todo en partes, facilita la identificación de los pasos necesarios para encontrar la solución al problema. No obstante, hay que sintetizar e integrar las soluciones parciales en una solución global del problema enfocado. Ahora bien, es esencial buscar la optimización del todo y no solamente de las partes consideradas de forma aislada. Ésta es una de las ideas centrales del método sistémico. Antes de la teoría general de sistemas, cada ciencia se preocupaba por aislar los fenómenos que le interesaba estudiar, como medio para disertar, sus características esenciales y las relaciones de causa y efecto que las rigen.

Esta teoría debe su formulación a diversas tentativas interdisciplinarias para superar la tendencia de las ciencias a la particular. Los precursores de la teoría de sistemas partieron del supuesto de que distintas personas trabajan con sistemas, o sea, con modelos relativamente estables de variables, debería ser posible desarrollar una serie de conceptos comunes y básicos, que podrían intercambiarse entre cualquier disciplina. Significó un nacimiento de la tesis del isomorfismo (Coller, 1996), basada en la hipótesis de que en realidad existen una serie de estructuras o procesos que pueden emplearse en todas las disciplinas y en sistemas de todo tipo, por ejemplo, el organismo humano y el sistema administrativo, ambos tienen características estructurales semejantes y mecanismos comunes de reproducción, sin que por ello, sean necesariamente idénticos como sistemas vivos. Necesitan un proceso de intercambio de materia.

Para comprender todas estas interrelaciones, es importante hacer un pequeño paréntesis para explicar algunos fundamentos básicos de la teoría de sistemas, para esto Rodríguez (2005) señala que podemos comprender que un sistema se puede definir como un conjunto de elementos interrelacionados para lograr un objetivo. Por lo tanto, se toma en cuenta lo complejo de lo que es un sistema considerando sus tres elementos básicos: insumos o entradas, proceso de conversión y

salida o producto, que son tomados aún como parámetros de un sistema, porque se usan para describir a los sistemas.

Por lo tanto, este marco conceptual nos advierte que para estudiar cada parte de la naturaleza que nos interesa, es conveniente enmarcarla en un sistema definido por tres componentes: objetivos, elementos e interrelaciones; así como el ambiente con el cual tiene sus interrelaciones vitales y significativas, ya que no es necesario identificar la totalidad para comprender, todas sus implicaciones, la parte de la naturaleza que queremos estudiar.

La teoría de los sistemas ha sido trasladada a la administración y ha sido adoptada por los organismos tradicionales, particularmente en sus niveles operativos, donde agrupan a las personas por especialidad profesional, las cuales se integran en grupos complementarios o afines, creando la conocida pirámide organizacional.

En estos organigramas, no hay jefes responsables por procesos completos, sino por las partes que ocupan de la especialidad profesional de la unidad correspondiente, de modo que todos los procesos concurren al más alto cargo de la pirámide organizacional, para su coordinación general.

El aporte de la teoría de sistemas es reconocer la importancia de las interrelaciones entre sus elementos, las cuales a su vez, son jerarquizadas en función del objetivo específico que da la razón de ser al sistema.

Cuando se habla de sistema en general, no se define la dimensión de éste. Así, los elementos de un sistema son a su vez sistemas, pero de una extensión menos que el sistema que los comprende, por eso se le llama subsistema, pero el nombre está condicionado a que se haya definido el sistema mayor. Se debe admitir que el enfoque de sistemas dentro del estudio de la administración, aparece como la oportunidad de una perspectiva diferente, en cuanto a ésta es vista de una manera efectiva, eficiente, ya que considera los valores personales, como los sociales. A continuación se describen brevemente cada uno de los tipos de subsistemas:

*Especialización del trabajo.* Gibson; Ivancevich; Donnelly, (2001), la llaman división del trabajo; pues el proceso de dividir el trabajo en tareas relativamente especializadas para lograr las ventajas de la especialización. Robbins (2004), remonta el concepto de especialización hacia la época en que Ford, dividía el trabajo en tareas estandarizadas y repetitivas con el fin de eficientar y dar velocidad a la producción, lo cual tuvo un éxito para aquella época; sin embargo, hoy en día las organizaciones han cambiado y se han dado cuenta de que posiblemente las tareas estandarizadas generan una mayor productividad; sin embargo, desencadenan otros problemas como es la insatisfacción en el trabajo, ausentismo, rotación e incluso fallas de calidad en el producto o servicio, a consecuencia de un trabajo aburrido y rutinario.

*Departamentalización.* Es definida como el proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o característica compartida; la departamentalización es la base con la cual se agrupan los trabajos, de tal manera que se origina de la especialización del trabajo, pues debe agrupar actividades dirigidas a un mismo sentido, en función de las características de la organización y éstas pueden ser:

- a. Por funciones realizadas, que agrupa a personas que lleven a cabo actividades similares.
- b. Por tipo de producto que se comercializa o produce.
- c. Por el proceso que se lleva a cabo.
- d. Por territorio, lo que va en función del área geográfica.

Crainer (2005) señala que la estructura organizacional y la departamentalización tienen un impacto importante en el comportamiento humano, individual y colectivo, que se puede traducir en dos situaciones extremas, por un lado, como un medio de desarrollo y aplicación de los conocimientos

del personal y por otro, afectar la calidad de vida en el trabajo, creación de clima laboral tenso que puede derivar en mobbing.

*Cadena de mando.* También llamada tramo de autoridad, es un aspecto esencial en toda organización, pues no importa el tamaño, las características que tenga, siempre existe una autoridad a la que los empleados deben rendir cuentas sobre su trabajo. En el caso específico de la autoridad, ésta se refiere al derecho inherente en una posición jerárquica para dar órdenes y esperar que se cumplan. El principio de unidad de mando, declara que una persona debe tener sólo un superior ante quien rendir cuentas directamente.

*Tramo de control.* Es el número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente de acuerdo a Robbins (2004). El tramo de control deberá ir entonces en función de los costos, pues a un tramo de control amplio, el costo es menor, también hay que tomar en cuenta el tamaño de la organización, pues si ésta es grande, deberán quizá existir más puestos jerárquicos.

*Centralización y descentralización.* En todas las organizaciones día a día se deben tomar decisiones que repercuten en el rumbo de la organización, y pueden tener un impacto significativo en los recursos materiales, financieros y humanos, por lo que la estructura debe contemplar la forma en que adoptará cada una de ellas; por lo que deberá definir si la organización es centralizada o descentralizada.

*Formalización.* Se define como el grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados. Este grado de formalización varía dependiendo del tipo de organización que se trate. Pero está claro que a mayor formalización, menor libertad en el trabajo, porque todo debe hacerse en base a algún lineamiento; por el contrario, si el grado de formalización es bajo, permitirá una mayor autonomía o libertad en el trabajo.

Esta estructura organizacional, a final de cuentas debe permitir de acuerdo a Dubrin (2003), la eficacia de una organización. Los criterios más comunes para medirla son:

*Cumplimiento de los objetivos:* Se comparan los resultados u outputs básicos de la organización, con los objetivos y metas previamente establecidos. Las discrepancias, por exceso o por defecto, demandan acciones correctivas. La eficacia, en cuanto se refiere al criterio de cumplimiento de los objetivos, se mide de acuerdo al grado en que una organización (o institución educativa) cumple o supera sus objetivos.

*Adquisición de recursos:* Refleja a inputs más que a outputs. Una organización o institución podrá considerarse eficaz a este respecto, si adquiere los factores de producción que le son necesarios, como materias primas, mano de obra, capital y pericia directiva. En el caso de las instituciones públicas de educación superior, están sujetas a obtener recursos vía Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) por ejemplo, su producción es de cultura y de conocimiento y requiere de un buen gestor que los administre.

*Procesos Internos:* Se dice que una organización o institución es un sistema que goza de buena "salud" si la información fluye en ella de manera eficaz, rápida y oportuna. Así como la generación de procesos que incentiven la lealtad, el compromiso, la satisfacción en el trabajo y la confianza del personal.

*Satisfacción de grupos estratégicos:* Las organizaciones e instituciones dependen de personas y afectan a la vez la vida de las personas. En este tenor, las instituciones educativas afecta la práctica docente y viceversa.

La estructura organizacional no se limita a "organizar el trabajo", de forma directa e indirecta es generadora de procesos psicosociales en el personal, la motivación, comunicación, satisfacción,

pero también de uno que interesa en este trabajo y es el supuesto sobre el cual se basa, es decir del mobbing, dicho supuesto aboga que dependiendo no sólo del estilo administrativo o si hubiese vacíos de poder sino además influye cómo es la estructura organizacional, ya que intencional o no puede crear el terreno para que se dispare las posibilidades de desarrollarse el mobbing.

La estructura determina en buena forma las relaciones entre compañeros de trabajo, las llamadas de acuerdo a Corona (2004) de las “conductas permitidas y no permitidas en el trabajo”, las cuales se pueden manifestar de manera explícita o implícita. Respecto a la forma del ejercicio de poder este tiene una injerencia directa en el clima laboral predominante y la cultura organizacional. Ya que si predomina un estilo de liderazgo negativo, por mencionar el caso del democrático, que podría causar una desbandada de deserción. Ejemplificándolo en una institución educativa; este tipo de liderazgo puede generar demasiada permisividad donde todos aprovechen esta aparente “democracia” para agredirse verbal y hasta físicamente.

Lo mismo pasa con liderazgos centralizados, ya sea en las personas o en las tareas. En el caso de aquel centrado en las personas, puede llegar a implicar que el líder quiera inmiscuirse hasta en la vida personal del docente o bien, presionarlo verbalmente para que haga su trabajo, cuestionárselo, decirle que no se esfuerza lo suficiente, que tiene que dar más y entrar en una lógica donde de inicio suponía apoyo al docente en una supervisión obsesiva de lo que hace o no hace, convirtiéndose ya en hostigamiento. Tal ocurre con el liderazgo centrado en las tareas, los constantes requerimientos de cumplir con resultados, metas, objetivos, tener las cosas para “ayer” podría convertirse en una forma también de hostigamiento.

En general hablar de vacíos de poder va ligado al tipo de estructura organizativa; si esta se encuentra mal diseñada, con cadenas de mando y tramos de control muy amplios aunado a los tipos de estilos administrativos (quien ejerce el liderazgo y como lo hace), entonces podría observarse que estos aspectos negativos de la estructura y tipos de liderazgo ocasionarían vacíos de poder que podrían llegar a ser detonantes para la manifestación de conductas de mobbing.

Ante este escenario, es importante conceptualizar al fenómeno Mobbing de la siguiente manera:

“El acto dañino intencional (voluntario) emitido por un miembro o varios miembros de la institución, acto que va dirigido en contra de otra(s) persona(s) que tiende hacia la eliminación del(os) compañeros de trabajo de la institución; estos actos pueden ser físicos, económicos, psicológicos, generalmente se presentan de manera combinada y tienen repercusiones en la salud del receptor.” (Villagrán, R. S. 2013).

Las instituciones de educación superior se enfrentan hoy en día a estudiarse bajo el proceso de “empresarilización”, lo cual las somete a una lógica que antes no tenían, y al no hacer una reinvención de las mismas de forma planeada, lo complica aún más, cómo sentir pertenencia si el trabajo es la causa principal “de sufrimientos” del mismo personal docente. Las exigencias de acreditación y el cumplimiento de un sin fin de indicadores para demostrar que el trabajo docente se hace con calidad, afecta el concepto de trabajo de los docentes, en un concepto de sufrimiento si está presente el mobbing.

## **Metodología**

### ***Perspectiva del modelo de estructura-procesos en instituciones educativas***

A continuación se describe un esquema de las posibles relaciones que se buscan construir a partir de la técnica. Se muestra en primera instancia la existencia de un contexto económico, político y social de donde se desprenden, exigencias institucionales, derivadas o relacionadas con las políticas públicas de la educación en nuestro país. A su vez, se establece un vínculo muy específico con la dinámica de las estructuras institucionales y estilos administrativos, cuyos elementos genéricos que la conforman, son la división, la departamentalización, la coordinación y la especialización en el trabajo, y sus posibles relaciones con el mobbing y la estructura institucional.



### *Estilo administrativo*

El análisis del “Estilo administrativo” tiene la finalidad de conocer las prácticas administrativas de las autoridades de las unidades académicas investigadas, así como a nivel universidad, para lo cual partimos de clasificar tres tipos de estilo administrativo: burocrático, considerado como paternalista, pero a su vez dominante, que concibe que al ser humano hay que controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir resultados eficaces. Existe una distribución funcional y jerárquica de tareas. Este estilo descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento, sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Existe una fuerte resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas. El tipo de comunicación que se establece es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras.

Otro tipo es el permisivo, representa el “laissez faire”, entiende al ser humano como un ente individual y con libertad de hacer lo que más le conviene. La institución se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. Alrededor de las personas gira el funcionamiento de la misma para alcanzar los objetivos. Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la institución está subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar a la institución cuando desee es difícil en ella el control y la coordinación; se presenta un clima laboral frustrante, permisivo, cierto escepticismo y caos organizativo.

El tercer aspecto es el estilo colaborativo. Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria, los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados, se maneja un sentido de comunidad: apoyo y relación mutua en la solución de las distintas situaciones. El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (expertos) más que en la posición o en el poder personal. Se trabaja en equipo que tiende a borrar las diferencias individuales, de status y de estilo, los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la institución se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados.

## *Método*

Se utilizó una metodología mixta, en donde los participantes fueron elegidos a través de un muestreo de juicio aplicándosele a 97 docentes de tres unidades académicas con mayor población docente, el instrumento aplicado fue de elaboración propia denominado Evaluación de Mobbing en Instituciones de Educación Superior (EMIES) el cual está integrado por 53 ítems que miden el acoso psicológico, económico y físico, más 12 ítems que evalúan la dimensión de estructura organizativa y un apartado de análisis de estilos administrativos compuesto también por 12 ítem y que permite identificar en relación con la dimensión de estructura el tipo de liderazgo prevaleciente proclive a mobbing.

## **Análisis de Resultados**

El análisis de los resultados de “Estilo administrativo” tiene la finalidad de conocer las prácticas administrativas de las autoridades de las unidades académicas investigadas, así como a nivel universidad, para lo cual partimos de clasificar tres tipos de estilo administrativo: burocrático, considerado como paternalista, pero a su vez dominante, que concibe que al ser humano hay que controlarlo, pues sólo de esta forma se pueden conseguir resultados eficaces. Existe una distribución funcional y jerárquica de tareas. Este estilo descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento, sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Existe una fuerte resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas. El tipo de comunicación que se establece es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras.

Otro tipo es el permisivo, representa el “laissez faire”, entiende al ser humano como un ente individual y con libertad de hacer lo que más le conviene. La institución se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. Alrededor de las personas gira el funcionamiento de la misma para alcanzar los objetivos. Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la institución está subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar a la institución cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación; se presenta un clima laboral frustrante, permisivo, cierto escepticismo y caos organizativo.



contesta/N o aplica	0	0	4.1	0	0	0	2.1	1	2.1	1	2.1	1
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: EMIES

## Significado de siglas de ITEMS de instrumento EMIES:

DEA1 Sensación de caos administrativo en la institución educativa.

DEA2 Falta de orden y control.

DEA3 Falta de planeación estratégica para la realización de las actividades académicas administrativas.

DEA4 Falta de definición de roles y funciones para los docentes y para la administración.

DEA5 Excesiva fiscalización de hora de entrada y salida

DEA6 Problemática en cuanto a tener que llevar registro de evidencia de las diferentes actividades (académicas, de investigación, de Tutorías, etc.)

DEA7 Generación de molestia, tensión, provocado por el largo proceso para recibir autorización para llevar a cabo actividades propias de la docencia.

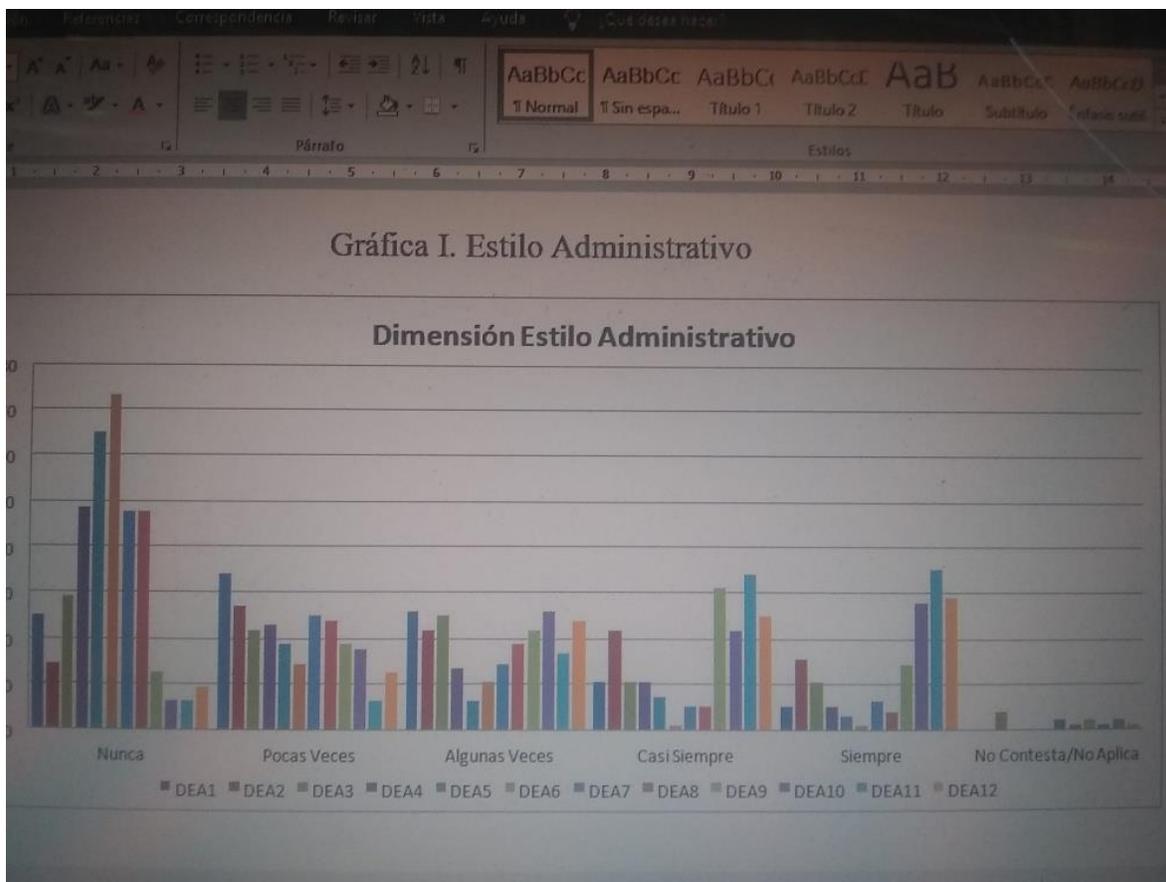
DEA8 Implicaciones de varias personas en el tramo de control respecto a toma de decisiones y solución de problemas.

DEA9 Solución de problemas y toma de decisiones efectiva.

DEA10 Apoyo entre compañeros para realizar las diversas actividades propias de la docencia.

DEA11 Ambiente laboral cordial

DEA12 Las formas de administrar la institución, que incide en la generación de motivación de los docentes.



Fuente EMIES

La tendencia del estilo administrativo utilizado en las tres unidades académicas investigadas, es una mezcla principal entre el estilo permisivo y burocrático, con tenues rasgos del colaborativo. Lo preocupante es que la mezcla de estilos está provocando cierto desorden en el funcionamiento institucional. Lo que produce un plano propicio para la generación de mobbing.

## Reflexiones finales

Con los datos empíricos descritos previamente, se concluye que las instituciones poseen un estilo administrativo permisivo, esto puede llevar a conductas acosadoras, si se recuerda cuando se revisó la conceptualización acerca del mobbing, se entre lee, que una organización puede utilizar la permisividad para mostrar acoso. Surgiendo un caos administrativo, provocando molestia justificada porque a veces los docentes se encuentran informados, otras no, en otras ocasiones sufren de cambios de materias sin que sean notificados con suficiente tiempo, les hacen ajustes en su carga horaria sin su consentimiento, este dato demuestra lo irracional de lo que suponen ser los modelos racionales, esto permite reflexionar sobre el sentido esencial de la escuela de las relaciones humanas ante esta elección racional en las instituciones de educación, y que se debe de ver al docente no sólo como un medio para alcanzar los fines institucionales, sino bajo una óptica que los conciba como seres humanos, como personas que tienen necesidades, que poseen una serie de expectativas de interés y un potencial a desarrollar que no es posible alcanzarlo, o por lo menos se complica mucho con un estilo administrativo permisivo y un tanto burocrático.

Una cuestión relevante es lo que se describió en la fundamentación teórica, al plantear lo difícil que es definir una organización de manera adecuada; las teorías organizacionales buscan su definición pero sobre todo la explicación de su dinámica y funcionamiento. El problema es que un entorno permisivo, es igual a facilitar las condiciones propicias para el mobbing. De acuerdo a lo que señala Cornejo (1994), sin caos no hay orden, pero también sin orden no hay caos.

Esto significa replantear el funcionamiento de las instituciones educativas, siendo evidente, qué es necesario mejorar pero también, qué es necesario reinventar.

Lo importante es que la elección racional no cosifique ni lleve a un segundo plano al factor humano. En el caso del dato de registros y controles, no representa un problema; lo importante, de acuerdo a Rodríguez (2005), es que los registros y controles sean sólo un medio y no se convierta en un fin, de ser así el docente será visto como un elemento más de la institución. Los sistemas administrativos tienen que ser vistos a la luz de la tesis del isomorfismo, basada en la hipótesis de que existen una serie de estructuras y procesos que pueden emplearse para establecer interrelaciones e interdependencia del sistema y éste sea un medio y no un fin en sí mismo. Es decir, el hecho de que existan controles, y no signifiquen problemas para el docente, no es tanto una cuestión de orden institucional, sino más bien se debe a la formación propia del mismo, atendiendo al aprendizaje vicario, donde los docentes al irse incorporando a la organización y trascurriendo el tiempo, fueron aprendiendo empíricamente a adaptarse y por lo tanto, aprendiendo a conservar su empleo. De acuerdo a Piñuel y Zabala (2005) los docentes pueden jugar los roles de vulnerable o amenazante. Esta es una forma de adaptación pero un poco más activa.

Conforme a la teoría organizacional de la burocracia se ratifica el dato empírico. Se busca tener un registro y control de las actividades. El que a su vez exista un estilo burocrático no es negativo para la institución, pero, tampoco necesariamente bueno porque los datos empíricos sugieren que sea un tanto impersonal el trabajo y sin interacción humana. Lo que importa en este caso, es que esta mezcla de permisivo y burocrático no sea terreno para el desarrollo del mobbing, que en términos estrictos pudiese ser.

En el caso permisivo se han hecho reflexiones; en el caso burocrático, si este es excesivo se convierte en una herramienta del acosador, porque ante la mínima falta de un registro o control, se puede acosar al docente, es un excelente pretexto para hacerlo. Como dato duro pareciera no representar mayor cosa, pero al correlacionarlo con el referente teórico denominado "el conformismo institucional", que explica las afirmaciones en el sentido de no tener problemas, pueden haber señalado que no hay dificultades en la toma de decisiones porque en realidad lo es, pero si se toman los antecedentes de otros datos entre ellos el de permisivo, obliga a reflexionar más a fondo y señalar que en el dicho está lo no dicho; es decir, digo que no hay problemas porque si digo lo contrario implicaría dar respuesta a más preguntas y quizá se está en una situación vulnerable donde no conviene hacerlo.

En el desarrollo conceptual del mobbing, se definió que puede o no ser percibido como tal, o bien adaptarse a él, es algo que ocurre en la institución donde trabajan, e incluso como gajes del oficio, que tienen que soportar, con la expectativa de que en un futuro este estado tienda a desaparecer. Lo cual es preocupante porque si no existe apoyo social por parte de los compañeros, la exposición a padecer mobbing es alta.

Se concluye que efectivamente los vacíos de poder o definiciones ambiguas del puesto potencializan las conductas mobbing, porque son producto de estilos administrativos burocráticos y permisivos que llevan a un caos administrativo y que también se convierte en tierra fértil para el acoso, porque la posición jerárquica así como entre pares son aprovechados por los acosadores.

## Referencias

- Arzuaga, J. (2004) Racionalidad Empresarial. Los megaempresarios mexicanos Gernika. México: UAEM
- Bertalanffy, L. (2000) Teoría general de sistemas. México: FCE.
- Carrillo M. (2010) Psicología y trabajo: experiencias de investigaciones en Iberoamérica. México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Clark, B. (2004). Creando universidades innovadoras: estrategias organizacionales para la transformación. México: UNAM/M A: Porrúa.
- Coller, X. (1996). Managing flexibility in the food industry: A Cross- National Comparative Case Study of European Multinational Companies, European Journal of Industrial Relations, vol. 2 (2) pp 152 172)
- Corona, R. (2004) Planeación estratégica. México: Ecafsa.
- Crainer, S. (2003) Los cincuenta libros que han dado forma a la gestión empresarial. España: Deusto.
- Daft, R. (2000) Teoría y diseño organizacional. México: Thomson.
- Dubrin, A. (2007) Breve historia del comportamiento organizacional e importancia del comportamiento organizacional. México: Thomson.
- Emerson, H. (1911) The twelve principles of efficiency. The engineering magazine. Boston College Libraries. Collection: Boston College Americana.
- Fayol, H. (1916) Administración Industrial y general. USA. Boletín de la sociedad Industrial Vol. 10 No. 3 pp.5-162
- Gibson, J, Ivancevich, M. y Donely, I. (2001) Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos. México: Mc Graw Hill.
- Piñuel y Zabala (2005) Secuelas del mobbing. París. Europa
- Robbins, S. (2004): Comportamiento organizacional. México: Ediciones Pearson.
- Rodríguez, J. (2005) Administración bajo el enfoque de sistemas. México: Ecafsa.
- Stone, R. (2002). The Modern law of Contract Fifth Edition. London: Cavendish Publishing Limited, The Glass Housse.
- Villagrán, R. S. (2013). *Mobbing y su impacto en la motivación, desempeño y permanencia laboral (Un estudio de caso, Zacatecas, México)*. Tesis inédita de doctorado). Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, Qro.
- Weber, M. (2013) Política, ciencias y otros ensayos de sociología. Madrid: Editorial Comares S.L.