

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**ELABORACIÓN DE UN MODELO DE AFRONTAMIENTO DEL ACOSO LABORAL  
EN LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

Sustentantes:

Eulalia Gómez González A32180

Carmen Venegas Porras A35633

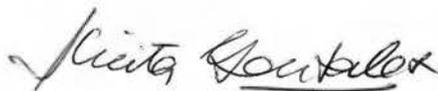
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, 2012



---

Licda. Johanna Torres Solano

Presidenta Tribunal Examinador



---

Dr. Mirta González Suárez

Profesora Invitada



---

M. Ps. Marlon Morales Chaves

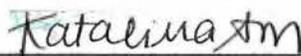
Director



---

Licda. Helen Picado Barrantes

Lectora



---

Katalina Alfaro Miranda

Lectora

Dedicado a Dios, a nuestras familias y a todas aquellas personas que de alguna u otra manera nos acompañaron e impulsaron en este proceso.

**Eulalia Gómez González**  
**Carmen Venegas Porras**

## Índice

<b>1. Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Antecedentes Investigativos</b> .....	<b>10</b>
<b>3. Marco Referencial Institucional</b> .....	<b>13</b>
<b>4. Marco Conceptual</b> .....	<b>15</b>
a) Acoso laboral .....	15
b) Desarrollo organizacional (D.O.).....	22
c) Cambio organizacional.....	26
d) Investigación-Acción.....	28
<b>5. Planteamiento del problema</b> .....	<b>29</b>
5.1 Preguntas de investigación .....	30
5.2 Tema.....	30
<b>6. Objetivos</b> .....	<b>30</b>
<b>7. Metodología</b> .....	<b>31</b>
7.1 Tipo de estudio.....	33
7.2 Definición de las unidades de análisis participantes.....	33
7.2.1 Criterios de inclusión .....	34
7.2.2 Protección a los participantes .....	34
7.3 Procedimientos y técnicas para la recolección, sistematización y análisis de la información.....	35
7.3.1 Procedimientos y técnicas de recolección .....	35
7.3.2 Procedimientos y técnicas de sistematización y análisis .....	38
7.4 Criterios para garantizar la calidad de la información .....	39
<b>8. Análisis de Resultados</b> .....	<b>41</b>
8.1 Contexto en otras instituciones .....	41
8.2 Contexto en la Universidad de Costa Rica .....	48
8.3 Propuesta de procedimiento para afrontar el acoso laboral en la Universidad de Costa Rica .....	88
<b>9. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>93</b>
<b>10. Referencias bibliográficas</b> .....	<b>98</b>
<b>11. Anexos</b> .....	<b>102</b>

## **Resumen**

El tema del acoso laboral es de primordial importancia a nivel mundial y nacional. En el contexto nacional no existe en este momento legislación alguna, por lo que se convierte en un tema fundamental y delicado, se debe generar investigación al respecto con el fin último de educar a la población así como crear propuestas normativas y legislativas para hacerle frente al fenómeno.

Esta investigación se basa en los principios de la Investigación-acción y en sus fundamentos metodológicos para valorar el afrontamiento del acoso laboral dentro del entorno universitario desde la Psicología organizacional. Se definió un contexto teórico acerca del acoso laboral, del cambio organizacional y del desarrollo organizacional. Se llevaron a cabo entrevistas a expertos y a representantes de las instancias en la Universidad de Costa Rica que se desarrollan en este tema en sus ocupaciones diarias. Así mismo, se llevaron a cabo tres grupos focales en los que se perfiló y elaboró la Propuesta de afrontamiento.

A lo largo de la investigación se llegaron a conclusiones importantes para el afrontamiento del acoso laboral en la Universidad de Costa Rica. Entre ellas la importancia de crear marcos conceptuales claros para poder trabajar de manera conjunta el tema, lenguajes en común que faciliten las colaboraciones a lo interno de la Universidad. Otro punto destacable es la creación de dos elementos que se encarguen de trabajar el tema, por una parte un órgano técnico-profesional multidisciplinario que se encargue de la prevención, la divulgación y la atención, una “comisión contra acoso laboral” a lo interno de la Universidad de Costa Rica. Por otra parte un órgano de peritaje con la finalidad de contemplar una etapa de diagnóstico clínico.

Otras recomendaciones importantes se basan en la necesidad de un compromiso completo por parte de las instancias y los colaboradores. Así mismo, existe la necesidad

imperiosa de que tanto la Rectoría como el Consejo Universitario expliciten una posición de cero tolerancia ante el acoso laboral en la Universidad de Costa Rica.

**Palabras clave:** acoso laboral, hostigamiento laboral, mobbing, relaciones laborales, cambio organizacional, desarrollo organizacional, Investigación-acción.

## 1. Introducción

Según reporta la Organización Internacional del Trabajo (OIT) existe consenso con respecto a que “la discriminación en el trabajo constituye una violación de un derecho humano que entraña un derroche de talento y efectos perjudiciales en la productividad y el crecimiento económico. Además, en los planos social y económico genera desigualdades que debilitan la cohesión y la solidaridad sociales” (OIT, 2007, p. 7)

En esta propuesta el acoso laboral se comprende como toda manifestación física, emocional o psicológica dirigida a una persona en el lugar de trabajo, la cual resulta hostil y ocurre de forma reiterada. (Piñuel, 2001) Son varias las acepciones que se utilizan para referirse a este concepto; la relevancia de hacer esta aclaración se debe a que en la diversa bibliografía existente se utilizan varios términos que corresponden a lo que se llamará acoso laboral en esta investigación. Otros términos con los que puede equipararse el acoso laboral son: *mobbing*, discriminación laboral, hostigamiento laboral, acoso moral y acoso psicológico.

Las cifras que ilustran la situación de manera explícita en el ámbito internacional dan cuenta de un panorama alarmante. Indica la Tercera Encuesta Europea sobre condiciones de trabajo en la Unión Europea de la OIT, que en el 2000 “un 9% de los trabajadores europeos han sido víctimas de *mobbing* o acoso moral o psicológico en el trabajo” (López, 2006). En España se calculó que cerca de 22% de los funcionarios públicos eran víctimas de *mobbing* (OIT, 2006). Asimismo, en España una “encuesta dentro del área de Madrid con casi 1000 trabajadores de diferentes empresas y organismos públicos refieren a un 12% de incidencia del problema entre personas en activo” (Piñuel, 2006).

A nivel latinoamericano se puede contar con los insumos legislativos que recientemente se han creado en Colombia con el fin de combatir dicho fenómeno. Durante el 2006 se aprobó la Ley 1010 que regula las disposiciones legislativas referentes al acoso moral en Colombia.

A nivel nacional, el acoso laboral constituye en la actualidad un tema muy poco estudiado en el contexto organizacional estatal, lo cual evidencia la necesidad de investigar y crear información a partir de la situación que se vive en la realidad institucional.

Existen muy pocos datos estadísticos sobre esta situación en Costa Rica. En el año 2011 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social publicó su Anuario Estadístico correspondiente al año 2010, documento que divulga datos estadísticos de los casos especiales inspeccionados de forma anual por la Dirección Nacional de Inspección. Según estos registros, la cantidad de casos de hostigamiento laboral ha correspondido a 36 en el año 2007, manteniéndose la misma cantidad para el 2008; se registraron 92 casos en el 2009 y 90 casos en el año 2010. (Ministerio de Trabajo, 2011) Se evidencia en estos datos un aumento en la cantidad de casos inspeccionados en los últimos tres años que desde entonces parece mantenerse.

Dicha tendencia en el aumento de casos de acoso laboral parece reflejarse en la divulgación de denuncias a través de los medios de comunicación nacionales. Esta tendencia se manifiesta, por ejemplo, en el caso de una sentencia del año 2010 a favor de una víctima de acoso laboral que trabajaba para la Caja Costarricense de Seguro Social; además, en el

presente año ha resonado en los medios la denuncia interpuesta por diputados del Partido Acción Ciudadana ante el Ministerio de Trabajo por aparente acoso laboral.

Al día de hoy no existe una legislación a nivel nacional que delimite un marco conceptual y jurídico capaz de establecer parámetros desde los cuales partir. Existe un primer intento de crear normativa; durante la administración del presidente Abel Pacheco, el diputado Carlos Avendaño impulsó la aprobación de un proyecto de ley, el cual no llegó a ser aprobado, concerniente al acoso laboral. Para el año 2010 se presentó ante la Asamblea Legislativa el Proyecto 17460 “Ley contra el hostigamiento laboral en el empleo y la docencia” y en el año 2011 se ingresó el Proyecto de Ley 18140 “Ley contra el acoso laboral en el empleo y el hostigamiento en el campo educativo”, el cual actualmente se encuentra a la espera de un dictamen de la Comisión de Asuntos Jurídicos para que se asigne su discusión en el plenario.

En el sector público se han desarrollado normativas con las cuales se pretende realizar acciones; tal es el caso del Ministerio de Salud y del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). El Ministerio de Salud, para el año 2005 decreta el Reglamento Autónomo de Servicio del Ministerio de Salud, cuyo capítulo 25 en sus artículos 79 al 83 hace referencia al hostigamiento o acoso laboral, estableciendo su definición, manifestaciones y el procedimiento normativo a seguir, y el ente encargado de ponerlo en acción; es decir, recibir y tramitar denuncias, así como la atención integral, la divulgación y la sensibilización acerca del tema. Por su parte el ICE a partir del 2008 en su Estatuto de Personal define el concepto, las obligaciones y responsabilidades correspondientes, los procedimientos e instancias competentes en materia de acoso laboral y asimismo se ampara en el Código de Trabajo para

respaldar legislativamente las sanciones consecuentes ante los casos comprobados de Acoso Laboral.

En el caso específico de la Universidad de Costa Rica al momento de realizar esta investigación no existía normativa, sin embargo, esta casa de enseñanza, constituye el contexto idóneo para proyectarse como modelo institucional en la innovación e implementación sobre temas que procuren resguardar el bienestar humano dentro del contexto organizacional. De acuerdo con los datos recabados, es en la relación obrero-patronal donde se presenta mayormente el problema de acoso laboral. Por tanto, el personal docente y administrativo de esta institución se constituye en una población susceptible de acoso laboral y de los devastadores efectos que éste puede dejar a su paso.

Por ello, resulta apremiante adentrarse en la dinámica de las relaciones laborales que se entretajan en el entorno cotidiano de este sector universitario, con el objetivo de facilitar la creación de una propuesta de acción a nivel organizacional que permita a esta población el afrontamiento del acoso laboral. Para ello, se propone emplear una vía metodológica fundamentada en la Investigación-Acción, dentro del marco de la Psicología Organizacional, que permita el trabajo conjunto de varios entes pertenecientes a la Universidad de Costa Rica; que al no existir normativa interna, es necesario que se analice el fenómeno en cuestión, las estrategias de afrontamiento que han creado, y que a la vez, propongan vías de acción conjuntas y coordinadas que atiendan las necesidades organizacionales en materia del acoso laboral; para ello se propuso facilitar espacios de trabajo reflexivo en la modalidad de grupos focales entre cuatro instancias universitarias consideradas como agentes determinantes para la intervención integral ante el acoso laboral: la Junta de Relaciones Laborales(JRL), la Oficina

de Recursos Humanos(ORH), la Oficina de Bienestar y Salud(OBS) y el Sindicato de Trabajadores de la UCR (SINDEU).

De esta manera, el aporte que se pueda alcanzar con la realización del presente proyecto, se constituiría en un insumo para futuros estudios sobre el tema, con el objetivo de servir de precedente en la creación de legislación referente al acoso laboral. A nivel institucional, permitiría la unificación de un concepto sobre acoso laboral para la delimitación y comprensión del fenómeno, explicitación de las estrategias de afrontamiento que existen en ausencia de la normativa, contrastar esto con la aportación que hacen los autores consultados y de este modo alcanzar una correspondencia entre la política y la práctica institucional es.

En el apartado inicial de esta propuesta los antecedentes investigativos buscaron mostrar el estado de la cuestión encontrado tanto del ámbito nacional como del internacional sobre el fenómeno en estudio. Asimismo, se añade un marco referencial institucional acerca de la Universidad de Costa Rica. De seguido, se desglosa el marco conceptual a la luz de los ejes temáticos del acoso laboral, el desarrollo organizacional, el cambio organizacional y la investigación-acción. Posteriormente, se plantean el problema y los objetivos de investigación y, en consecuencia, en el apartado metodológico se detalla el tipo de estudio, las unidades de análisis así como los procedimientos y técnicas propuestos para llevar a cabo la recolección, sistematización y análisis de la información.

Para llevar a cabo esta investigación se requirió seguir una trayectoria en cuatro ejes temáticos básicos. El primero de ellos es el acoso laboral, pilar fundamental del presente proyecto. Además, se consideró importante integrar la teoría respecto al Desarrollo

Organizacional, el Cambio Organizacional y la Investigación-Acción. Sobre estos cuatro temas se desarrolló el proyecto con el afán de estudiar el fenómeno de acoso laboral desde una perspectiva global para integrar el aporte proveniente de la teoría organizacional; de manera que fuera posible adscribirse al contexto de la institución en estudio, vinculándose en todo momento al enfoque metodológico de la investigación-acción.

## **2. Antecedentes Investigativos**

Son varios los aportes que arrojan luces sobre el desarrollo del estudio del acoso laboral como objeto de estudio. Para efectos de esta investigación se presenta un mayor énfasis en los desarrollos nacionales debido a su pertinencia metodológica y circunstancial. En cuanto a los aportes internacionales se reconocen las contribuciones teóricas de varios autores cuyas definiciones del tema permiten delimitar conceptualmente y caracterizar lo que se reconoce como acoso laboral y sus estrategias de afrontamiento para efectos de esta investigación.

Una tendencia encontrada entre los autores consultados es aquella en la que se conceptualiza, categoriza y problematiza el acoso laboral. Una de ellas es Marie-France Hirigoyen (1999) quien desarrolla su propuesta desde un enfoque psicoanalítico sin embargo, por razones epistemológicas, para la presente investigación sólo se consideraron la definición y caracterización que esta autora hace del acoso. Dentro de este mismo grupo, otros autores como Charo Rodríguez (en UGT, 2005) van un poco más allá al definir consecuencias y proponer estrategias de afrontamiento en torno a este fenómeno como, por ejemplo, el reconocimiento del acoso como riesgo laboral y legislación específica para los sectores públicos y privados. Un aporte similar plantea Noa Davenport junto a Ruth Distler y Gail

Pursell (en Noring, 2000); del mismo modo lo hacen Iñaki Piñuel (2001) y José Luis González de Rivera (2002), coincidiendo al añadir a sus propuestas las caracterizaciones tanto de la víctima como de quien acosa. De igual modo, César Rodríguez (en UGT, 2005) expone acerca de las fases que componen al fenómeno y la caracterización de los implicados. Por su parte, González de Rivera agrega el énfasis en factores ambientales presentes en una situación de acoso tales como “el aislamiento con respecto al resto del mundo, la cohesión interna del grupo acosador y la improductividad o ausencia de presión hacia el rendimiento y la creatividad” (p. 112).

Los aportes desarrollados en el ámbito nacional constituyen antecedentes significativos para la investigación en materia del acoso laboral. En el ámbito legal y jurisprudencial se han tenido las primeras aproximaciones de estudio acerca del fenómeno:

Araya (2003), en su tesis de Maestría en Derecho Laboral, pretende tratar aspectos generales respecto al tema, sus causas y consecuencias, tanto a nivel individual como colectivo. Se incluye como parte del estudio la reacción proveniente de las empresas y su tratamiento en la normativa y jurisprudencia nacional. Una conclusión importante que arroja esta propuesta es que se considera que en la Constitución Política de Costa Rica existen artículos que pueden servir como bases jurídicas fundamentales y suficientes para crear una normativa que regule este fenómeno.

Asimismo, en su tesis de licenciatura, Quirós (2006), expone la situación del país en el tema legislativo centrándose básicamente en el proyecto de ley que se intentó pasar en la Asamblea Legislativa costarricense. A pesar de enfatizar en lo legislativo y no tocar el tema social o psicológico del problema, la propuesta ofrece un sustrato importante que permite entender la situación en materia de la inexistencia de legislación en Costa Rica. Esta propuesta

resulta significativa para este proyecto ya que sienta las bases teóricas que sirvan como antecedentes para futuros abordajes del tema desde el plano legal.

Con una aproximación similar pero más dirigida al ámbito institucional, Frank Ulloa (2006) hace una revisión del contexto y las implicaciones jurídicas y estatales dentro de las cuales se inscribe la Universidad Nacional respecto al acoso laboral, asimismo problematiza sus repercusiones en las y los trabajadores y la institución; finalmente, plantea la necesidad y los beneficios de llevar a cabo cambios a través de la Junta de Relaciones Laborales de dicha institución. Este documento constituye un primer antecedente asociado de forma más directa al presente proyecto investigativo, ya que a través de su análisis contextual aporta directrices fundamentales a tomar en cuenta dentro de la aproximación al contexto de la Universidad de Costa Rica como institución autónoma estatal.

Sobre esta misma línea institucional, destaca la investigación de Alfaro y Ramírez (2008), partiendo del concepto de Acoso Moral, para referirse al Acoso Laboral y respaldándose en el aporte teórico de Piñuel, Hirigoyen y Robbins entre otros, se propusieron “identificar las características psicológicas y estructurales del acoso moral en los trabajadores administrativos de la Sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica”, así como determinar el reconocimiento que dicha población pudiera dar al fenómeno, describir sus manifestaciones percibidas, las estrategias utilizadas e identificar posibles diferencias en relación con el género. Entre los resultados de esta tesis se encontró que el acoso moral parece estar presente en la institución en una baja intensidad; que existe poca consciencia de las acciones que pueden considerarse como agresión y, por tanto, el maltrato se llega a percibir como normal. Se detectó además la necesidad de que los funcionarios conozcan a profundidad

acerca del acoso moral para facilitar la concientización e identificación al respecto. Asimismo, se encontró que la institución asume un rol facilitador del fenómeno a través de su estructura jerárquica y burocrática; y que los funcionarios acosados manifiestan un elevado impacto en el aspecto emocional. Las conclusiones a las que llegó esta investigación fueron: el acoso moral está asociado a la competitividad; la institución no cuenta con medios de solución oficiales y por tanto sus funcionarios no se sienten respaldados al respecto; y se recurre a la rotación laboral como vía rápida de solución ante la ineficacia del sistema. Entre las recomendaciones dadas por estos autores, resulta significativo retomar algunas para la presente propuesta, tales como la importancia de crear consciencia acerca del tema entre los funcionarios; el establecimiento de un protocolo de prevención; la capacitación a los Psicólogos que laboran en la Oficina de Salud sobre acoso laboral; la aplicación de métodos alternativos para solucionar los conflictos; la continuación de la investigación acerca del fenómeno a nivel institucional; la conformación de un ente administrativo para tratar el acoso moral; y el establecimiento de un reglamento.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores se evidencia, la necesidad de analizar el tema del acoso laboral dentro del contexto de la Universidad de Costa Rica, y no solo limitarse a ello, sino que además, proponer métodos alternos y competentes para poder abordar el tema, prevenirlo y tratarlo. Hasta el momento los acercamientos existentes no presentan ese enfoque ni estas propuestas.

### **3. Marco Referencial Institucional: Universidad de Costa Rica**

Esta institución autónoma de educación superior integra en su estructura organizativa varias áreas implicadas en su quehacer así como de participación democrática en la toma de

decisiones, a través de la representación de la comunidad universitaria en los órganos de gobierno y administración.

El Consejo Universitario se encarga de definir las políticas institucionales y fiscalizar la gestión de la institución. La Rectoría por su parte se ocupa de la orientación, dirección y evaluación de las actividades institucionales, así como de dirigir a las instancias ejecutivas que le brindan apoyo, y a su vez recibe la colaboración de cinco Vicerrectorías: de Docencia; de Vida Estudiantil; de Investigación; de Acción Social; y de Administración. Cada una de ellas tiene competencias específicas. A continuación se especifica únicamente en aquellas que tienen a su cargo algunas unidades involucradas en la presente propuesta.

La Vicerrectoría de Vida Estudiantil es la responsable de ejecutar las tareas relativas a la atención integral de los estudiantes universitarios. Por su parte, la Vicerrectoría de Administración es la responsable de dirigir, supervisar y evaluar el sistema administrativo y financiero de la institución.

Las instancias propuestas como unidades participantes se adscriben a algunas de dichas Vicerrectorías. La Junta de Relaciones Laborales y la Oficina de Recursos Humanos se adscriben a la Vicerrectoría de Administración, donde a la primera le compete garantizar y proteger el debido procedimiento a seguir, así como recomendar a favor tanto de los funcionarios universitarios como de la Administración en los asuntos disciplinarios que le sean sometidos (Barrantes, 2009); la segunda instancia por su parte “propone, fomenta y ejecuta políticas, directrices y procesos en materia de recursos humanos, para el desarrollo integral de la población laboral universitaria, el mejoramiento del desempeño institucional y el servicio al usuario, en cumplimiento de los objetivos y políticas universitarias”

([http://www.ucr.ac.cr/nuestra\\_u](http://www.ucr.ac.cr/nuestra_u)). Por su parte la Oficina de Bienestar y Salud se supedita a la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y su objetivo primordial es “procurar la salud física y mental de los estudiantes, pero continuó atendiendo dentro de sus posibilidades a los funcionarios universitarios” ([http://www.ucr.ac.cr/nuestra\\_u](http://www.ucr.ac.cr/nuestra_u)).

Por su parte SINDEU, “representa en la UCR a los trabajadores y las trabajadoras universitarias, tanto del sector administrativo como docente y por tanto es el designado para negociar los reajustes salariales y la Convención Colectiva de Trabajo” (<http://www.sindeu.ucr.ac.cr>). Esta instancia no se encuentra adscrita a la institución; no obstante, siendo ésta una organización representante de sus funcionarios y por tanto encargada de velar por sus intereses laborales, tiene una importante injerencia desde la perspectiva gremial que pudiera aportar a la presente investigación.

En la Universidad de Costa Rica, el Consejo Universitario creó en enero de 2009 una Comisión Especial para elaborar una normativa interna que regulara y ofreciera un procedimiento institucional para afrontar el acoso laboral dentro de la Institución. La propuesta final de esa Comisión fue presentada en mayo de 2009 y mientras se realizaba la presente investigación la misma se encontraba en el seno de la Comisión Permanente de Reglamentos del Consejo Universitario para su estudio y resolución correspondiente.

#### **4. Marco Conceptual**

##### ***a) Acoso laboral***

Heinz Leymann citado por Piñuel (2001) indica que el acoso laboral o *mobbing* “queda definido por el encadenamiento a lo largo de un periodo de tiempo bastante corto de

intentos o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas por una o varias personas hacia una tercera: el objetivo” (p. 52).

En general, los autores consultados coinciden en que se pueden destacar ciertas expresiones del acoso laboral, entre las que se mencionan: todas aquellas acciones contra la reputación o la dignidad personal del afectado; contra el ejercicio de su trabajo; la manipulación de la comunicación o de la información con la persona afectada que incluyen una amplia variedad de situaciones, manteniendo al afectado en una situación de ambigüedad de rol; las situaciones de inequidad mediante el establecimiento de diferencias de trato, o mediante la distribución no equitativa del trabajo, o desigualdades remunerativas.

Es necesario mencionar las fases por las que se desarrolla el acoso en la organización, para esto se toman los aportes de Leymann citado por Piñuel (2001) quien refiere que estas fases son:

1) De *incidentes críticos*: en esta etapa una situación o conflicto parece ser el desencadenante. El autor refiere que esta situación *per se* no resulta acoso laboral y suele durar poco tiempo.

2) *Fase de acoso y estigmatización*: se desarrollan comportamientos repetidos que en otro contexto distinto del acoso no revestirían mayor importancia ni implicarían agresión.

3) *Intervención de la dirección (responsables jerárquicos)*: en esta fase la situación de acoso se ve como un problema de la víctima lo que refuerza la estigmatización de ésta como ‘el problema’

4) *De solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto*: si la víctima recurre a atención especializada fuera del lugar de trabajo se le suele diagnosticar erróneamente; ya que usualmente estos diagnósticos se centran en características personales.

5) *Salida de la organización*: la mayoría de personas afectadas por situaciones de acoso laboral dejan su puesto en dicha organización. Sin embargo quienes deciden mantenerse en su puesto eventualmente sucumben ante los efectos del acoso y tarde o temprano son despedidas por su ‘baja productividad o reiteradas ausencias’.

De esta manera, los efectos que el acoso laboral tiene sobre la víctima son, en muchos casos, devastadores. A nivel físico las consecuencias son vastas, la víctima eventualmente puede padecer de síntomas psicósomáticos producidos por el estrés (pesadillas, dolores en general, vómitos, náuseas, falta de apetito), trastornos del sueño, cansancio, desajuste del sistema nervioso autónomo (dolores en el pecho, sofocaciones, sudoración, hipertensión/hipotensión arterial); además de experimentar diversos efectos cognitivos (irritabilidad, depresión, aplanamiento, nerviosismo, ansiedad, agresividad, dificultades para concentrarse). Todas estas consecuencias físicas a su vez repercuten psicológica y socialmente en la persona; afectándole como ser integral y en sus relaciones personales.

Los autores consultados perciben de suma importancia considerar la prevención como un punto valioso a la hora de enfrentar el fenómeno. Piñuel lo califica como los factores de resistencia y expone que estos factores “incrementan la efectividad con que una persona puede hacer frente al acoso psicológico institucional” (Piñuel, 2001, p. 243). Básicamente, estos factores se circunscriben en actividades que fomentan una autoestima sana y reforzada, una red social que facilite el apoyo frente a cualquier situación y la capacidad de la persona para

afrontar por sí misma situaciones emergentes. El entrenamiento en comunicación asertiva y efectiva es una herramienta valiosa para prevenir y afrontar el acoso laboral.

Entre dichos factores cabe destacar el que propone “incrementar el margen propio de maniobra” debido a la participación que implica por parte de la organización. Este factor parte de la importancia de que la persona acosada pueda tener alternativas de salida a su situación y cuanto más numerosas sean éstas es más probable que fracase el Mobbing, se tiene en cuenta además que los entornos cerrados o burocratizados que se acostumbra ver en las administraciones públicas, y en los que existen pocas alternativas al tener todo preestablecido y reglamentado, empeoran el pronóstico del acoso laboral. Se establece que cuanto menos opciones tenga la víctima peor será su capacidad de resistencia al Mobbing, cuya intensidad y duración también causa que la persona acosada vaya agotando su capacidad de resistencia quedándole menores grados de libertad para buscar salida a su situación.

Como parte de este factor de resistencia Piñuel (2001) destaca que “la mayor fuente de libertad del individuo pertenece a la propia esfera de su subjetividad”. Agrega que la liberación personal es la primera a obtener, para lo cual se requiere abandonar el rol de víctima que la persona pueda estar adoptando. La principal contribución de la psicoterapia de apoyo a las víctimas de acoso laboral la constituye hacer que vayan ampliando su campo de percepción y puedan generar alternativas de conducta distintas a aquellas que permitan los ataques de quien acosa.

Desde una perspectiva más organizacional Piñuel (2001) establece que el acoso laboral no solo es problema de la persona que lo padece o de quien le acosa, sino que más bien es un síntoma de que: “las cosas no marchan bien en la manera de organizar el trabajo, de

designar las cargas del mismo, de seleccionar o promocionar a los directivos claves, o bien en lo que respecta a los valores, la cultura y el estilo de *management* de la organización”

Agrega que el acoso psicológico permanece oculto o camuflado bajo otros supuestos problemas formulados en términos típicos como por ejemplo estrés laboral, problemas de liderazgo, falta de habilidades sociales entre otras. Considera este autor que a las organizaciones generalmente se les dificulta reconocer en su interior la presencia del acoso laboral y se niegan a ver un problema que les resulta incómodo, de manera que resume las formas de negarlo en cuatro tipos de racionalizaciones:

1. La primera consiste en argumentar que las críticas ácidas y bromas a costa de otra persona son parte de la naturalidad del trabajo, y que el humor y el sarcasmo a costa de otros son parte de la naturaleza humana. Al ultrajar, ofender, degradar psicológica y moralmente a otra persona se trasciende el límite del humor y comienza el acoso.

2. La segunda racionalización radica en invocar la naturaleza conflictiva de las relaciones humanas, lo cual implica diferentes caracteres, puntos de vista y opiniones. Alega el autor que el conflicto constituye un problema económico para la organización, de modo que no cabe pretender construir a partir de él; asimismo señala que obtener éxito gracias a la destrucción mutua de otros es la peor de las justificaciones éticas para una acción humana ya que “lleva a que queden en el camino seres humanos como sus víctimas”.

3. La tercera es el argumento de que “la letra con sangre entra” con lo cual se pretende beneficiar a la organización. Debido a esto las situaciones de acoso suelen ser consideradas efectos normales de una actividad frenética y de la rapidez demandada a las personas lo cual

conlleva roces humanos a causa de la presión. El autor subraya que el acoso en el trabajo es causal, posee intencionalidad y se dirige a un objetivo: la destrucción de su objeto.

4. La cuarta es apelar a la esfera de la intimidad y maduración personal de los involucrados para no intervenir, de este modo la organización no garantiza un entorno saludable para las personas.

Este autor refiere que el acoso laboral debe ser prevenido y tratado por la organización como una amenaza para la salud física y mental de los empleados, la organización tendrá una posición de garante en la medida en que el dominio de quien acosa esté apoyado, refrendado o consentido tácitamente por la línea jerárquica de mando.

Piñuel (2001) refiere que el Mobbing constituye un problema de gran trascendencia organizativa y empresarial que obedece a la combinación de distintos factores, los cuales integra en tres grupos de elementos que considera pueden ser objeto de intervención en protocolos de prevención:

- Factores situacionales: relacionados con la manera de ver y hacer frente la víctima a los ataques y con la respuesta de su entorno laboral inmediato.

- Factores organizativos: comprende la forma de organizar el trabajo, los comportamientos organizativos y los valores organizacionales, incluye características de la ecología organizativa que facilitan o promueven el acoso.

- Factores individuales: consiste en las características psicopatológicas de la personalidad de quien hostiga, explican cómo los comportamientos de acoso laboral suelen proceder de personalidades alteradas por algunos trastornos.

La investigación llevada a cabo por Arrieta, Escartín y Rodríguez (2009-2010) dirige su atención a los actos llevados a cabo por los propiciadores de la situación, logrando establecer de esta forma “cierta independencia entre las situaciones objetivas de mobbing y la percepción que de ellas tienen tanto los perpetradores como las víctimas”(p. 10).

En materia de investigación sobre Acoso Laboral, Arrieta *et al.* destacan la importancia de desarrollar “Estudios interdisciplinarios que integren aportes provenientes de diversos campos de la misma disciplina- psicología organizacional, psicología social, psicología clínica, etc.- y de otras disciplinas –sociología, antropología, medicina, derecho, etc.” (p. 15) Sobre lo mismo hace hincapié Molina (2000) al concluir sobre “la necesidad de adoptar enfoques integradores y holísticos para gerenciar el cambio (en las organizaciones)”.

Respecto a las líneas de investigación en materia de acoso laboral Arrieta, Escartín y Rodríguez establecen que se requiere un giro relevante de un modelo de estudio de las consecuencias a uno organizacional que estudie las formas de interacción, los actos de Mobbing y las condiciones organizacionales que facilitan su aparición. El modelo que proponen estos autores, además de considerar a las víctimas, toma en cuenta al actor de los comportamientos de Mobbing y al contexto en que ocurre dicha interacción.

Considerando los aportes expuestos se entenderá el acoso laboral para efectos de esta investigación como **toda aquella manifestación hostil y reiterativa ya sea física, emocional o psicológica contra una persona específica en el lugar de trabajo. No es necesario que estas manifestaciones se den por períodos prolongados de tiempo, mas sí de manera persistente y consistente.**

Los autores citados en este apartado hacen mención respecto a situaciones y factores significativos, conductas asociadas, fases predominantes, efectos y prevención del fenómeno en estudio; no obstante, en materia del afrontamiento del acoso laboral no se evidencia un consenso enfocado a la praxis, es decir aquellas acciones que procuren resolver la compleja realidad que genera este fenómeno. En dicho punto radica la fortaleza de la presente propuesta investigativa, cuyo aporte pretende prevalecer tanto a nivel teórico-metodológico como en el ámbito práctico.

***b) Desarrollo organizacional (D.O.)***

Dado que la presente propuesta de afrontamiento es de carácter organizacional, primordialmente se ha tomado este concepto tal y como lo detallan los autores French y Bell (1996), que lo definen como una estrategia particular para el mejoramiento de la organización, surgida en la transición entre la década de los cincuenta y los sesenta del siglo pasado, que se fundó al inicio en los hallazgos de la dinámica de grupos y en la teoría y práctica acerca del cambio planificado. El D.O. “trata de las personas y las organizaciones, y de las personas *en* las organizaciones y de cómo funcionan” (p. 2), asimismo, los autores indican que se procura conseguir que los individuos, los equipos y las organizaciones tengan un mejor funcionamiento.

Lagos (1994, p. 86), al respecto señala que consiste en “el intento de influenciar a los miembros de una organización para que amplíen la sinceridad mutua respecto a los puntos de vista de la organización y su experiencia en ella, y que asuman mayor responsabilidad por sus propias acciones como miembros de la organización”. Señala, además, que la base que respalda esta definición radica en que cuando se intenta simultáneamente alcanzar estos dos

objetivos se abre la posibilidad de descubrir nuevas formas de trabajo en equipo, planteando así una mayor eficacia para la consecución de las metas organizacionales.

De acuerdo con Bergeron (1983), consiste en una estrategia global para intervenir en una organización, de la cual destaca su carácter de método para introducir cambios; este autor amplía la definición del D.O. desglosándola de la siguiente manera:

- Refiere que es “un esfuerzo programado global”; es decir, que se llevará a cabo un diagnóstico de la situación actual, con el fin de delinear las vías de cambio e identificar los recursos necesarios para establecerlo.

- Se ubica el D.O. “en el conjunto de la organización”, aún cuando se procura abarcar dicho conjunto. También es válido iniciar un programa de D.O. a nivel de un subsistema siempre y cuando el mismo posea cierta autonomía dentro de los límites del sistema global de la organización; de manera que el esfuerzo de cambio pueda seguir difundiéndose al resto de la organización.

- El D.O. se caracteriza por estar “estimulado y animado por los dirigentes de la cúspide”, ya que su apoyo y estímulo determinan el éxito del D.O.; esto en el sentido de que el esfuerzo de un D.O. que surja de funcionarios intermedios y de primer nivel difícilmente sobrevive ante directivos que sostengan una filosofía administrativa autoritaria y centralizadora.

- Se describe que el D.O. se hace “con el fin de mejorar la eficiencia y la salud de la organización”; entendiéndose dicha eficiencia como “el grado de expectativa en los resultados previstos en términos de ganancias, de rentabilidad y de productividad, de volumen de negocios, o incluso en términos de cantidad y calidad de los servicios ofrecidos”. Por su parte

la salud organizacional se vincula a la “presencia o ausencia de un clima organizacional satisfactorio y edificante”.

- El D.O. se implementa “mediante intervenciones en los procesos de funcionamiento”, de manera que se busca el desarrollo a nivel de los mecanismos de integración, tomando en cuenta que con el aporte que pudiera arrojar el D.O. al conjunto de la organización se llegaría más allá de las relaciones interpersonales e intergrupales.

- Para todo esto se apela al “aporte de las ciencias humanas”, es decir que lo que caracteriza y diferencia al D.O. es su marcada recurrencia a las ciencias del comportamiento, de modo que este esfuerzo de cambio implica ciertos aportes de la psicología organizacional, de la sociología organizacional y de la psicología social (Bergeron, 1983, pp. 327-328).

Strauss y Sayles (1981) establecen que el D.O. pretende no sólo cambiar a los individuos sino además los valores y patrones de conducta de la organización en la que participan. Estos autores describen que, aunque el objetivo final del D.O. es aumentar la efectividad organizacional, sus programas inician por las actitudes individuales y utilizan confrontaciones así como experiencias dentro de los grupos como técnicas principales de aprendizaje.

Dentro de las teorías y modelos que fundamentan al D.O. resulta pertinente destacar lo siguiente:

French y Bell exponen que el desarrollo de los modelos y teorías del cambio planificado se constituyó en un factor facilitador para el D.O.; entre sus premisas básicas interesaba explicar la relación entre variables e identificar aquellas importantes involucradas en el cambio. Entre sus varios modelos, cabe destacar la propuesta de Lippitt, Watson y

Westley (en French y Bell, 1996) que establecen un modelo que representa la consultoría de procesos, y comprende las siguientes siete etapas:

Fase 1. Desarrollo de una necesidad para el cambio.

Fase 2. Establecimiento de una relación de cambio. El sistema cliente necesita ayuda y un agente de cambio desde afuera del sistema establece una relación de trabajo mutua.

Fase 3. Aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente.

Fase 4. Examen de rutas y metas alternativas, establecimiento de metas e intenciones de acción.

Fase 5. Transformación de las intenciones en esfuerzos reales.

Fase 6. Generalización y estabilización del cambio.

Fase 7. Llegar a una relación terminal, terminar la relación cliente-consultor.

(French y Bell, 1996)

La pertinencia de este modelo para la presente propuesta radica en su concepción del cambio organizacional desde una perspectiva de proceso y de mirada crítica a la organización, proveniente tanto de quien se aproxima desde afuera para facilitar el proceso de cambio, como partiendo desde la organización misma a modo de auto-contemplación y de acción “dialéctica” ante lo percibido.

Al implementar un proceso de D.O., resulta relevante trabajar dentro de esta propuesta el concepto de comportamiento organizacional. Davis y Newstrom (1991) lo definen como “el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones” (p. 5); lo describen como un instrumento humano que beneficia

a las personas y que generalmente se aplica a la conducta de las mismas, en todo tipo de organizaciones.

Robbins (1999) entiende el comportamiento organizacional (CO) como “un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” (p. 7); es decir, que se relaciona con el interés con respecto a lo que los sujetos hacen en una organización y cómo su comportamiento afecta el rendimiento de la misma.

Habiendo repasado algunas de las principales propuestas conceptuales acerca del D.O., y rescatando sus aportes más significativos, resulta de suma importancia construir una definición acorde a la presente investigación; de manera que el desarrollo organizacional será entendido como **el método empleado para implementar el cambio identificado como necesario a partir de un diagnóstico del sistema organizacional, de cuyos miembros surgen las vías de cambio con las cuales se busca tener impacto en un nivel global de la organización, interviniendo en sus procesos de funcionamiento y promoviendo de esta manera la eficiencia y salud del sistema.**

### *c) Cambio Organizacional*

Dado que el desarrollo organizacional comprende la identificación del cambio como necesidad así como su implementación, resulta pertinente detenerse en la descripción de este concepto, que al mismo tiempo constituye un factor fundamental dentro de los fines que persigue la presente propuesta investigativa.

De acuerdo con French y Bell (1996), el cambio se debe percibir como una oportunidad cuya demanda puede provenir tanto del exterior como del interior de la organización. Agregan que inicialmente, por lo general, se abordaba el cambio de primer orden, entendido como “ajustes moderados en la organización, en el personal y los procesos” (p.4); mientras que en la actualidad organizacional se demandan cambios de segundo orden, que refieren a la reinención de las organizaciones, al redireccionar las tareas de trabajo, los cambios en las reglas del mercado así como en la naturaleza de las organizaciones.

Muñoz (2006) establece que una organización con “ausencia de directrices claras y una gestión empobrecida se relaciona con un incremento de las prácticas de acoso”. Por el contrario, climas de apoyo y de cambio organizacional brindan menos posibilidades de que se presente acoso laboral o que sus consecuencias sean más dañinas, creando de esta manera un efecto preventivo para las situaciones de acoso.

En relación con el cambio, Bergeron (1983) destaca la figura del “agente de cambio” y la importancia de su papel para establecer y mantener una relación de ayuda, asimismo hace la distinción entre dos tipos de agentes: el consejero-experto y el consejero-facilitador, donde el primero da mayor interés al contenido de la intervención que al método empleado y es directivo; y al segundo le preocupa más el progreso de los individuos y de los grupos en su esfuerzo de reflexión y no es directivo. No obstante, señala el autor que ambos roles pueden sobreponerse en la práctica.

Sobre la base de las contribuciones teóricas expuestas, y para efectos de esta investigación, el cambio organizacional se define como **un proceso percibido como necesario tanto desde el interior como desde el exterior de un sistema, que responde a la inconformidad percibida con su condición actual y ante la cual se establece un estado o fin deseado, se planifica su implementación y se pone en práctica promoviendo la participación para finalmente evaluar su impacto.**

#### *d) Investigación-acción*

French y Bell (1996) definen la acción como aquellos programas e intervenciones que se diseñan para resolver problemas y mejorar las condiciones, a su vez entienden la investigación-acción desde dos perspectivas: como proceso y como enfoque a la resolución de problemas. Detallan que, como proceso, la investigación-acción se concibe como una secuencia de acontecimientos y acciones, y se le define como “el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones (...) y de evaluar los resultados de las acciones” (French y Bell, 1996, p. 141).

Al considerar la investigación-acción como enfoque conducente a la resolución de problemas, estos autores la definen como “la aplicación del método científico de indagación de los hechos y experimentación, a los problemas prácticos que requieren soluciones de acción”, tomando en cuenta que los resultados esperados “son soluciones a los problemas inmediatos y una contribución al conocimiento y la teoría científicos” (ibídem, p.143).

Al respecto, la autora López (1989) considera que para llevar a cabo una investigación-acción, propone lo que denomina un esquema, el cual persigue tres objetivos fundamentales. El primero, dar importancia a la acción en todo momento de la investigación; el segundo busca que todos los términos se definan en función de los otros para mantener, de este modo, la coherencia; y el tercero, que se procure elaborar un esquema metodológico sencillo y utilizable. De acuerdo con esta autora, en este tipo de procesos el animador refleja en cada etapa al grupo lo que éste sabe e ignora así como de lo que manifiesta y lo que no, de modo que estando consciente de sus fortalezas y fallas al grupo le sea posible actuar.

Valorando lo expuesto por estos autores es posible puntualizar que la presente propuesta concibe la Investigación-Acción como el **proceso y enfoque con el cual se procura investigar y retroalimentar un sistema u organización en correspondencia a sus necesidades y fines, para dar solución a sus problemas y generar conocimiento, implementando acciones y valorando sus resultados.**

## **5. Planteamiento del problema**

La Universidad de Costa Rica plantea que su misión “debe encaminarse a propiciar el avance del conocimiento en su máxima expresión y responder, de manera efectiva, a las necesidades que genera el desarrollo integral de la sociedad” ([www.ucr.ac.cr/nuestra\\_u.php](http://www.ucr.ac.cr/nuestra_u.php)). Siendo ésta una institución pionera en la implementación de perspectivas interdisciplinarias para incursionar en los diversos ámbitos de su quehacer, y tomando en cuenta que los funcionarios y las funcionarias universitarias son quienes hacen posible la constante gestión de sus procesos organizacionales, resulta de interés institucional trazar las vías que permitan resguardar el bienestar y el adecuado desarrollo de las personas que sostienen la organización.

Al momento de realizar esta investigación existían vacíos normativos e institucionales para intervenir de forma integral con el fenómeno del acoso laboral. Sin embargo, la Universidad cuenta actualmente con instancias y medios que aunque parecen lidiar por su propia cuenta con el fenómeno en estudio, por aparte y a veces de modo conjunto han generado conocimiento y herramientas para unificar esfuerzos. Es por esto que la presente investigación se cuestiona:

### **5.1 Preguntas de investigación:**

¿Qué cursos de acción existen en la Universidad de Costa Rica para el afrontamiento del acoso laboral?

¿Qué acciones conjuntas se requiere desarrollar entre las instancias involucradas como modelo de intervención y afrontamiento institucional del acoso laboral?

### **5.2 Tema:**

Elaboración de un modelo de afrontamiento organizacional del acoso laboral en la Universidad de Costa Rica.

## **6. Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar una propuesta conjunta entre las instancias involucradas de la Universidad de Costa Rica sobre el proceso de intervención y afrontamiento del acoso laboral.

### **Objetivos específicos**

- a) Identificar con las instancias involucradas (JRL, RRHH, SINDEU, OBS) las estrategias utilizadas para atender el acoso laboral en la Universidad de Costa Rica.
- b) Articular redes de apoyo entre las instancias participantes, que respondan a las necesidades manifestadas respecto al acoso laboral.
- c) Confeccionar, en conjunto con las instancias, las propuestas concretas de acción para atender y satisfacer las necesidades evidenciadas en relación al afrontamiento del acoso laboral en la Universidad de Costa Rica.

### **Objetivos externos**

1. Contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de funcionarios de diversas áreas que laboren en la Universidad de Costa Rica.
2. Promover acciones tendientes al mejoramiento del ambiente laboral para propiciar la producción de conocimiento dentro de las instancias y oficinas de la Universidad de Costa Rica.
3. Servir de insumo para el posicionamiento de la Universidad de Costa Rica como modelo y aporte para otras organizaciones costarricenses en materia de Acoso Laboral.

## **7. Metodología**

La presente propuesta se llevó a cabo a la luz de la investigación-acción. Para la elaboración de la misma se realizó un proceso un proceso sistemático de indagación y recopilación de datos tanto bibliográficos como aquéllos concernientes al sistema organizacional en estudio, la Universidad de Costa Rica. Se completó dicha indagación a

través del contacto directo con aquellas partes de la organización cuya participación resultó significativa en el afrontamiento institucional de la problemática referida al acoso laboral; dicho contacto se concretó en una serie de grupos focales en los que se procuró reflejar a los participantes toda la información captada con el fin de elaborar la propuesta conjunta para la intervención en los casos de la problemática estudiada.

Tal como se definió en el Marco Conceptual, el proceso y enfoque de la investigación-acción investiga y retroalimenta al sistema con miras de facilitarle la obtención de soluciones a sus problemas manteniendo la congruencia con sus necesidades y fines; a su vez se busca generar conocimiento durante todo el proceso implementando acciones y valorando sus resultados.

Teniendo en cuenta las características de esta metodología investigativa, cabe aclarar que este proyecto procuró responder a las necesidades emergentes a lo largo de todo el proceso; en consecuencia, ésta constituye una propuesta no lineal, de manera que en correspondencia a las necesidades investigativas pueden llegar a retomarse, adelantarse o variarse los pasos metodológicos propuestos inicialmente; asimismo, este planteamiento investigativo no se limita ni agota en las fases metodológicas propuestas.

Cabe destacar que para desarrollar esta propuesta metodológica se integró en lo posible el aporte de la investigación acción participativa planteado por López (1989), asimismo resulta pertinente aclarar el rol de las facilitadoras dentro del proceso como las encargadas de reflejar al grupo participante todo aquello latente y manifiesto a lo largo del

proceso así como las fortalezas y debilidades detectadas en el sistema, y con todo ello instar al grupo hacia las posibilidades reales de acción referentes al acoso laboral.

### ***7.1 Tipo de estudio***

Se trata de una investigación de tipo exploratorio, ya que no existe un proceso sistematizado sobre el afrontamiento que del acoso laboral se realice dentro del ámbito institucional de la Universidad de Costa Rica. La investigación se realizó dentro del marco de la investigación-acción indagando el afrontamiento del acoso laboral que realizan diversas instancias dentro de esta institución a la vez que crear una propuesta concreta para incidir sobre la situación evidenciada.

### ***7.2 Definición de las unidades de análisis***

Las unidades de análisis las constituyen aquellas instancias de la Universidad de Costa Rica que tienen o podrían tener injerencia por su quehacer en las situaciones de acoso laboral que eventualmente ocurran dentro de la institución.

Se planteó desarrollar la propuesta con cuatro unidades de análisis, las cuales, en base a sus objetivos organizacionales y la índole de los procesos que gestionan, resultan ser informantes claves así como participantes idóneos para la intervención en la construcción de vías conjuntas, integrales y complementarias entre sí, en relación al afrontamiento del acoso laboral. Dichas instancias son: la Junta de Relaciones Laborales (JRL), la Oficina de Recursos Humanos (ORH), la Oficina de Bienestar y Salud (OBS) y el Sindicato de Empleados Universitarios (SINDEU).

Se propuso contar con la participación de al menos dos funcionarios, por cada una de las unidades, cuya labor esté involucrada o que tengan a su cargo la gestión de procesos que pudieran tener relación o incidencia en el afrontamiento del fenómeno en estudio.

### **7.2.1 Criterios de Inclusión**

- Formar parte de la estructura organizacional de la Universidad de Costa Rica, o bien que debido a su misión y objetivos sea una instancia que procure velar por los intereses laborales de las y los funcionarios administrativos y docentes.
- Tener injerencia sobre situaciones de acoso laboral ya sea a nivel legal, institucional, gremial, psicológico o de salud; o bien ser un ente cuya misión y objetivos le responsabilice en tomar parte respecto del afrontamiento del acoso laboral.
- Los funcionarios y las funcionarias participantes serán personas cuya función implícita o explícitamente incluya tareas relacionadas directamente con los casos de acoso laboral que se produjeran en la UCR durante la realización de este proyecto.

### **7.2.2 Protección a los participantes**

Para la protección de los sujetos se utilizó un consentimiento informado y se contó con criterios de confidencialidad y anonimato. Asimismo, se realizó una devolución de la información sistematizada a los representantes de las instancias participantes a través de las sesiones de grupos focales, así como de un documento final que sirviera de insumo para un posterior trabajo por parte de las mismas.

### ***7.3 Procedimientos y técnicas para la recolección, sistematización y análisis de la información***

Dado que la presente propuesta se enmarcó dentro de la investigación-acción resultó importante destacar la no linealidad que caracteriza a este diseño metodológico para aclarar que algunos de los pasos metodológicos para recolectar la información se llevaron a cabo de forma simultánea con los procedimientos y técnicas para la sistematización y el análisis de la misma; esto también responde a la naturaleza de constante estudio y acción en torno al sistema investigado.

#### **7.3.1 Procedimientos y técnicas de recolección**

##### ***Primera fase:***

El objetivo inicial fue conocer el contexto existente en materia de la investigación, problemática y afrontamiento del acoso laboral en el ámbito institucional. Se trató esencialmente de una fase exploratoria con la que se definieron las variables a estudiar y las técnicas pertinentes. Esto se llevó a cabo mediante las siguientes estrategias:

- La formulación del proyecto, comprendió revisiones documentales y bibliográficas.
- Un contacto inicial con las instancias participantes con el fin de suministrarles información acerca del proyecto y crear vínculos facilitadores del proceso.
- Asimismo se realizaron entrevistas semi-estructuradas con los funcionarios que representarán a cada unidad de análisis; esto con el fin de recabar información significativa que sirvió de insumo para los procedimientos del paso metodológico.

##### **Técnica: revisiones documentales**

Esta técnica se llevó a cabo como paso inicial para la inserción del tema en estudio y la elaboración de la presente propuesta mediante la consulta de bibliografía teórica nacional e

internacional; legislativa y normativa acerca de los ejes temáticos que fundamentan la investigación. Esta técnica permitió indagar con mayor detalle la situación actual.

***Segunda fase:***

Recolección de información sobre la situación que experimentan las unidades de análisis. Sistematización de la experiencia evidenciada por las unidades de análisis a partir de lo cual se hizo la elaboración conjunta de estrategias de afrontamiento. Todo este proceso se circunscribió dentro de un marco de retroalimentación continua al sistema participante. Esto mediante las siguientes estrategias.

- *Recolección de datos con las unidades de análisis participantes:* se llevaron a cabo una serie de tres grupos focales con los funcionarios de las instancias. El primer grupo focal pretendió habilitar el espacio para que cada unidad expresara su realidad y punto de vista acerca del acoso laboral así como describiera el afrontamiento que se hace ante el fenómeno y las posibles necesidades que se vivencian.. Para el segundo grupo focal se reflejó a las unidades la información recopilada en la sesión previa, de la cual se facilitó el análisis en conjunto así como el recabar acerca de las vías de acción que las instancias pudieran proponer; en base a esta sesión se elaboró un modelo inicial del proceso integral a seguir para afrontar el acoso laboral. En el tercer grupo focal se planteó el modelo inicial a las unidades a partir del cual se procuró su retroalimentación así como la construcción de las redes de apoyo y de un procedimiento documentado para implementar ante los casos de acoso laboral. Entre cada sesión de grupo focal se realizó la sistematización y el análisis de la información recopilada.

## **Técnicas:**

### **Grupo focal**

Para cada sesión de grupo focal se utilizaron guías abiertas de discusión, con las cuales se elaboraron las siguientes categorías:

- Identificación del acoso laboral: definición, características, víctimas, ofensores, implicaciones.
- Criterios para la comprobación de casos de acoso laboral.
- Afrontamiento al acoso laboral: prevención, capacitación, tratamiento, normativa.
- Recursos específicos empleados en la unidad para afrontar el acoso laboral.
- Limitaciones evidenciadas al afrontar el acoso laboral.
- Percepción del afrontamiento que hacen otras instancias al acoso laboral.
- Posibles vías de acción para afrontar el acoso laboral: recursos institucionales, vías legales.

### **Entrevistas semi-estructuradas**

Se llevaron a cabo entrevistas a expertos clave en experiencias institucionales de afrontamiento del acoso laboral. Esto con la intención de delimitar el panorama que se tiene en el contexto institucional y nacional respecto al proceso que se pretende gestionar en la presente investigación. Para tal propósito se empleó una guía semi-estructurada en la que se consideraron las siguientes variables: identificación del acoso, gestión de recursos normativos, limitaciones y afrontamiento de los casos.

A su vez, se entrevistaron a los representantes de las unidades de análisis con el fin de dar a conocer los objetivos del proyecto y crear vínculos facilitadores del proceso, además de recabar información relevante para la elaboración de las subsiguientes etapas del proyecto. Esto se logró mediante el uso de una guía semi-estructurada en la que se integraron las

siguientes variables; identificación del acoso, gestión de recursos existentes, limitaciones y afrontamiento de los casos.

### **7.3.2 Procedimientos y técnicas de sistematización y análisis**

En esta etapa se analizaron los datos recolectados en las etapas anteriores de la investigación. A continuación se hace un recuento de los procedimientos que se siguieron con este propósito.

#### **Sistematización de los datos**

La información recabada acerca del afrontamiento que se lleva a cabo, por parte de las instancias universitarias participantes, en materia de acoso laboral, se sistematizó a lo largo del proceso. Específicamente, la información obtenida fue transcrita, estructurada y analizada con miras a la construcción de propuestas y procesos institucionales de afrontamiento del acoso laboral. La sistematización se dividió básicamente en dos vías, una de ellas respecto al proceso sobre el cual se trabajó para desarrollar los instrumentos y los grupos focales. Paralelamente en la otra vía se analizaron los insumos finales del proceso; con esta última se obtuvo el producto final sobre el cual se elaboraron el análisis, las limitaciones, conclusiones y recomendaciones.

#### **Análisis de Datos**

Para el análisis de los datos se recurrió a la triangulación de datos relativos a las fuentes de información, entiéndase revisiones documentales y bibliográficas; entrevistas iniciales; las sesiones de grupos focales; y consultas con expertos, así como la sistematización de todas estas técnicas.

Asimismo se analizará la información en base a una serie de categorías generales; a saber:

- a) Percepción sobre el acoso laboral
- b) Afrontamiento existente en las unidades ante el acoso laboral
- c) Vías de apoyo entre las unidades de análisis para afrontar el acoso laboral
- d) Cursos de acción para afrontar el acoso laboral

Finalmente, se redactó formalmente la propuesta de afrontamiento del acoso laboral en base a las necesidades evidenciadas durante las fases anteriores, el cual fue expuesto en una sesión de devolución a las instancias participantes y partiendo de ello se llevó a cabo el análisis final respecto del proceso investigativo.

#### ***7.4 Criterios para garantizar la calidad de la información***

Dado que se propusieron varias vías para recabar información, a través de la triangulación se procuró responder las preguntas de investigación con los distintos alcances y relaciones que arrojaron los datos provenientes de cada una. De modo que cada uno de los niveles se integrara para conjugar el constructo teórico final. Se procuró que la triangulación de los datos se lleve a cabo tomando en cuenta tres niveles:

- a) Con base en las técnicas utilizadas: revisiones documentales y bibliográficas, entrevistas, grupos focales.
- b) Con base en las fuentes consultadas: funcionarios de las unidades de análisis participantes y expertos.
- c) Con base en los momentos del proceso de investigación: dado que el diseño metodológico permite la posibilidad de variar el desarrollo de las fases propuestas

inicialmente, al recopilar y analizar la información resultará relevante el momento del proceso investigativo al que la misma se adscriba.

## **8. Análisis de Resultados**

### 8.1 Contexto en otras instituciones

Como parte de la metodología se plantea la necesidad de entender la situación actual del tema de acoso laboral a nivel nacional. Esto con la idea de circunscribirlo en la Universidad de Costa Rica y utilizar las buenas prácticas que se desarrollan en otras instituciones a nivel interno en la universidad.

Por este motivo se realizaron entrevistas a cuatro grupos de expertos que trabajan el tema en sus respectivas instituciones. Se tomaron en cuenta el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Salud, el Instituto Costarricense de Electricidad y el aporte de la Lic. Xinia Pérez especialista en el tema y propulsora del primer proyecto de ley sobre acoso laboral en Costa Rica.

Para cada una de las instituciones entrevistadas se analizaron las mismas categorías que se utilizan para el análisis de la situación a lo interno de la Universidad. De esta manera, se divide el siguiente capítulo como sigue:

#### a) Percepción sobre el Acoso Laboral:

De las tres instituciones entrevistadas, el Ministerio de Salud y el ICE contextualizan su definición sobre el acoso laboral con el Proyecto de Ley 15211 presentado a la Asamblea Legislativa en el año 2003. En su percepción del acoso laboral, el ICE hace referencia al ambiente hostil, a la discriminación y al hostigamiento en sí, considerándolo un riesgo laboral de orden psicosocial. Por su parte el Ministerio de Trabajo al conceptualizar el acoso laboral

destaca las actuaciones hostiles, su repetición sistemática y sus efectos perjudiciales; asimismo, en esta percepción se hace referencia al respeto al trabajador y a las normas asociadas contenidas en el Código Civil y en el Código de Trabajo. El Ministerio de Salud se ubica en la misma línea conceptual de las instituciones ya explicitadas, ya que se basa en las definiciones propuestas por Leymann y Piñuel, las cuales incluyen el maltrato o destrucción al trabajador, su constante repetición y sus dañinos efectos. De manera que estas instituciones entrevistadas han permitido determinar un marco conceptual afín en torno a la forma en que se percibe y define el acoso laboral desde un sector más amplio del contexto organizacional estatal.

b) Afrontamiento existente ante el acoso laboral:

En el ICE existe un procedimiento, ante una denuncia de acoso laboral se puede proceder en dos vías: por medio de investigaciones preliminares, o a través del procedimiento administrativo. En la segunda vía se cuenta con dos opciones; una de ellas consiste en recurrir al Comité Mixto de Relaciones Laborales, el cual conforma un equipo que se encarga de investigar y tomar medidas protectoras y cautelares para la presunta víctima; para la presunta persona que agrede se emplean reubicaciones y suspensiones según el caso. En la otra opción se recurre a la jefatura de la presunta víctima y se establece en el informe elaborado si existe acoso laboral así como las recomendaciones; con lo cual la jefatura determina las medidas a tomar. En el procedimiento se puede tomar en cuenta el proceso de negociación; no existen períodos de tiempo establecidos y en faltas graves se recurre al procedimiento disciplinario de la institución.

El Ministerio de Trabajo en su Manual de Procedimientos de Inspección de Trabajo establece la siguiente vía administrativa: una vez recibida la denuncia por escrito, y si no existe un procedimiento establecido al interior de la institución, se inicia un proceso de investigación. Si se determina que la situación es de acoso laboral, posteriormente se realiza una comparecencia con la cual existe la posibilidad de conciliar; se lleva a cabo el levantamiento de un acta; se hace una valoración de pruebas; se elabora un informe de recomendaciones; a partir de esto se emite una resolución y, si procede, se realiza la denuncia a los Tribunales de Justicia. El Ministerio de Trabajo denuncia para multar a la organización. Cuando los casos van a Tribunales de Justicia se ven como infracciones al Código de Trabajo, no como acoso laboral. Se abordan los casos solo en el plano legal ya que este procedimiento no es interdisciplinario.

En el caso del Ministerio de Salud cada denuncia de acoso laboral sigue el siguiente proceso: Se recibe la denuncia; se realiza la recopilación de los elementos de prueba; se filtra; se aplica un protocolo ya establecido; determinando ese protocolo, se valora si la conducta se enmarca como un caso de acoso laboral. Si el análisis preliminar es afirmativo la Comisión de Acoso Laboral sesiona y empieza a convocar los diferentes medios de prueba; se hace la investigación requerida y si se determina que hay un grado de probabilidad de acoso laboral se hace recomendación al órgano decisor para que conforme la apertura de un órgano director para brindarle a la persona denunciada todas las garantías del debido proceso para que pueda defenderse. No existe una instancia específica que se dedique de forma explícita a este proceso.

c) Recursos:

Xinia Pérez es autora del libro Hostigamiento Laboral (2007) donde presenta casos de acoso laboral con los que ella ha trabajado. Xinia propulsó el proyecto de ley número 15211 en la Asamblea Legislativa. Ella rescata la creación de varios proyectos de ley que han intentado crear legislación en torno a esta problemática.

Se menciona como pionero en este campo el proyecto de ley 15211, “Ley contra el acoso psicológico y moral en el trabajo, promulgado por el diputado Carlos Avendaño en el año 2003. Seguido del proyecto 16088, “Ley para prevenir y sancionar el acoso laboral”, promulgado por el mismo diputado en el año 2005. El proyecto 17460, “Ley contra el hostigamiento laboral en el empleo y la docencia”, promulgado por los diputados Ana Helena Chacón y José Merino del Río en el año 2009. Y finalmente el proyecto 18140, “Ley contra el acoso laboral”, promulgado por varios diputados en el año 2011.

Todos estos proyectos han intentado solventar las necesidades y los vacíos legales que existen en Costa Rica en la actualidad. El hecho de que existan varias intenciones de proyecto de ley muestra que este tema es de interés nacional y una necesidad imperante y creciente para el país.

Por su parte, en el Ministerio de Salud se ha desarrollado una Comisión de Acoso Laboral y las personas participantes están bastante organizadas y, al igual que en la Universidad de Costa Rica, los funcionarios y las funcionarias trabajan sacando tiempo de sus posiciones actuales para poder fungir como miembros de la comisión. La comisión está estructurada y organizada de tal manera que han recibido capacitación sobre el tema. Los

miembros de la comisión se dedicaron a recopilar información y documentación; a “autocapacitarse”. De esta manera, la comisión se reunió con el diputado Avendaño y ha creado poco a poco un sustento teórico con el propósito de que sea la base para su trabajo subsiguiente. Esto es importante de rescatar, ya que las personas participantes han tenido un acercamiento al tema y han podido participar en una conferencia virtual con Iñaki Piñuel. Las personas participantes mencionan esto como un punto fuerte ya que las bases teóricas y conceptuales se vieron consolidadas y respaldadas sustancialmente.

Tomando como base toda esta compilación de información teórica la comisión ha dado regionalmente varios talleres informativos a toda la población a cargo. Este es un punto fuerte ya que la comisión se dedicó a crear una compilación bibliográfica para crear bases teóricas que sustenten su trabajo.

En el Instituto Costarricense de Electricidad la situación y el proceso de afrontamiento es similar, ya que cuentan con un proceso bastante estructurado y, al igual que el Ministerio de Trabajo, le dan importancia a la educación y prevención. Se dan cursos de inducción y charlas sobre el tema por los cuales todos los funcionarios y las funcionarias deben pasar. Asimismo, en el proceso utilizan recursos como entrevistas, visitas, dictámenes periciales y medidas protectoras y cautelares para la víctima.

Por su parte, el Ministerio de Trabajo tiene un papel más definido, donde los inspectores deben seguir un procedimiento en el Manual de Procedimientos de la Inspección de Trabajo. Para dicho procedimiento se basan en pronunciamientos de la Sala Constitucional así como en criterios del Ministerio de Trabajo. De la misma manera, se basan en normas del

Código de Trabajo y el artículo 22 del Código Civil, a la vez que se utilizan lineamientos obtenidos de los convenios de la OIT.

#### d) Limitaciones

Todos los proyectos de ley mencionados fueron archivados y no se procesaron. El último de los proyectos se encuentra en la comisión de asuntos jurídicos y no se ha procesado todavía. Según la entrevistada, la falta de apoyo de ciertos grupos sociales, políticos y laborales impidieron que los proyectos fueran estimados y se vieron rechazados en las comisiones que lo estudiaban.

Otra razón que se argumenta para el hecho de que los proyectos no hayan sido estimados es que los proyectos presentaban inconstitucionalidades y contrariedades conceptuales.

Asimismo, se indica que no se le ha dado un criterio multidisciplinario al enfoque que se le ha dado al tema desde la Asamblea Legislativa. La entrevistada insiste en que el tema es multidisciplinario y multifactorial y debe estudiarse como tal; “definitivamente no debe verse desde una sola perspectiva” y por el contrario estudiarse integralmente.

Por su parte, en el Ministerio de Salud se mencionan limitaciones muy parecidas a las enfrentadas en la actualidad a lo interno de la Universidad de Costa Rica. Dentro de las limitaciones más comentadas se encuentra tanto la falta de espacio físico, por ejemplo, tener una sala adecuada para las reuniones con las partes; privacidad. Además, la falta de recursos económicos y apoyo logístico: “estamos por amor en esto... estamos solitos”; como parte de

esto mismo se menciona el hecho de que son ellos y ellas mismas las que deben de costear muchos de los gastos, fotocopias por ejemplo. Esta falta de materiales y de apoyo económico y logístico se vuelve un gran obstáculo para un proceso más eficiente y adecuado, tanto para las partes como para los colaboradores y las colaboradoras de la comisión.

Por su parte, en el ICE se reconoce que existe todavía mucho desconocimiento del tema y sobre todo un gran bache legislativo a nivel nacional al no haber una ley en que poder basarse consistentemente a la hora de enfrentarse a una denuncia por acoso. A raíz de esta misma situación las jefaturas pueden negarse a realizar cualquier tipo de acciones sobre las recomendaciones que se les presenten al no existir obligatoriedad. Esta es claramente una limitación que surge al no existir legislación que respalde el trabajo realizado alrededor del tema.

Por su parte, en el Ministerio de Trabajo también se reconoce esta falta de legislación como el mayor obstáculo que se enfrenta no solamente en esta institución sino a nivel nacional. No se reconoce apoyo de otras entidades estatales o incluso apoyo político. Estas mismas situaciones inciden que el proceso sea penoso: “un calvario para la víctima”; ya que no hay procesos claros, ni fluidos, para tratar de alivianar la, ya de por sí, incómoda situación. Es así como, al llegar un caso a los Tribunales de Justicia, los jueces pueden prescindir del criterio emitido por el Ministerio de Trabajo; ya que no es vinculante. Otra situación que se percibe como negativa a nivel nacional es que es un tema donde hay poca investigación y no se desarrolla como debería. Se insiste en que esto es un factor determinante para impulsar la necesidad de legislar alrededor del tema y de darle el énfasis que se necesita.

## 8.2 Contexto en la Universidad de Costa Rica

Para la obtención de los datos expuestos en este apartado se llevaron a cabo las técnicas propuestas en el diseño metodológico, a saber una entrevista a las personas designadas por parte de cada unidad participante así como tres sesiones de grupos focales. Para la primera se utilizó una guía semi-estructurada de entrevista (ver Anexo 1) y para la segunda técnica se crearon guías para desarrollar cada sesión.

Con el fin de analizar la información expresada por las unidades participantes a través de las entrevistas y grupos focales, ésta ha sido estructurada partiendo de las categorías propuestas en el diseño metodológico. Dentro de cada categoría se detallan sub-categorías que facilitaron el análisis de la información.

Cabe señalar que algunas categorías propuestas en el diseño metodológico debieron ser modificadas debido a que el contenido de la información recopilada determinó que así se requiriera. De manera que en la categoría inicial, “Afrontamiento existente en las unidades ante el acoso laboral”, se debió eliminar el término “existente”; ya que no solo se obtuvo información de lo que ya existe al respecto, sino que además se obtuvieron propuestas. Por su parte, las categorías iniciales, “Vías de apoyo entre las unidades de análisis para afrontar el acoso laboral” y “Cursos de acción para afrontar el acoso laboral”, fueron integradas en la categoría denominada “Recursos” y se debió crear una categoría referente a las limitaciones expresadas por las unidades. Es así como se emplearán las siguientes categorías para analizar los resultados:

- a) Percepción sobre el acoso laboral
- b) Afrontamiento ante el acoso laboral

c) Recursos

d) Limitaciones

Asimismo, es de importancia aclarar que inicialmente este proyecto pretendía contar con la participación de la Junta de Relaciones Laborales como unidad de análisis; no obstante, esta instancia no se pudo integrar ya que no es parte de sus competencias la intervención ante denuncias de acoso laboral, de manera que al recibirlas procede a trasladarlas a la Rectoría. Es así como para efectos de esta investigación se determinó considerar a la Rectoría como unidad de análisis; ésta manifestó su aceptación a dicha invitación. De manera que las unidades de análisis participantes en esta investigación son: Rectoría, la Oficina de Recursos Humanos (ORH), SINDEU y la Oficina de Bienestar y Salud (OBS).

#### **a) Percepción sobre el Acoso Laboral:**

##### *Conceptualización y normativa institucional*

El acoso laboral es percibido por las unidades participantes como una problemática compleja; ante la falta de una definición institucional, de criterios para diagnosticar, de normativa y de procedimientos conjuntos para afrontar, se considera necesario establecer redes entre instancias así como acciones que permitan tratar el fenómeno al margen de la aprobación de la normativa que se encuentra en proceso.

En SINDEU se considera que en la UCR sí se dan casos de acoso laboral: Es “[...] grande la cantidad de funcionarios que tienen situaciones laborales que les perjudican emocionalmente y, por supuesto, en su entorno de trabajo” (participante de SINDEU). Desde que la actual junta directiva asumió la dirección del sindicato se ha percibido que hay

bastantes situaciones de acoso laboral muy marcado, principalmente en unidades como los PAIS, en sedes y en lugares específicos.

Según indica una de las personas participantes por parte de SINDEU, en los casos de acoso laboral no siempre los patrones son exactamente iguales. Se ha evidenciado que la mayoría de casos se dirige de niveles de jefatura a subordinado (a) para ejercer presión, “[...] de quien tiene más poder a quien tiene menos” (participante de SINDEU), y que a esta segunda persona no se le percibe como colaborador(a). Se refiere que la percepción de que las mujeres son vulnerables y la visión machista van asociados a que este fenómeno tienda a ocurrir más en las mujeres.

No se considera que el acoso laboral tienda a ocurrir más en determinados puestos o profesiones; se señala que ocurre en una gran variedad de puestos, presentando siempre la verticalidad en la relación laboral y la presión que ejerce la persona agresora, “[...] una visión de que solamente bajo presión la gente puede hablar o puede pensar” (participante de SINDEU).

En la percepción sobre el acoso laboral manifestada por la persona participante en representación de la Rectoría, se parte de que las instituciones públicas por principio están sujetas al bloque de la legalidad. Dentro de las instituciones la conceptualización se vuelve muy casuística, de modo que habría que analizar caso por caso para determinar si hay una conducta que no se justifica. Se señala que el acoso laboral es un tema “que se las trae” ya que muchos trabajadores lo utilizan para evadir responsabilidades. Se considera que en la práctica pueden darse manifestaciones sutiles que no se justifican y podrían constituir conductas de

acoso laboral. En esta institución no se tiene una conducta típica que habilite para establecer un concepto y fundamentar procedimientos disciplinarios que correspondan. En consecuencia, debido a la falta de normativa institucional al respecto en la Universidad no se cuenta con una definición establecida.

La Oficina de Bienestar y Salud, desde su representación por parte de la Sección de Promoción de la Salud, refiere no establecer una definición sobre el acoso laboral. Según lo expresado por la persona participante de esta unidad, la Sección de Promoción de la Salud ha tenido un contacto indirecto con la temática ya que al llevar a cabo talleres u otros espacios de participación para las instancias universitarias han surgido algunas situaciones que parecen implicar un contexto de acoso laboral. La Oficina de Bienestar y Salud no tiene un objetivo establecido que pretenda estudiar o trabajar la problemática del acoso laboral, de manera que al evidenciarse presuntas situaciones de este tipo no es posible intervenir desde esta sección.

En la Oficina de Recursos Humanos, no se posee un marco teórico definido desde el cual partir para referirse al acoso laboral; sin embargo, se retoma la conceptualización y sintomatología establecidas en artículos científicos y literatura sobre el tema, los cuales les han permitido trabajar en los casos observados.

Para los representantes de la Oficina de Recursos Humanos se considera que actualmente existe más conciencia respecto de la violencia en diferentes ámbitos a raíz de varios eventos que han permitido transmitir mayor información sobre el tema, tanto al interior de la institución como a nivel nacional; aunque se tiende a confundir lo que se puede considerar acoso laboral: “[...]del 2009 para acá donde ya hay dos intervenciones que me

parecen interesantes, que es la del SAIS, Sistema de Atención Integral en Salud, y el que hizo el SINDEU ha hecho que la gente tome un poco más conciencia del hostigamiento laboral, además se han suscitado otros eventos a nivel nacional, por ejemplo la denuncia de la funcionaria con respecto al diputado” (participante de Oficina de Recursos Humanos).

Con el fin de ilustrar la forma en que se percibe esta problemática a lo interno de la institución, se detallan a continuación una serie de factores destacados por las instancias participantes al caracterizar el fenómeno del acoso laboral.

➤ Intereses políticos

Se destaca que los intereses políticos constituyen un agente facilitador de la problemática del acoso laboral, de manera que al estar implicados los juegos de poder desde altos niveles organizacionales se promueve implícita y explícitamente un silencio que avala las situaciones entretejidas en este fenómeno.

➤ Conocimiento y capacitación

Como otra arista facilitadora se menciona la falta de conocimiento y capacitación, tanto sobre acoso laboral como asertividad. Se considera que, al poseer mayor información al respecto, la comunidad universitaria tendría mejores herramientas para establecer relaciones interpersonales sanas dentro del entorno laboral.

➤ Falta de recursos

Se señala la escasez de recursos como otro factor que incide en la problemática. Al no ser posible en algunas instancias brindar la atención que pudiera requerir una situación de acoso laboral, se hace referencia a la situación de la Oficina de Bienestar y Salud (OBS) donde se percibe la carencia de personal capacitado para tratar el tema. Asimismo, se expresa

que al no existir una normativa instituyendo brindar la atención adecuada no es posible contar con insumos y procedimientos.

La problemática parece lograrse detectar incluso en hechos concretos. Se define que el acoso laboral tiene sus particularidades en la Universidad de Costa Rica. Esto se evidencia, por ejemplo, cuando hay un proceso que puede ser manejado de una manera eficiente por unas unidades, cuando en otras unidades no se está manejando de esa forma; por ejemplo, en el caso del procesamiento de nombramientos, mientras unas unidades lo tramitan un mes antes de la fecha de pago en otras unidades se les retrasa a ciertos sujetos, en lo cual se puede detectar indicios de una mala intención. Se considera que por medio de la revisión de este tipo de casos se pueden obtener criterios diferenciadores para ser utilizados como elementos que permitan detectar casos de acoso laboral.

### *Necesidades*

Se percibe la necesidad de prestar atención a la persona acosadora respecto de cómo trabajarlo, con qué instrumentos jurídicos cuenta la institución para poner límites a una situación de acoso laboral así como qué vacíos institucionales y contextos permiten el comportamiento de la persona victimaria.

Se identifica la necesidad de apoyar la aprobación de la normativa que se encuentra en discusión en el Consejo Universitario para alinear a todos los servicios en el empoderamiento de la víctima, la disminución y la sanción de las conductas abusadoras.

En las características de los casos de acoso laboral conocidos por las unidades, se detectan evidencias de la necesidad de dar mayor fuerza a una red de contención, así como de registrar y señalar las debilidades que tiene la institución.

### *Sintomatología*

Otro aspecto que se identifica en materia del acoso laboral tiene que ver con lo psicológico, en el sentido de la sintomatología de la persona ante determinada situación; es decir, de cuándo se ha venido presentando el problema como antecedente y cuál es la “gota que rebalsa el vaso” o circunstancia detonante, lo cual se considera podría ser documentado a través de un informe de peritazgo o de un psicodiagnóstico indicando si la persona tiene algún problema a raíz de su situación. Se señala que en el acoso laboral se cumple un ciclo de violencia, se va incrementando, se detiene y se vuelve a hostigar según un patrón. Se considera que este tipo de herramientas se deben profundizar para atender el “mientras tanto”. Con esta descripción se refleja que las unidades han identificado fases en la problemática del acoso laboral, encontrándose una similitud con la problemática que Leymann denomina como Incidentes Críticos, en la cual destaca una situación desencadenante.

Las personas que viven una situación de acoso laboral llegan al SINDEU desestabilizadas y con una gran presión a nivel laboral; en la mayoría de los casos, son mujeres. Se ha evidenciado inseguridad y efectos negativos en la autoestima de estas personas, se les minimiza ante los demás funcionarios y la jefatura pone a los compañeros de la persona en su contra; también se han dado casos de hombres víctimas de acoso laboral. Se evidencia así otra de las fases propuestas por Leymann respecto de la estigmatización que la intervención de los responsables jerárquicos puede implicar para la víctima.

Los afiliados a SINDEU que indican ser víctimas de acoso laboral acuden por su propia cuenta o referidos por otra persona afiliada, o bien al enterarse de denuncias publicadas por SINDEU.

En el momento de valorar los casos de acoso laboral, en la Oficina de Recursos Humanos se toma en cuenta el comportamiento, la sintomatología que pueda presentar la persona acosada y la sucesión de hechos que relata. Según señala una de las personas participantes en esta investigación por parte de la Oficina de Recursos Humanos, “[...]hasta no haber una normativa en la Universidad nosotros no podemos decir que, de acuerdo a la normativa, hay hostigamiento laboral sino que nosotros nos basamos en sintomatologías típicas por ejemplo de síndrome de estrés post-traumático”, ya que se considera similar a la que se presenta en situaciones de acoso laboral, al tratarse de situaciones estresantes que rompen con el equilibrio de vida de la persona y le generan desórdenes en su comportamiento.

#### *Normativa*

Respecto de la elaboración de la normativa en materia de acoso laboral que actualmente se encuentra en estudio en el Consejo Universitario, se señala que al no existir un reglamento oficial a nivel institucional es indispensable establecer un procedimiento alternativo a implementar por parte de las instancias involucradas ante los casos que pudieran presentarse.

Por parte de Rectoría se destaca que existe la posibilidad de que los órganos disciplinarios institucionales puedan analizar si detrás de una conducta acosadora puede haber

otras conductas que sí sean sujetas de una sanción, lo cual dependerá del análisis y la criticidad de los órganos instructores.

Cabe retomar el enfoque propuesto por Arrieta *et al.* (2009-2010) dirigido a los actos de Mobbing en el establecimiento de una normativa institucional, de manera que sea posible basarse en las conductas que evidencian hechos de acoso laboral, funcionando como criterios para determinar si existe y a su vez determinar el tipo de acción requerida para intervenir. Esto no significa que deban dejar de atenderse las consecuencias del acoso laboral que experimentan las víctimas, ya que siempre se va a requerir que sean intervenidas, sea en el ámbito de la psicología, de la medicina, o del trabajo social. Al visualizar los hechos de manera objetiva se propone mas bien que desde el ámbito organizacional sea posible abarcar de forma mas integral el afrontamiento al acoso.

#### *Capacitación y divulgación*

Se percibe que en la institución existen jefaturas que no han sabido asumir el liderazgo requerido, por tanto se señala la necesidad de capacitarles al respecto. Sumado a esto, se valora la posibilidad de que una vez habilitados los espacios para definir criterios entre instancias en materia de acoso laboral, la información recopilada pueda ser divulgada a dichos puestos altos.

Desde la perspectiva del SINDEU se identifica la necesidad de tener mayor preparación y conocimiento sobre el acoso laboral para poder diferenciar entre el hostigamiento laboral y la percepción de las personas. Debido a la escasa capacitación con que se cuenta no se poseen criterios definidos ni instrumentos establecidos para identificar y

determinar que un caso es de acoso laboral, por lo que se recurre a la colaboración de profesionales en Derecho del Departamento Jurídico de SINDEU y recientemente de Psicología.

De esta forma se ha visualizado la problemática desde diferentes puntos que atañen al sistema organizacional en que ésta ocurre, tales como la normativa, la cultura organizacional, lo social, lo ambiental y lo psicológico.

#### **b) Afrontamiento ante el Acoso Laboral:**

Respecto a esta categoría se percibieron durante el proceso desarrollado con las unidades de análisis los factores propuestos por Piñuel en cuanto a elementos que se deben tener en cuenta al intervenir, es así como en relación al factor situacional las instancias participantes han considerado la manera en que la víctima percibe y afronta los ataques recibidos, a su vez estas instancias también valoran los componentes organizacionales que influyen en las situaciones de acoso denunciadas, y la información sobre la persona victimaria, como factor individual, llega a ser de su conocimiento a través del relato de la víctima. Mas allá de estos factores generales cabe detallar a continuación los principales resultados encontrados durante dicho proceso.

##### *Procedimiento de cada unidad participante*

Aunque no tiene un carácter oficial en el SINDEU se procede de la siguiente manera: La Secretaría de Conflictos recibe de primer momento a los funcionarios perjudicados para que presenten su denuncia. Se escucha su situación y de acuerdo a lo expresado se determina lo que se requiere hacer. Se procura orientar a estos funcionarios junto con el

acompañamiento del Departamento Legal de SINDEU. Ante la falta de reglamentación institucional, se ha procurado encontrar apoyo en leyes; actualmente se documenta la situación de acoso de cada caso para tener insumos y buscar cómo defenderlos. Inicialmente se recomendaba a los funcionarios perjudicados recurrir a la Oficina de Bienestar y Salud para que se les brindara soporte, pero la respuesta obtenida no fue satisfactoria ya que los funcionarios expresan salir con un “[...] sinsabor mayor que con el que entraron” (participante de SINDEU) y con mayor impotencia. Se ha evidenciado la necesidad de contar con un criterio profesional, por lo que recientemente se obtuvo la colaboración *ad honorem* de una psicóloga.

En ese primer contacto con la persona perjudicada se le asigna una cita posterior y dependiendo de la situación se puede recurrir a la Comisión de Conflictos para analizar el caso, ya que en dicha comisión está incluido el departamento legal que brinda asesoría a las secretarías y donde se ofrece la atención de casos individuales y de asuntos colectivos; dependiendo de la urgencia del caso, podría no llevarse a la comisión y manejarse directamente entre la secretaría que lo atiende y el departamento legal.

En la segunda cita la persona perjudicada documenta todo lo expresado sobre su situación (oficios, correos, sanciones), en base a lo cual desde la comisión se trata de dar una proyección global a la situación. Sobre esto interviene el equipo jurídico, determinando si es un asunto individual o colectivo para poder abordarlo. Se procura documentar el caso hasta donde sea posible y que el proceso sea de carácter contencioso. Desde que se asumió la junta directiva se han debido hacer modificaciones al proceso; al detectar la falta de atención esperada por parte de la Oficina de Bienestar y Salud, se identifica la necesidad de brindar

una mejor atención por parte de SINDEU. De manera escrita se comunica a la persona que ha cometido el presunto acoso para evidenciarle la situación de la persona perjudicada; asimismo, si es el caso se procede solicitando explicaciones o una reunión con la parte acosadora.

Para cada caso que se atiende se elabora un expediente, ya que en base a los documentos que adjunte la persona perjudicada se elaboran los documentos legales y procedimientos que correspondan. Estos se guardan por un período y se les da seguimiento, durante el cual se contacta a la persona para consultarle cómo siguió su situación.

La vía que se busca aportar desde SINDEU para afrontar el acoso laboral es de carácter legal, de denuncia política social ante la comunidad universitaria y de influencia con el fin de obtener resultados reales y, recientemente, de carácter psicológico de forma indirecta, al procurar conseguir esta atención para las víctimas.

Respecto a la continuidad en el proceso de las personas perjudicadas, se consideran esenciales la perseverancia y la constancia de la persona durante el proceso, en casos de ser varias personas las perjudicadas resulta importante que permanezcan unidas. Ante casos que descontinúan el proceso de SINDEU se llama a la persona perjudicada para monitorear su situación y conocer la razón por la que descontinúa. Comúnmente las personas continúan interesadas en el proceso, se describe que el proceso es muy agotador ya que la persona continúa dentro de la situación que le perjudica. Se espera que la persona asista constantemente a SINDEU para que se le oriente, se monitoree su situación y se le continúe acompañando y apoyando.

En SINDEU existe el enlace con otras instancias universitarias. Con OBS, en algunos casos se ha referido a la persona perjudicada con el fin de que se le brindara atención psicológica, mas no se ha brindado una respuesta satisfactoria. Con la JRL, en donde SINDEU cuenta representantes, se discute en la comisión antes de llegar a una determinación y si se trata de un caso más difícil se discute a nivel de junta directiva, con lo cual se logra “una proyección y una visión de sindicato como cuerpo” (participante de SINDEU). En casos aislados se ha recurrido a las vicerreorías y a la ORH, se hace el vínculo para reunirse a buscar “la salida” de cualquier situación. Cuando no se ha conseguido una reunión se recurre a la denuncia social.

Para casos que se elevan a instancias externas de la Universidad, aunque en SINDEU se procura mantener el afrontamiento de los casos desde el interior de la institución, ha habido casos que se han tenido que “sacar”, haciendo incluso de forma paralela el proceso interno de esta unidad.

El Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica establece que en materia laboral la Rectoría debe conocer en última instancia; es decir, que se conocen los recursos de apelación con lo cual se agota la vía administrativa. Cuando hay una denuncia de que una persona está siendo acosada laboralmente, si llegase a ser rechazada una recomendación al respecto, la denuncia puede ser elevada por recurso de revocatoria a la Rectoría por medio de un recurso de apelación. Según la Ley General de Administración Pública, en su artículo 356.1, de previo a conocer el recurso de apelación se consulta a la Oficina Jurídica con el fin de que se analice y recomiende si se acoge o rechaza el recurso. Conforme a lo que recomienda la Oficina Jurídica, como órgano técnico jurídico asesor, es que Rectoría resuelve.

El papel de la Rectoría es el de revisar si está conforme a derecho todo lo que se realizó en el caso de la persona recurrente, no se repite evacuación de prueba ni otros procesos que se hayan empleado en instancias anteriores; se hace un análisis de legalidad para determinar si todo lo realizado se ajustó conforme a derecho. Una vez cerrada esta vía administrativa, si la persona se ve afectada por lo que se haya resuelto puede acudir a un juez contencioso-administrativo para que determine si lo que se hizo en la Universidad estuvo bien o mal hecho.

No todos los casos de aparente acoso laboral que han recurrido a otras instancias institucionales llegan a Rectoría, sólo aquellos en los que se recurre a la apelación que se presenta ante Rectoría como última instancia.

Ante una apelación en la que se considera que sí podría tratarse de acoso laboral, Rectoría pone al tanto al superior jerárquico de las partes de forma escrita respecto a la denuncia para que se tomen las medidas del caso; no se sanciona, pero se procura que se analice la situación y se establezcan mecanismos alternos.

En la experiencia de la Unidad de Promoción de la Salud, perteneciente a la Oficina de Bienestar y Salud, dado que su objetivo no implica la intervención en casos de acoso laboral, se procede remitiendo estos casos a la Oficina de Recursos Humanos. Cabe detallar que la Unidad de Promoción de la Salud, a través de su Programa Enlaces, ha podido establecer contactos estratégicos con otras instancias universitarias, entre ellas la Oficina de Recursos Humanos.

Por su parte, la Oficina de Recursos Humanos ante aparentes casos de acoso laboral procede de la siguiente manera: Se recibe la queja y se le da espacio a la persona para que exponga su caso. Con el propósito de brindar contención a la persona acosada se recurre a estrategias individuales de afrontamiento. Esta oficina solo puede asesorar, acompañar y recomendar, para ir más allá la víctima se debe sindicalizar.

Ante el carecimiento de normativa institucional que le pudiera respaldar, la víctima busca moverse del lugar de trabajo en el que experimenta la situación denunciada, de manera que recurre a la participación en concursos internos que publica la Oficina de Recursos Humanos. Entre las acciones que puede brindar la Oficina de Recursos Humanos las permutas son la solución más viable en la actualidad. Cuando un caso no se identifica como acoso laboral se promueve una negociación entre las partes con el fin de llegar a soluciones en conjunto.

Es notorio que en cada unidad participante se han ideado formas de proceder con el fin de dar atención en casos de acoso laboral, encontrando que en dos de esas instancias se recurre a un procedimiento similar variando en algunas estrategias y recursos empleados. Dichas variaciones responden a los objetivos y naturaleza del servicio que brinda cada instancia dentro de la institución.

Dentro de las vías de acción llevadas a cabo por las unidades participantes, se ha destacado en la sesión de grupo focal la existencia de algunas que pueden resultar de provecho si se integraran en un procedimiento a elaborar en conjunto. Esto da cuenta de que existen buenas prácticas en el proceder de tales instancias; se rectifica además la necesidad de que se

habiliten espacios para compartir dichas experiencias con las demás instancias universitarias y que de este modo sea posible valorar en conjunto la pertinencia de reproducirlas en un mayor ámbito del contexto universitario.

### *Factores facilitadores*

Al referirse al afrontamiento, las instancias participantes valoran los factores que se consideran determinantes en el establecimiento de dicho proceso dentro del contexto universitario.

Se considera importante mantener contacto y comunicación entre las instancias, lo cual facilita la colaboración en el proceso de afrontamiento por parte de “personas claves”.

Se destaca como necesidad que exista un enlace fuerte por parte de la OBS. Se hace referencia a su fin prioritario en la atención a los estudiantes según lo establecido en su reglamento; según la opinión de las unidades participantes esta situación puede ocasionar que, a pesar de las buenas intenciones, se rompan los vínculos construidos entre instancias al no conseguir los resultados esperados con el procedimiento que se construya. Se hace énfasis en la atención psicológica de intervención en crisis y contención requerida para atender a la víctima, la cual actualmente no se brinda en OBS; consecuentemente, en el caso particular de SINDEU se ha procurado obtener colaboración al respecto por otras vías. Es así como en la actualidad cuentan con el apoyo del CIEM para brindar atención psicológica a las víctimas de acoso laboral que el sindicato se encuentra atendiendo.

Otro aspecto considerado esencial en el afrontamiento se refiere al lenguaje a emplear en materia de acoso laboral. Asociado a esto se percibe una visión diferente respecto a la

atención psicológica que la OBS brinda a las víctimas y se le asocia a un desconocimiento sobre sintomatología e intervención.

Se señala la importancia de crear conciencia en niveles institucionales más altos con el fin de que existan directrices destinadas a atender las necesidades de los funcionarios; al respecto se subraya el beneficio de conseguir la formalización de una normativa que a su vez permita evidenciar y registrar los casos atendidos y posteriormente facilite la problematización de los servicios de apoyo a la realidad evidenciada en la actualidad. Teniendo en cuenta que se procura facilitar un proceso de desarrollo organizacional a la institución, cabe destacar las palabras de Bergeron (1983), al considerar el apoyo y estímulo de los “dirigentes de la cúspide” como factor determinante en el éxito de este tipo de procesos, según la filosofía administrativa que posean. Las unidades participantes parecen tener esto claro; de allí que consideren importante la concientización a los sectores decisorios de la organización en materia del acoso laboral.

En esta misma línea, resulta certero el aporte de Muñoz (2006) respecto a que existen menos posibilidades de acoso en los climas caracterizados por el apoyo y el cambio organizacional, y por otro lado las organizaciones caracterizadas por un incremento en prácticas de acoso debido a la falta de claridad en las directrices y una gestión empobrecida.

### *Necesidades*

Al describir la forma en que las instancias participantes han procurado afrontar el acoso laboral, éstas se ubican en un plano más concreto al estimar las acciones llevadas a cabo, a raíz de lo cual se han detectado tanto puntos fuertes como debilidades en el sistema

organizacional universitario. Esto ha posibilitado asumir una perspectiva de criticidad sobre dicho contexto actual.

En la práctica actual se percibe cercanía entre la Oficina de Recursos Humanos (ORH) y SINDEU respecto al afrontamiento del acoso laboral, en base a ello se llega al cuestionamiento de si los enlaces establecidos entre las instancias deben continuar dependiendo del compromiso asumido por sus funcionarios actuales o si deberán pasar a un plano más normativo, de manera que mas allá de depender de la voluntad se establezca algo formal, que se concrete “en papel”.

Respecto al manejo que actualmente se hace de los casos al interior de la institución, se percibe en la comunidad universitaria impunidad, intereses políticos y personalistas, apadrinamiento y nepotismo. Se destaca que no solo se concretizan en personas particulares, sino que además en la estructura se identifica una red de amistad y poder que ampara, disimula, retarda y solapa, favoreciendo las situaciones de abuso. En las características de los casos ocurridos se percibe la necesidad de evidenciar estas situaciones así como las debilidades de la institución y de dar mayor fuerza a las redes de contención que ésta puede brindar.

De forma concreta, en estos grupos focales se establece la necesidad de elaborar un procedimiento entre las instancias participantes, en el cual se definan los roles de cada una para proceder ante situaciones de acoso laboral, así como estrategias conjuntas en términos de marco conceptual, metodología, abordaje, contención y denuncia. Se aclara que de forma previa se debe establecer un lenguaje común a todas las instancias y con esto cada una tendrá

claros los límites y alcances de su intervención. Según se señala, con este procedimiento el resto de instancias universitarias sabrá a quién remitir estos casos.

### *Propuestas*

Las instancias participantes además de asumir una posición crítica respecto a la problemática en cuestión procuraron ir más allá con propuestas específicas, las cuales se detallan a continuación:

Se reconoce que el tema de acoso laboral no puede ser manejado individualmente por una sola instancia y que el trabajo conjunto permitirá fortalecer las redes existentes en la cotidianidad de las instancias involucradas en esta temática.

Un aspecto considerado importante es la comunicación entre todas las entidades universitarias que deben tomar parte en el afrontamiento del acoso laboral. Se señala la falta de participación de las demás instancias convocadas a los grupos focales con el fin de subrayar que el mecanismo a desarrollar requiere ser integral; es decir, con el enfoque de todas las partes para llegar a acuerdos y participar bajo “la misma frecuencia”.

Se propone la posibilidad de llevar a cabo talleres o espacios en los que las partes involucradas reciban la misma capacitación sobre acoso laboral a partir de lo cual sea posible definir en detalle el procedimiento, en cuanto a niveles, vías y momentos de intervención. Asimismo, se valora recurrir de manera conjunta a los estudios de casos así como al registro de datos estadísticos y patrones, a partir de casos documentados.

Se hace la observación de que ambas instancias, SINDEU y ORH, presentan la misma necesidad en torno a la atención psicológica, a raíz de lo cual surge la propuesta de considerar la posibilidad de que ORH pudiera referir a SINDEU aquellos casos que ameriten dicha intervención psicológica con el fin de ser remitidos al CIEM.

En relación a dicha colaboración brindada por el CIEM en la atención psicológica a víctimas de acoso laboral, y al valorar la posibilidad de continuar solicitando este apoyo como parte del procedimiento, se considera que de hacerlo así se estaría ocultando el problema en su estado actual, señalando que cada instancia debe asumir según su competencia; se hace referencia a la Unidad de Atención Psicológica de la Oficina de Bienestar y Salud considerándola la indicada para brindar la atención psicológica en dichos casos. Se indica que se deben buscar estrategias para evidenciar la problemática; por ejemplo, se propone hacer llegar al representante administrativo ante el Consejo Universitario la información y las posibles soluciones sobre las insuficiencias existentes en esta temática; éste a su vez puede pedir cuentas a “la Administración” con el fin de procurar atender lo que específicamente se demande.

Se considera que en la OBS debería haber un cambio en la gestión que permita dar enfoques asertivos para modificar, de este modo, la diferenciación entre estudiantes y administrativos que existe actualmente en la atención brindada.

Otra arista considerada importante para el afrontamiento del acoso laboral está asociada al ámbito legal. Se valora “hasta dónde hay que tocar qué instancias para entender qué en el mientras tanto” (Participante de ORH); es decir, en el reglamento que actualmente se

encuentra en proceso, valorar lo tomado en cuenta con el fin de determinar lo que se deba proponer en el “mientras tanto”, pero una vez que rija el reglamento conocer qué fisuras tiene éste para ver cómo se solventan.

En el caso de la Junta de Relaciones Laborales como moduladora de sanciones disciplinarias y de su posibilidad de intervenir en estos casos, se señala que el acoso laboral se hace evidente de forma posterior a la normativa contemplada dentro de la Convención Colectiva; es así como las denuncias de esta problemática se rechazan de primera entrada por parte de esta instancia, y se suma a esto la inexistencia de legislación en la materia. No obstante, se destaca la importancia de agotar esta vía ya que de esta forma se puede recurrir a instancias externas como los Tribunales de Justicia donde existe jurisprudencia, votos y sanciones que permitirían resolver.

Un aspecto considerado importante se refiere a la educación de las personas sobre lo que no constituye acoso laboral; se han identificado jefaturas que no saben documentar y poner límites a malas prácticas o un mal manejo por parte de un colaborador, lo cual no corrigen por temor a ser acusados de acoso laboral. Se requiere asesorar a las jefaturas y colaboradores para saber distinguir entre lo que es y lo que no es acoso laboral. Se evidencia de esta forma la característica del desarrollo organizacional al ser ubicado en el conjunto de la organización, iniciando desde el subsistema que conforman las unidades participantes, de modo que éstas difundan el esfuerzo de cambio a otros subsistemas de la institución.

### *Roles*

Por parte de estas instancias participantes se dirige la mirada hacia sí mismas en torno a los roles asumidos, así como de aquellos que se deberían definir para formalizar el afrontamiento del acoso laboral.

En relación al rol que actualmente asume ORH, se recurre a dos recursos en un primer momento: uno de ellos es proceder con intervenciones en crisis, con las cuales se detecta la situación de la persona que por lo general acude muy afectada emocionalmente, el otro recurso consiste en asesorarle sobre sus derechos laborales con el fin de desculpabilizarla y empoderarla. Se procede así en el primer momento debido a la posibilidad de que la persona desista. Tomando en cuenta que el acoso laboral implica una afectación de derechos, en la ORH se insta a la persona a afiliarse a SINDEU con el fin de que allí pueda obtener asesoría legal.

Como parte del empoderamiento, en esta oficina se indican a la persona pautas de acciones con las cuales pueda documentar y respaldar su situación y a su vez se procura ocupar su mente en buscar cómo resolver la situación más allá de sólo preocuparse por la misma. Asimismo, se insta a la persona a buscar apoyo psicológico y a mantenerles al tanto de la evolución de su situación. Sumado a esto se informa a la persona la posibilidad de contactar a su jefatura con el fin de conocer la problemática, clarificarle acerca de derechos laborales y establecer límites. De parte de esta oficina existe el cuestionamiento de si les debería competer dar seguimiento a estos casos y hasta dónde les correspondería intervenir; se tiene claro que pueden dar un acompañamiento psicológico inicial o intervención en crisis pero a su vez se sabe que no corresponde a esta oficina brindar intervención terapéutica.

Se señala además que en algunos casos se ha llegado a proceder de manera coordinada entre SINDEU y ORH, de lo cual se destaca la necesidad de legitimar este enlace en un procedimiento. Se señala como una práctica actualmente más consolidada la relación de la Secretaría General de SINDEU con la Jefatura de ORH, las cuales se reúnen periódicamente para valorar casos específicos. Se considera a esta iniciativa un avance que permitiría sensibilizar una vez propuesto el procedimiento.

Para el caso de SINDEU se considera que uno de sus roles está asociado a los derechos laborales. Se recibe a la persona indiferentemente de si se encuentra o no afiliada; se le orienta respecto a procedimientos; se le insta a recopilar documentación que compruebe su situación; si se corrobora que se trata de acoso laboral se refiere a la persona al CIEM con el fin de que se le brinde atención psicológica; de forma simultánea en SINDEU se le brinda asesoría legal y a la vez un acompañamiento de la secretaría de conflictos que asume el caso y valora su evolución; asimismo, se procura facilitar una solución alterna al conflicto. A través de su Comisión de Conflictos, SINDEU valora aquellos casos muy específicos para agotar la solución; esto puede implicar que se establezca contacto con la presunta parte acosadora para intentar una negociación. Si es el caso se da por agotada la vía administrativa y se “saca” el caso de la institución a los procesos judiciales del país. De parte de esta instancia, brindar la atención psicológica no se considera un rol que les competa, lo cual ante la necesidad se ha procurado valorar cómo solventar.

Según se señala, ambas instancias, ORH y SINDEU, recurren al mismo proceder en el primer momento con la persona denunciante. Al respecto se enfatiza que más allá de cuál instancia reciba a la víctima lo importante es poder canalizarla adecuadamente según lo que se

establezca; de este modo, cualquiera de las instancias involucradas podría dar esa intervención en crisis, siempre bajo un procedimiento en común.

Se considera necesario trabajar más la coordinación entre estas dos instancias, fortaleciendo su acercamiento actual, haciéndolo de forma natural. Esto procura quitar la “satanización” con la que se percibe a SINDEU, reconociendo que cada instancia es un subsistema dentro del sistema total que es la Universidad. Se destaca que dicho enlace demanda una atención integral.

Se sugiere que durante este “mientras tanto” se elabore un protocolo detallando cuál será la participación de cada instancia involucrada, que deba ser firmado sólo por las personas que estén de acuerdo, formalizando de esta manera el apoyo brindado por cada instancia. Se propone además que el documento sea firmado por los respectivos directores de cada instancia y la secretaría de SINDEU.

En relación al rol de la Rectoría, se tiene claro que en el ámbito formal, por ser de última instancia, “no puede conocer nada de previo” ni emitir criterio sobre algún caso que siga la vía adversarial. El rol actual de la Rectoría consiste en velar porque jurídicamente se haya respetado el debido proceso en los casos de los cuales tenga conocimiento a través de recursos de apelación.

Se considera que en Rectoría se podría compensar más su directriz de ambientes libres de toda forma de violencia. Las unidades participantes conocen la existencia de una política pero no de estrategias institucionales desde la Rectoría indicando que deba ser así. Se agrega

que la Rectoría se pronunció en torno al hostigamiento sexual pero no lo ha hecho en relación al acoso laboral, de este modo se percibe necesario que Rectoría explicita su posición al respecto.

En cuanto al rol de la OBS, se considera que el primer rol por asumir en esta oficina es el de brindar la atención psicológica en casos de acoso laboral; además, se describe necesario valorar la posibilidad de que en esta oficina se integre la participación de la Unidad de Salud Ocupacional en la temática. Otra problemática considerada radica en las secuelas que causa el acoso laboral en la salud física e integral de la víctima, de esta manera se percibe como responsabilidad de la OBS la atención y la prevención al respecto. Se sugiere que el procedimiento también lo conozcan los profesionales en Medicina de la OBS de manera que, al detectar en un(a) paciente una situación de acoso que pudiera estar perjudicando su salud, sepa orientarle respecto al procedimiento y referirle a la instancia a la que deba acudir.

Se señala que en materia de entornos laborales saludables actualmente intervienen tanto OBS como ORH al trabajar el tema de forma conjunta. Se destaca al respecto la necesidad de un pronunciamiento o directriz de la Rectoría que brinde a las instancias la posibilidad de apelar a ello y por tanto les signifique un respaldo.

Se identifica un rol que compete al Consejo Universitario como fiscalizador de la labor de Rectoría y por tanto como encargado de aplicar medidas de presión y constituirse en un agente facilitador, además de ser la instancia que aprueba las políticas institucionales.

Se propone un rol común a todas las instancias involucradas en el procedimiento en materia de la capacitación y retroalimentación que de forma conjunta se lleve a cabo acerca de acoso laboral, lineamientos a seguir y otras temáticas consideradas pertinentes; la capacitación tendrá el fin de legitimar y unificar el marco teórico conceptual sobre el cual se regirá el procedimiento. Por su parte, con la retroalimentación se pretenderá que cada instancia comparta con las demás acerca del abordaje realizado en los casos atendidos.

Respecto a la Junta de Relaciones Laborales, teniendo en cuenta que sus funciones están definidas por la Convención Colectiva, se considera importante informar a esta instancia acerca del procedimiento con el fin de que ante un caso de acoso laboral conozcan a cuáles instancias pueden remitirlo.

Resulta necesario contrastar los resultados recopilados en esta categoría a la luz de la teoría que sustenta este proyecto. Según expone Piñuel (2001) desde la subjetividad surge la mayor fuente de libertad para las personas asimismo señala que la psicoterapia de apoyo a las víctimas de acoso laboral les permite ampliar su percepción y por tanto proponerse generar opciones de conductas distintas, para con ello incrementar las alternativas de salida a su situación. De acuerdo con este autor el acoso laboral debe ser considerado una amenaza para la salud física y mental de las personas y teniendo en cuenta que la única instancia organizacional que actualmente se encarga de abordar el tema de la salud en la Universidad es la OBS, ésta debería visualizar la problemática del acoso laboral desde dicha percepción. De este modo se subraya la importancia de que OBS brinde a la persona acosada dicho acompañamiento en psicoterapia y que con ello le permita ampliar su margen propio de maniobra. Es por esta razón que en la presente propuesta se considera que exista un proceso

psicoterapéutico para la persona acosada como parte del afrontamiento al acoso laboral que lleve a cabo la organización.

En la presente investigación se logró dar continuidad a lo planteado por Arrieta *et al.* (2009-2010) en cuanto que en la propuesta de intervención elaborada para afrontar el acoso laboral se sugiere brindar atención psicológica a la persona que acosa. A su vez, al haber trabajado directamente con las instancias universitarias, esta investigación constituye una aproximación a la problemática desde un enfoque organizacional.

### **c) Recursos**

Al ser la Universidad de Costa Rica un ente autónomo, se ha visto en la necesidad de generar propuestas ante la problemática del acoso laboral. De esta manera, las personas que diariamente trabajan los casos de acoso en el seno de la Universidad se han armado de recursos para hacerle frente al tema. Cabe destacar el principio teórico básico del cambio organizacional donde se entiende como un proceso generado a partir de una inconformidad percibida en la condición actual. Es a raíz de esta inconformidad que sus actores y participantes generan un plan de implementación y utiliza los recursos a su alcance para poder llegar a un fin, en este caso; hacerle frente al acoso laboral en la Universidad de Costa Rica.

Durante las conversaciones y con la información obtenida se han podido determinar ciertas variables, como dichos recursos con los que cuentan los colaboradores y las colaboradoras de las instancias que se involucran en el tema. A continuación se presentan con más detalle dichos recursos y oportunidades de mejora que dichos colaboradores y colaboradoras reconocen:

### *Buena voluntad*

La Universidad de Costa Rica destaca la importancia de principios y valores destacados para el bien de la comunidad. No solamente para la comunidad nacional en la que está inmersa sino también para la comunidad universitaria: la estudiantil, la docente y la administrativa. De esta manera, es importante destacar que dentro de este marco se cuenta con buena voluntad respecto al trabajo realizado diariamente en torno a esta problemática, ya que ninguno y ninguna de los colaboradores y las colaboradoras reciben algún incentivo extra por su trabajo alrededor de la temática del acoso laboral. Tal y como lo menciona una de las colaboradoras del SINDEU:

[...]tanto el Sindicato como la Oficina de Recursos Humanos tienen que ver directamente con los funcionarios; que tal vez por esto se da este enlace que se da por buena fe, porque no existe nada escrito. [...] Nosotros estamos enfocados hacia lo que nos corresponde a nosotros y estamos empoderados en lo que nos corresponde.

Al no existir nada por escrito se cae en el problema de que no son las instancias las que trabajan el tema, sino los funcionarios y las funcionarias que se interesan por el mismo. Es decir, son ellos y ellas los que se involucran en la problemática y quienes responden a los llamados de los funcionarios y las funcionarias que se acercan a ellas y ellos en busca de ayuda y respuestas. Así, lentamente estas personas se ven más involucradas en los casos de acoso laboral sin haber directrices que promuevan el trabajo en torno al tema para los puestos y no para las personas que los ocupan realmente. Así lo menciona uno de los participantes por parte de la Oficina de Recursos Humanos:

En el caso de acoso, lo que tenemos es una ausencia de normativa; lo que nosotros aquí tenemos que elaborar es una estrategia. De tal manera que empuje a la creación de esa normativa para alinear a todos los servicios; en el sentido que permita tanto empoderar a la víctima, contener al hostigador, disminuir la aparición de esas conductas abusadoras y que además que cuando aparezcan se sancionen. [...] En la práctica lo vemos; hay una cercanía del Sindicato y de la Oficina de Recursos Humanos, pero el punto es que sea un asunto de normativa y no de personas. Porque, ¿y si nosotros faltamos?

Según los colaboradores y colaboradoras participantes, es imperante la necesidad de que una red se plasme por escrito al ser ellas y ellos protagonistas temporales en el engranaje de la Universidad de Costa Rica. Mencionan, asimismo, que debe ser un proyecto que formalice la red actual y requiere darle forma para que se trabaje sobre esas mismas bases en el futuro.

Otro ejemplo de buena voluntad que es palpable alrededor de este tema es la manera en la que se están afrontando los casos en lo concerniente al apoyo psicológico de la víctima, lo cual tendrá mayor discusión más adelante. En la actualidad no existe realmente un recurso a lo interno de la Universidad de Costa Rica para que las personas que llegan a presentar una queja de acoso laboral puedan seguir un proceso terapéutico que les dé herramientas para lidiar con la ya acongojante situación que viven. De este modo, el Sindicato utiliza como recurso para dichas circunstancias al Centro de Investigación de Estudios de la Mujer (CIEM).

El CIEM toma los casos de acoso laboral referidos por el Sindicato y les da apoyo y acompañamiento terapéutico a lo largo del penoso proceso de denuncia. Las víctimas encuentran en las psicólogas del centro la ayuda profesional recomendable para dar la cara y salir delante de la situación que les aqueja. De este modo, el CIEM sirve de apoyo y enlace con el SINDEU, pero tal y como se destaca en uno de los grupos focales, el CIEM si bien esta solventando una necesidad también está absorbiendo responsabilidades que no le corresponden. Este tema se retomará más adelante en el capítulo de limitaciones.

### *Experiencia adquirida*

Ahora bien, al no haber lineamientos sobre los cuales trabajar a lo interno de la Universidad de Costa Rica, el trabajo que se ha realizado ha recaído sobre los hombros de aquéllos y aquéllas que trabajan sobre el tema en la actualidad. De esta manera, el nivel de experiencia y conocimiento del tema se ha desarrollado grandemente para ellas y ellos. Esta variable es considerada como un importante recurso, ya que de esta misma experiencia se pueden derivar otras variables considerables, por ejemplo, determinar sintomatología o indicadores de posibles situaciones de acoso. Los funcionarios y las funcionarias tienen no solamente el conocimiento teórico sino también el conocimiento práctico de la realidad en la que están inmersos en la Universidad de Costa Rica: “[...] encontrar esos elementos que me dicen a mí que esto es hostigamiento laboral, que éstas condiciones están bien en otro lado y aquí no. Hay que crear indicadores, tanto el Sindicato como Recursos Humanos lo podemos detectar”.

De esta manera, se vuelve necesario que los colaboradores y las colaboradoras tomen “esas herramientas, las que nosotros tenemos que profundizar para que nos sirva a nosotros

para atender el ‘mientras tanto’”. Estas herramientas, conocimiento y experiencia en el campo son factores que no se pueden pasar por alto como recursos valiosos que permiten un mejor manejo y afrontamiento actual de la problemática. Estas mismas herramientas colaboran circunstancialmente con la creación de los lineamientos que se pretenden trazar con esta investigación y por las que se encuentran en conjunto los colaboradores y las colaboradoras específicas para esta investigación. Es aquí donde se rescata el aporte que brinda el desarrollo organizacional ya que propone que exista un impacto a nivel organizacional interviniendo en los procesos de su funcionamiento, es de esta manera que la sistematización de toda esta experiencia permite que se establezcan mejoras en esos procesos y en las rutas a seguir dentro de la organización para hacerle frente al tema que compete.

### *Enlaces*

Si bien es cierto que las personas que han participado en esta investigación son aquellas que a la vez trabajan el tema del acoso laboral en la Universidad de Costa Rica, se evidencia a lo largo de las entrevistas y de los grupos focales cómo se han desarrollado importantes enlaces entre ellos y ellas. Dichos enlaces son fundamentales a la hora de trabajar conjuntamente. En la actualidad, estos enlaces son extra-oficiales y se han basado en la necesidad diaria de relacionarse con las otras personas que trabajan en el tema.

A lo largo de esta investigación se evidencia la necesidad cada vez más imperante de que dichos enlaces se hagan oficiales, ya que queda muy claro que las colaboraciones entre instancias pueden verse supeditadas exclusivamente a la relación que se ha forjado entre los colaboradores actuales. Sin embargo, son necesarios de manera oficial y fija sin importar quién ocupe los puestos de colaboración en el futuro.

(...) es una tarea que hay que trabajar porque hay que romper mitos, trabajar ese enlace de una manera natural. Reconocer que el Sindicato es un subsistema dentro del sistema llamado Universidad de Costa Rica, que por la función que tiene lo que hace es retroalimentar a toda la organización. Pero hay que trabajar en términos de que esa colaboración va en beneficio de la comunidad; en este caso de los trabajadores y las trabajadoras. (...) hay que quitar esa satanización (Participante de ORH).

Se refieren a que en términos generales existen ciertas ideas preconcebidas acerca del Sindicato, y que es posible que en el futuro algún colaborador o alguna colaboradora no sea afín al Sindicato y, de esta manera, el enlace se rompa. Es de este modo que se vuelve necesario hacer estos enlaces oficiales para poder mantenerlos independientemente de las creencias o ideas personales de los colaboradores y las colaboradoras; “el Sindicato es un instrumento de la clase trabajadora para hacerse oír y accionar desde la perspectiva de él o ella. (...) a algunas personas no les va a simpatizar que la Oficina de Recursos Humanos esté muy cerca del Sindicato o que el Sindicato esté muy cerca de la Oficina de Recursos Humanos...” (Participante de ORH).

Se indica, además, que ésta es una situación a la que quienes estén involucrados en el tema van a enfrentarse; “la gente que esté metida en el conflicto o lo ven a favor o en contra (el enlace)”. Es así como se espera que hayan situaciones de esta naturaleza en las que el enlace sea reprochable al creerse incompatible el trabajo en conjunto entre la Oficina de Recursos Humanos y el Sindicato. A pesar de esta situación, los colaboradores y las colaboradoras actuales tienen entendido que este enlace es primordial para que el trabajo en

torno al afrontamiento de casos de acoso laboral se presente de manera integral y beneficiosa para la víctima.

Tal y como lo establecen Arrieta y colaboradores (2009-2010) sobre este tema es importante impulsar la investigación desde diferentes disciplinas y desde varios ámbitos de una misma disciplina. Desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional destaca también la necesidad señalada por Molina (2000) de asumir enfoques integradores y holísticos para gestionar cambios.

#### **d) Limitaciones**

Claramente, al enfrentarse ante este fenómeno en circunstancias en las que no hay legislación ni normativa, los colaboradores y las colaboradoras se encuentran ante varias situaciones que dificultan el trabajo diario en torno al tema. A continuación, se detallan las limitaciones identificadas por las personas colaboradoras a lo largo del proceso de esta investigación.

##### *Papel actual de la Oficina de Bienestar y Salud*

Una de las limitaciones que parece ser de máxima importancia es la visión o el papel que tiene la Oficina de Bienestar y Salud respecto al manejo del tema de acoso laboral. Específicamente, el Área de Servicios de Salud de esta Oficina y su carencia de acción en la problemática. Según los y las participantes es preocupante el hecho de que esta área de la Oficina de Bienestar y Salud se define “en la práctica” como una instancia al servicio de la comunidad estudiantil cuando, por acuerdo del Consejo Universitario, la implementación del

Sistema de Atención Integral de Salud (SAIS), establece que los servicios que brinda esta Oficina van dirigidos a la comunidad universitaria; por esta razón debe también atenderse las necesidades de salud de los funcionarios y funcionarias de la Universidad de Costa Rica. Según una de las colaboradoras “la OBS no es sólo para estudiantes” y, aún así, “nosotros ni siquiera tenemos médico de empresa”; lo cual deja a los funcionarios y a las funcionarias en una especie de limbo, donde nadie se ocupa realmente y en su totalidad de los problemas de salud (física, mental y emocional) de la población administrativa y docente en general. Lo cual deja por fuera, claramente, a aquellas personas que se deberían de aproximar a Salud en busca de un alivio para aquellas situaciones que se derivan de problemas más grandes como el acoso laboral. Peor aún, cuando no atiende de manera adecuada a aquellos y aquellas que sí se acercan para conseguir ayuda o respuestas.

De esta manera, se descuida una población vulnerable; aquellas víctimas que padecen sintomatología física y psicológica a raíz de una situación de acoso. Los colaboradores y las colaboradoras saben la importancia de remitir a las víctimas que llegan a exponer su caso a un profesional de la salud que les atienda de manera adecuada, proveyéndoles de herramientas que puedan utilizar para hacer frente a la situación de acoso. Como se mencionó anteriormente, en este momento el Sindicato utiliza la ayuda de las psicólogas del Centro de Investigación de Estudios de la Mujer (CIEM). Se considera también que, si bien es cierto que la ayuda del CIEM es invaluable en este proceso-de esto se hizo mención anteriormente-, estas funciones deben ser parte de la hoja de servicios del Sistema de Atención Integral de Salud (SAIS): “CIEM realmente lo que está haciendo es salvándonos ‘la tanda’ en una situación que ocupamos, pero no son los adecuados para atenderlo: es la Oficina de Bienestar y Salud”. (Participante del SINDEU)

De esta manera, se reconoce la importancia del trabajo del CIEM como “colaboradoras” y “colegas”, pero desafortunadamente se considera que “nos están tapando el problema”. No es responsabilidad del CIEM encargarse de tales casos y tampoco debería quedar bajo los gastos de la víctima el apoyo psicológico necesario. Tal y como lo mencionan los colaboradores de la Oficina de Recursos Humanos, “ni siquiera los estamos mandando a Bienestar y Salud, les estamos pidiendo que vayan a un psicólogo”, lo cual se muestra como una gran limitación; no todos los funcionarios ni las funcionarias van a tener los recursos económicos para poder costearse por su cuenta los servicios profesionales de un psicólogo o una psicóloga externos a la Universidad. Por lo tanto, estos funcionarios y funcionarias probablemente no recurran a la terapia que necesitan para tener el acompañamiento necesario al enfrentarse al siempre engorroso proceso de denuncia.

Ahora bien, se debe considerar también que esta limitación es también un asunto administrativo. La Oficina de Bienestar y Salud está organizacionalmente supeditada a la Vicerrectoría de Vida Estudiantil. De esta manera, variables como por ejemplo el presupuesto con el que se cuenta, están destinadas a las y los estudiantes “su presupuesto es en favor de los estudiantes, quedando los funcionarios ni siquiera en un segundo plano” (representante del SINDEU), y tal y como lo menciona otra colaboradora, “el problema es que si desde arriba las directrices son, entonces yo como un funcionario raso hago lo que a mi me digan, atiendo solo estudiantes”. Se indica que hay dobles discursos y que lo que debería ser la práctica es incongruente con la estructura; al estar estructuralmente bajo la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, la Oficina de Bienestar y Salud le rinde cuentas sobre esta población dejando de lado al sector administrativo y docente. De la misma manera, se trabaja más en la prevención

que en la atención con lo cual se le da más énfasis a la comunidad estudiantil que es considerada más “sana” y se muestra cómo “los estudiantes son transitorios, (...) en cambio un funcionario te va a durar aquí 30-40 años. El enfoque está totalmente erróneo” (Participante del SINDEU)

Además, se debe tomar en consideración que en la situación actual no se contiene o trabaja de ningún modo con la victimaria o victimario. Es importante destacar la importancia de no desestimar la atención psicológica a la victimaria o a quien victimiza. De esta manera, se puede procurar evitar que las mismas situaciones se den en el futuro y así entender mejor las dinámicas que se dan en estos ambientes o relaciones que terminaron siendo disfuncionales, dando una luz sobre cómo trabajar el tema de una manera más integral. Como menciona una de las colaboradoras de esta investigación, “muchas veces el victimario no sabe que está haciendo mal las cosas, y una orientación en ese sentido puede evitar que situaciones así vuelvan a pasar”. Al mismo tiempo y tomando en cuenta otras variables, “puede que no se trate de acoso sino de un tipo de personalidad”; lo cual con un acompañamiento adecuado pueda volverse más funcional para el ambiente de trabajo. Esto pone en evidencia un vacío en el correcto afrontamiento del tema ya que no se puede descartar que ésta sea una de las variables más delicadas del proceso.

### *Intereses políticos en la Universidad*

Si bien no nos compete ahondar mucho en este tema, es determinante cómo el manejo de ciertos puestos de poder se ve determinado por intereses políticos y trabajan en función a ellos. Tal y como Arciniega (2009) retoma las palabras de Hirigoyen “la violencia psicológica en el lugar de trabajo incluye dos fenómenos: el abuso de poder (...) y la manipulación

perversa”. Este abuso de poder va de la mano con intereses no sólo personales sino políticos a la vez. Esto afecta primordialmente de dos maneras la situación del fenómeno en estudio. Primeramente, en cómo estos muy específicos intereses dentro de la organización pueden ser el detonante de situaciones de tensión, discriminación y subsecuentemente de acoso a lo interno de un departamento. Razón que incide directamente sobre la segunda variable, ¿cómo trabajar o afrontar un caso de acoso laboral donde los intereses en el trasfondo son tan fuertes? Los colaboradores y las colaboradoras de esta investigación aseguran haber sido testigos de situaciones en las que la persona acosada atraviesa este hecho por ser de un partido político diferente o por tener ideologías distintas a las de su victimario. Sucediendo incluso que las personas emisarias de las situaciones de acoso tienen puestos jerárquicos altos contra los que es muy difícil enfrentarse a la hora de denunciar y tratar de enmendar una situación irregular. Se habla con frecuencia de la impunidad que existe ante ciertas jefaturas altas en las que las situaciones políticas preponderan ante situaciones que se desestiman como acoso y que en muchos casos se ven como aislados conflictos laborales y ante los que las víctimas están desprotegidas y solas.

Ante estas situaciones los colaboradores y colaboradoras no tienen más remedio que sacar a la víctima de su puesto de trabajo y trasladarla a alguna nueva posición. Esto, si bien saca a la víctima del ambiente disfuncional de acoso, se puede convertir en un círculo vicioso pues al no tratarse al victimario de manera eficiente y quedar impune la situación de acoso se puede repetir incansablemente en el futuro. Esto implica más gastos de recursos y no presenta ninguna mejora real debido a la impunidad que cubre a muchas personas en el ámbito.

### *Falta de Recursos*

Otra limitación que resulta agobiante para los colaboradores y las colaboradoras es la de la falta de recursos a la hora de poder trabajar el tema diariamente. Y no solamente recursos económicos, sino humanos y estructurales; los cuales dificultan el trabajo de todos los días en referencia con el acoso. Si bien se entiende que los colaboradores y las colaboradoras actuales son pocas personas que se dedican a trabajar en el tema, incluso hasta como recargo de las funciones, sería ideal que se tuviera a nivel institucional a más personas dedicadas a este tema, para así ofrecer un servicio más amplio y especializado hacia los funcionarios y las funcionarias que requieran de este acompañamiento. Así bien, se menciona la necesidad de ese apoyo institucional con el fin de reconocer la necesidad de un órgano y una comisión que se encarguen de las diferentes aristas que se presentan en esta problemática. Este imperativo de que la problemática se haga oficial es precisamente lo que dará pie a una sólida justificación para todos los recursos que se requieren.

Una de estas limitaciones es la falta de un mayor apoyo en el área de la psicología clínica. Se menciona como los pocos casos que son atendidos por el Área de Salud de la Oficina de Bienestar y Salud difícilmente son captados por el personal actual que se dedica a este tipo de funciones. En la actualidad, se encuentran dos profesionales en psicología en el área clínica a tiempo completo y una más que se desarrolla en un medio tiempo.

### *Atención Psicológica*

Como se ha indicado anteriormente, en este momento no se cuenta con un grupo de profesionales que puedan hacer frente a las necesidades de intervención psicológica en los casos identificados como acoso laboral dentro de la Universidad de Costa Rica. En la

actualidad, los colaboradores y las colaboradoras de la Oficina de Recursos Humanos intentan contener, dentro de la medida de lo posible, a las personas que llegan en condiciones de carga emocional que necesitan realizar su catarsis; y, en muchas ocasiones, intervención en crisis. No obstante, esas son “funciones que no nos tocan” y por la especificidad del problema no están completamente preparados y preparadas, desde su puesto de recursos humanos, como psicólogos o psicólogas clínicas. De esta manera, se da, no solamente un recargo de las funciones sino una intervención corta; lo que calma a la persona acosada, pero que de ninguna manera puede verse como un acompañamiento adecuado para hacerle frente a su situación de acoso laboral.

Este tipo de acompañamiento es imperativo para una correcta e integral solución de estos casos. Tal y como se explicitó durante el proceso, no es solamente necesario este acompañamiento o intervención de la víctima, sino que es preponderante ofrecer este tipo de acompañamiento también a la persona que acosa. Durante las sesiones de grupos focales se menciona la importancia de que, con el fin de evitar la reincidencia de personas acosadoras, se les pueda brindar un acompañamiento para trabajar la situación en el ámbito laboral. Esto se presenta de suma importancia no solamente para evitar círculos de violencia y de acoso pues como mencionan los expertos “(el acoso laboral) muestra mayormente una dinámica escalonada, de manera gradual, siguiendo una trayectoria que va desde una intensidad débil y sutil a una fuerte y de consecuencias más violentas y descarnadas” (Arrieta, 2009-2010). Sobra decir que esta es una realidad que debe ser prioritaria a la hora de enfrentar el proceso de una manera completa e integral.

Sin embargo, esto no es una realidad y se vuelve una limitación al no contar con el personal profesional necesario para llevar a cabo dicha tarea con la totalidad de casos reportados. El equipo de psicología clínica actual no podría hacer frente a las tareas que ya tienen si se adiciona las que derivan de la atención a la persona acosada y a la persona que acosa. Esto se relaciona profundamente con el punto ya mencionado en líneas anteriores y justifica esa necesidad de recurso profesional y humano para poder satisfacer la demanda en toda la población de la Universidad de Costa Rica.

#### *Seguimiento de los casos*

En la actualidad, se denota como una limitación el seguimiento real que se le puede dar a los casos de acoso laboral que llegan a las distintas instancias. Muchas veces, el caso se remite a la Oficina de Recursos Humanos o incluso sale de la Universidad, sin poder llevar un seguimiento de las medidas tomadas o del curso de la denuncia. De esta manera, no se sabe realmente el desenlace o las decisiones tomadas en torno a la situación, por lo que no se puede llevar un verdadero recuento de los casos que originalmente llegan a algunas de las instancias. La importancia de esto radica básicamente en dos principios; primero, constatar el resultado final de la denuncia por el beneficio tanto de las personas implicadas como de la Universidad de Costa Rica; y segundo, para desarrollar un sistema de buenas prácticas y retroalimentación de las situaciones que se han vivido en la Universidad. De esta manera, las colaboradoras y los colaboradores que trabajen el tema a lo interno de la Universidad pueden optimizar el proceso y el escenario al que las personas acosadas se enfrentan al realizar la denuncia.

Piñuel destaca que en organizaciones de administración pública las alternativas para la persona acosada apuntan a un pronóstico mas difícil, este proyecto se ubica en un contexto

organizacional de administración pública lo cual podría sugerir que significa un empobrecido panorama en alternativas para afrontar el acoso laboral, no obstante a diferencia de lo que establece la teoría existen por parte de las unidades de análisis alternativas y propuestas con las cuales han procurado hacer frente a la situación a pesar de las limitaciones de recursos y normativa.

### 8.3 Propuesta de afrontamiento del Acoso laboral en la Universidad de Costa Rica

Uno de los objetivos planteados en la presente investigación fue la elaboración de propuestas concretas en conjunto con las unidades participantes; como producto del trabajo llevado a cabo se llegó a un consenso del documento detallado a continuación:

#### *I. Recepción de la persona denunciante:*

El proceso se inicia cuando la persona aparentemente acosada solicita ayuda. Esta parte inicial del procedimiento la pueden asumir ORH, SINDEU y OBS como instancias involucradas y a las cuales generalmente acuden las personas en la actualidad a solicitar ayuda ante una aparente situación de acoso laboral; incluso se toma en cuenta para esta etapa la Junta de Relaciones Laborales en términos de que conozca este procedimiento, por ser una instancia a la que también han recurrido estas personas; y, a pesar de que no le corresponde intervenir en estos casos, puede informar a la persona denunciante acerca del procedimiento y remitirla a las instancias correspondientes.

#### *II. Intervención inicial:*

Es la primera acción que se llevará a cabo para atender a la persona denunciante; específicamente, se procede con un enfoque de intervención en crisis. Esta etapa del procedimiento la tendrán a cargo la OBS y la ORH.

### *III. Orientación del Procedimiento:*

Se debe facilitar a la persona denunciante toda la información en relación al procedimiento que se inicie; sobre las etapas que lo conforman y sus implicaciones. Esta etapa la pueden asumir la ORH, la OBS y el SINDEU.

### *IV. Documentación del caso:*

La persona denunciante tendrá el deber de recolectar y presentar todo aquel documento que evidencie su situación y respalde su denuncia, cuya recepción y valoración estará a cargo tanto de ORH como del SINDEU.

### *V. Asesoría en Derechos Laborales:*

A la persona denunciante se le debe facilitar asesoramiento en materia de los derechos laborales que le respaldan en relación a su situación. Dicha asesoría puede ser brindada por la ORH como por el SINDEU. Si es necesario se podrán recomendar medidas cautelares.

Los cinco puntos anteriores se deben desarrollar en un primer momento para evitar la re-victimización de la persona acosada, a cargo de profesionales calificados.

### *VI. Asesoría Legal:*

El SINDEU, mediante su departamento legal podrá brindar asesoramiento legal a la persona acosada en el caso de recurrir a un procedimiento contencioso.

#### *VII. Diagnóstico / Peritaje:*

De forma paralela a este procedimiento el Órgano de Peritaje, de carácter interdisciplinario, tendrá a cargo la elaboración de un diagnóstico o peritaje desde un criterio profesional, con base en toda la documentación, evidencias y denuncia presentadas; esto con el fin de determinar si se trata de un caso de acoso laboral.

#### *VIII. Atención Psicológica:*

La OBS, desde su Área de Servicios de Salud, tendrá a cargo la función de brindar a la persona víctima la atención psicológica requerida para afrontar la situación de acoso laboral. Asimismo, esta Oficina podrá facilitar consulta psicológica a las personas victimarias a las que se les recomiende tratamiento psicológico y que estuvieran anuentes a seguirlo.

#### *IX. Seguimiento del caso:*

Consiste en el acompañamiento y monitoreo que se le brinda a la persona denunciante durante el procedimiento, respecto de la situación de acoso laboral y del desarrollo del procedimiento; se procura que la persona sepa que cuenta con redes de apoyo. Esta etapa la podrán implementar ORH y el SINDEU.

#### *X. Mecanismos Alternos de Resolución: Mediación y Conciliación*

Mediación: se recurre a este mecanismo ante la jefatura superior de las partes con el fin de valorar la situación con las partes involucradas de forma individualizada para encontrar solución a la situación de acoso laboral denunciada. El mediador o mediadora es esa tercera

persona que está involucrada en el presente procedimiento en representación de la ORH o del SINDEU.

Conciliación: se trata de un mecanismo alternativo no contencioso que resulta más saludable tanto para las personas como para la institución. Si una vez valorada la situación, se determina que no se está ante una situación de acoso laboral, ello posibilita tomar acuerdos entre las partes. Esta etapa la tendrá a cargo ORH.

#### *XI. Traslados y Permutas:*

Son aquellas medidas cautelares administrativas que se aplican de forma previa a un procedimiento contencioso y que permitan ubicar a la víctima en otro ambiente laboral con el fin de protegerla; se recurre a esta opción en caso de no haber logrado solucionar la situación de acoso en la etapa X. Esta etapa será responsabilidad de ORH.

#### *XII. Negociación con Rectoría:*

Se podrá recurrir a esta etapa en última instancia, en respeto del Debido Proceso, por vía de recurso de apelación en el proceso adversarial. Esta etapa se refiere a la interpelación que SINDEU puede dirigir a la Rectoría con el fin de que se procure negociar o revalorar en relación al caso en cuestión.

#### *XIII. Prevención y divulgación:*

Consistirá en un trabajo conjunto y constante por parte de ORH, Rectoría y OBS desde su Área de Promoción de la Salud. Es de suma importancia que en todo momento estas instancias participantes en la presente propuesta procuren facilitar información a toda la población universitaria en materia de prevención y divulgación sobre el acoso laboral.

#### *XIV. Atención a persona victimaria:*

Se constituye en un eje fundamental para la efectividad del presente procedimiento, consiste en que también la persona acosadora cuente con la opción de que se le brinde atención psicológica, ya que de este modo se aplicaría una sanción reformativa y no punitiva, valorando así la posibilidad de cambio que poseen los seres humanos.

## **9. Conclusiones y recomendaciones**

El proceso de entrevistas a expertos, entrevistas individuales a cada uno de los representantes de las instancias destacadas para la investigación, así como el trabajo en conjunto en los grupos focales, todo ello valorado desde el marco teórico conceptual elaborado, posibilitó conclusiones y recomendaciones que se consideran valiosas.

Se evidenció en las personas participantes disposición de involucrarse, por razones profesionales (Psicología, Derecho, Trabajo Social) o por razones sindicales de abordar y de tomar acciones en torno al acoso laboral. Ello se constituyó en factor promotor tanto para el proceso que se buscó facilitar a través del presente proyecto como para la propuesta elaborada desde las instancias de forma conjunta.

El trabajo conjunto de los y las representantes de las instancias ORH, OBS, Rectoría y SINDEU ha clarificado y mejorado la coordinación existente entre ellos y ellas. A la vez ha creado un espacio para propuestas y recomendaciones que posiblemente mejorarán el proceso de afrontamiento del acoso laboral en la Universidad de Costa Rica.

Reconocer que el Acoso laboral como se sostiene en el marco teórico es una problemática que comprende una dimensión personal tanto de la persona víctima por el sufrimiento, dolor, frustración e impotencia que vivencia en la situación de abuso y de hostigamiento, como de la persona victimaria en el ejercicio abusivo y hasta patológico que hace del poder o de la autoridad. Comprende además una dimensión grupal que con su dinámica invisibiliza la situación, la propicia o la ignora en perjuicio de las partes afectadas.

Por último involucra una dimensión organizacional, donde exista o no normativa para regular, sancionar o prevenir esa conducta, están presentes estrategias de afrontamiento que emanan de profesionales y de instancias (Subsistemas) organizacionales como las descritas en este trabajo investigativo en la Universidad de Costa Rica. Estrategias que es necesario evaluar para formalizar en términos de detección, abordaje, seguimiento, normativa, prevención, capacitación, procedimientos y resolución del Acoso laboral en el ámbito organizacional.

La utilización de la metodología de investigación acción y la triangulación metodológica ofreció ventajas para el trabajo en organizaciones sobre este tema y para respaldar los resultados obtenidos. Entre ellas:

Recurrir a funcionarios de otras instituciones estatales que tienen participación en procesos de afrontamiento al acoso laboral, con el fin de conocer sus experiencias, posibilitó la obtención de un panorama más detallado acerca del contexto institucional costarricense en esta temática.

Así mismo, contar con los criterios de expertos, como en el caso de la Lic. Xinia Pérez, permitió una elaboración consistente y clara del concepto popular y legal del acoso laboral circunscrito a la realidad nacional.

La entrevista inicial realizada a cada unidad participante permitió conocer en detalle la realidad experimentada por cada una respecto al acoso laboral; asimismo, permitió conocer la conformación y el funcionamiento de cada unidad, lo cual ayudó a contextualizar la

problemática dentro de la cultura de cada una y a su vez arrojó información significativa para llevar a cabo la planificación del siguiente paso metodológico: los grupos focales.

Los grupos focales, por su parte, facilitaron espacios en los que cada unidad conoció en detalle la experiencia de las demás en materia de acoso laboral, de esta manera pudieron distinguir las similitudes y diferencias existentes entre sí. Para el proceso investigativo este intercambio de experiencias significó un enriquecimiento a la problematización del fenómeno de acoso laboral. Más valioso aún resultó el hecho de que, de tales experiencias, las mismas unidades rescataron aquello que consideraron una buena práctica para incluirla dentro de la propuesta que se pretendía construir en conjunto. De esta manera, lograron pasar de una etapa de problematización a otra de carácter propositivo.

Es precisamente esta etapa propositiva la que permite llegar a recomendaciones que dan un panorama más claro de la situación a la que se refiere esta investigación.

Se reconoce como de suma importancia la creación de un marco conceptual claro para los funcionarios que trabajan el tema. Es decir, una homogenización de conceptos de los cuales partir para poder tener una base conceptual y teórica clara a la hora de trabajar. Esto se necesita para tener bases sólidas a la hora de evaluar los casos que llegarán a cada una de las instancias y para su posterior desarrollo a lo largo del proceso.

Como parte de esta homogenización conceptual se hace necesaria la creación de un lenguaje común, con el que los funcionarios que trabajen el tema se identifiquen y que puedan utilizar de manera estandarizada. Es importante que “todos estén en la misma página” para

partir de criterios válidos y evitar confusiones teóricas que puedan llevar a obstáculos para el trabajo eficiente.

Al estar las instancias compaginadas con criterios homogéneos y válidos se vuelve evidente la necesidad de la creación de un órgano técnico-profesional multidisciplinario que atienda la prevención, la divulgación y la atención. En palabras de una de las colaboradoras “amarrar las que ya existen, dialogar en conjunto”. Es así como se recomienda la conformación de una “comisión contra acoso laboral” a lo interno de la Universidad de Costa Rica.

Así mismo, se recomienda crear un protocolo que defina los roles y los pasos a seguir frente a un caso de acoso laboral en el que se integren a todos los y las participantes que se involucrarán en el proceso de alguna u otra manera. Esta investigación elabora una propuesta de proceso, expuesta ante los y las participantes, como parte de la devolución realizada a las instancias involucradas. Dicha propuesta se detalló en la sección 8.3 del presente documento.

Como parte de este proceso se recomienda la implementación de un órgano de peritaje con la finalidad de contemplar la etapa de diagnóstico clínico. La importancia de la creación de este órgano de peritaje reside en que los miembros de las instancias, profesionales en psicología, no pueden encargarse del acompañamiento a través del proceso y de la etapa de diagnóstico al mismo tiempo. Tal y como lo propone un colaborador de Rectoría “el que conoce la primera parte no puede conocer la segunda”; esto es por Principio de neutralidad.

No se puede desestimar la relevancia y necesidad de establecer y promover planes de prevención y divulgación sobre el tema para la población administrativa y docente de la Universidad en general. Es fundamental compartir y difundir lo investigado, aprendido y estructurado para poder establecer un constante crecimiento y retroalimentación que permita a esta población mantenerse actualizada y al tanto de la realidad que se vive en la Universidad. Igualmente es preciso estructurar talleres de capacitación especializados para facultar a más colaboradores y colaboradoras, con el fin primordial de delegar el conocimiento y las funciones requeridas para trabajar el tema de manera idónea y no centralizada.

A esto se debe agregar, la necesidad imperiosa de que tanto la Rectoría como el Consejo Universitario, expliciten una posición de cero tolerancia ante el acoso laboral en la Universidad de Costa Rica. Ambas instancias deben apoyar e impulsar a la “Comisión contra Acoso Laboral” para respaldar el trabajo realizado. Es de importancia hacer énfasis en dicha posición para evitar que alguna de las situaciones percibidas como limitaciones en la actualidad se interponga a un proceso claro y transparente que debe seguirse a la hora de recibir una denuncia. Cabe destacar que independientemente de que sea personal administrativo o personal docente se debe llevar el mismo proceso, en ambos casos, la persona debe recibir el mismo trato durante todo el proceso de acompañamiento y seguimiento de la denuncia.

Al haberse realizado estas conclusiones y recomendaciones se espera que las personas participantes en este proyecto sigan adelante con el trabajo compilado y propuesto para poder estructurar el procedimiento de afrontamiento del acoso laboral a lo interno de la Universidad de Costa Rica.

## 10. Referencias bibliográficas

- Alfaro, G. y Ramírez, J. (2008). *Caracterización del Acoso Moral en el Sector Administrativo de la Sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica*. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Psicología, San José, C.R. Universidad de Costa Rica.
- Araya, E. (2003). *Mobbing: una realidad nacional, dentro de las relaciones de trabajo, urgida de regulación*. Proyecto de graduación modalidad ensayo para optar al Postgrado Máster en Derecho Laboral. San José, Costa Rica: UNED.
- Arciniega, R (2009) El Acoso Laboral (Mobbing) en las Organizaciones Laborales. *Revista Psicología Iberoamericana*, Vol. 17, No.2, pp. 13-23.
- Arrieta, C., Escartín, J. y Rodríguez, A. (2009-2010) “Mobbing” o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en Psicología*. No. 23-24, 1-19
- Asamblea General de las Naciones Unidas (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado de: <http://www.un.org/es/documents/udhr/>, 18/06/2009
- Barrantes, T. (2009). Entrevista consultiva. Junta de Relaciones laborales, Universidad de Costa Rica, octubre de 2009.
- Bergeron, J. L. (1983). *Los aspectos humanos de la organización*. Edición de Gaëtan Morin. San José: ICAP.
- Consejo Universitario (2005). *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica*. San José: SIEDIN.
- Davenport, N. ; Distler, R. ; Pursell, G. (2002). *Mobbing. Emotional Abuse in the American Workplace*. Iowa: Civil Society Publishing.

- Davis, K. y Newstrom, J. (1991) *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Edo. de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Diario Oficial, N° 46160, enero 2006. República de Colombia-Gobierno Nacional. *Ley 1010*. Bogotá
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- González de Rivera, J. L. (2002). *El maltrato psicológico: cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. España: Espasa Práctico.
- Hirigoyen, M.F. (1999). *El acoso moral: el maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Lagos, C. R. (1994). *Desarrollo organizacional en Latinoamérica: perspectivas, estrategias y experiencias de desarrollo organizacional e institucional para afrontar los desafíos del cambio*. Guatemala: INCAP.
- Ley General de la Administración Pública. (1978) Ley 6227. La Gaceta No. 102.
- López, F. (Ed.) (2006). *El mobbing o acoso psicológico en el trabajo*. En Cuaderno Educativo SITUN. Heredia: Programa Publicaciones Universidad Nacional, Marzo, pp. 35-58.
- López, P. (1989). *Un método para la investigación-acción participativa*. Madrid: Editorial popular S.A.
- Mata, A. (6 de noviembre de 2007). Mayoría de denuncias por acoso laboral se archivan. *La Nación*, El País, p.6
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Dirección General de Planificación del Trabajo, Observatorio del Mercado Laboral. (2011) *Anuario Estadístico 2010*. San José: MTSS.

- Molina, H (2000) El Desarrollo Organizacional como facilitador del cambio. *Revista Estudios Gerenciales*, octubre-diciembre, No. 077, Universidad ICESI; Cali, Colombia.
- Muñoz, H. (2006) El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima organizacional y los procesos de cambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 22, No. 3, pp. 347-361. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España.
- Organización Internacional del Trabajo (1958). Convenio relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación. Recuperado de: <http://www.parlamento.gub.uy/htmlstat/pl/convenios/convoit-C111.htm>, 18/06/2009
- Organización Internacional del Trabajo (2006). Aumentan las nuevas formas de violencia en el trabajo, dice informe de la OIT. Comunicado de prensa. 14 de junio de 2006. Recuperado de: <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo (2007). *La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean*. Informe del Director General. Informe global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
- Página oficial de la Universidad de Costa Rica, recuperada de: [http://www.ucr.ac.cr/nuestra\\_u.php](http://www.ucr.ac.cr/nuestra_u.php), 18/06/2009
- Página oficial de SINDEU, recuperada de: <http://www.sindeu.ucr.ac.cr>, 06/07/2009
- Piñuel, I (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. España: Editorial Sal Terrae.
- Piñuel, I. (2006). *Mobbing, la lenta y silenciosa alternativa al despido*. En López, F. (ed.) Cuaderno Educativo SITUN. Heredia: Programa Publicaciones Universidad Nacional, Marzo, pp. 9-33.

- Quirós, M. (2006). Proyecto de Ley contra el acoso psicológico y moral en el trabajo, tramitado bajo el expediente legislativo 15211. Un análisis de derecho comparado. Tesis de Grado para optar por el título de Licenciatura en Derecho. Facultad de Derecho. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Edo. de México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Strauss, G. y Sayles, L. (1981). *Personal: Problemas humanos de la administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Unión General de Trabajadores de Andalucía (2005). *Mobbing, Acoso Laboral, Individual y Social*. Comp. Andalucía, España: UGT.
- Ulloa, F. (2006). *El Marco Conceptual del Acoso Moral en el Trabajo y el Caso de la Universidad Nacional*. López, F. (Ed.) Cuaderno Educativo SITUN. Heredia: Programa Publicaciones Universidad Nacional, Marzo, pp. 59-75.

## **11. Anexos**

# ANEXO 1

## *Categorías que fundamentan las guías de Grupos Focales y Entrevistas*

### **Categoría: Identificación del acoso**

#### *Entrevista preliminar*

- ¿Cuáles criterios se utilizan para determinar que un caso es de acoso laboral?
- ¿Cómo se procede cuando éste se identifica?
  - pasos a seguir
- ¿Cuál es su papel/cargo en este proceso de identificación?
  - ¿cuáles son sus funciones?

#### *Grupo Focal*

- ¿Cuáles criterios se utilizan para determinar que un caso es de acoso laboral?  
(la idea es retomar el tema para poder confrontar y comparar criterios entre instancias)
- ¿Cómo se procede cuando éste se identifica? (la idea es retomar el tema para poder confrontar y comparar criterios entre instancias)

### **Categoría: Recursos**

#### *Entrevista preliminar / Grupo Focal*

- ¿Qué recursos tiene su unidad para atender un caso de acoso laboral?
- ¿Qué ventajas y desventajas presenta el uso de este recurso?

### **Categoría: Limitaciones**

#### *Entrevista preliminar:*

- ¿Qué limitaciones tiene su departamento para afrontar un caso de acoso laboral?
- ¿Qué limitaciones tiene usted en su puesto a la hora de afrontar un caso de acoso laboral?

*Grupo focal*

-A su parecer y desde su cargo, porque existen estas limitaciones?

-¿Cómo se enfrentan estas limitaciones?

-¿Cómo deberían enfrentarse?

**Categoría: Afrontamiento**

*Entrevista preliminar*

-¿Qué puntos fuertes encuentra usted en este proceso?

-¿Qué puntos débiles encuentra usted en este proceso?

*Grupo focal*

-¿Qué sucede con la víctima cuando se comprueba que es un caso de acoso laboral?

-¿Qué sucede con el (la) agresor(a) cuando se comprueba que es un caso de acoso laboral?

# ANEXO 2

#### **VI. Asesoría Legal:**

El SINDEU debe encargarse de brindar asesoramiento legal a la persona acosada en el caso de recurrir a un procedimiento contencioso.

#### **VII. Diagnóstico / Peritaje:**

De forma paralela a esta propuesta el Órgano de Peritaje, de carácter interdisciplinario, tendrá a cargo la elaboración de un diagnóstico o peritaje desde un criterio profesional, con base en toda la documentación, evidencias y denuncia presentadas; esto con el fin de determinar si se trata de un caso de acoso laboral.

#### **VIII. Atención Psicológica:**

La OBS, desde su Área de Servicios de Salud, tendrá a cargo la función de brindar a la persona víctima la atención psicológica requerida para afrontar la situación de acoso laboral. Asimismo, esta Oficina podrá facilitar consulta psicológica a las personas victimarias a las que se les recomiende tratamiento psicológico y que estuvieran anuentes a seguirlo.

#### **IX. Seguimiento del caso:**

Consiste en el acompañamiento y monitoreo que se le brinda a la persona denunciante durante el proceso, respecto de la situación de acoso laboral y del desarrollo de esta propuesta; se procura que la persona sepa que cuenta con redes de apoyo. Esta etapa la podrán implementar SINDEU y ORH.

#### **X. Mecanismos Alternos de Resolución: Mediación y Conciliación**

**Mediación:** se recurre a este mecanismo ante la jefatura superior de las partes con el fin de valorar la situación con las partes involucradas de forma individualizada para encontrar solución a la situación de acoso laboral denunciada. El mediador o mediadora es esa tercera persona que está involucrada en la presente propuesta en representación de SINDEU o de ORH.

**Conciliación:** se trata de un mecanismo alternativo no contencioso que resulta más saludable tanto para las personas como para la institución. Si una vez valorada la situación, se determina que no se está ante una situación de acoso laboral, ello posibilita tomar acuerdos entre las partes. Esta etapa la tendrá a cargo ORH.

#### **XI. Traslados y Permutas:**

Son aquellas medidas cautelares que se aplican de forma previa a un procedimiento contencioso y que permitan ubicar a la víctima en otro ambiente laboral con el fin de protegerla; se recurre a esta opción en caso de no haber logrado solucionar la situación de acoso en la etapa X. Esta etapa será responsabilidad de ORH.

#### **XII. Negociación con Rectoría:**

Se podrá recurrir a esta etapa en última instancia, una vez que se haya aplicado la presente propuesta. Esta etapa se refiere a la interpelación que SINDEU puede dirigir a la Rectoría con el fin de que se procure negociar o revalorar en relación al caso en cuestión.

#### **XIII. Prevención y divulgación:**

Consistirá en un trabajo conjunto y constante por parte de ORH, Rectoría y OBS desde su Área de Promoción de la Salud. Es de suma importancia que en todo momento estas instancias participantes en la presente propuesta procuren facilitar información a toda la población universitaria en materia de prevención y divulgación del acoso laboral.

#### **XIV. Atención a persona victimaria:**

Se constituye en un eje fundamental para la efectividad de la presente propuesta, consiste en que también la persona acosadora cuente con la opción de que se le brinde atención psicológica, ya que de este modo se aplicaría una sanción reformativa y no punitiva, valorando así la posibilidad de cambio que poseen los seres humanos.

Proyecto de Tesis  
“Elaboración de un  
modelo de  
enfrentamiento del  
Acoso Laboral en la  
Universidad de Costa  
Rica”

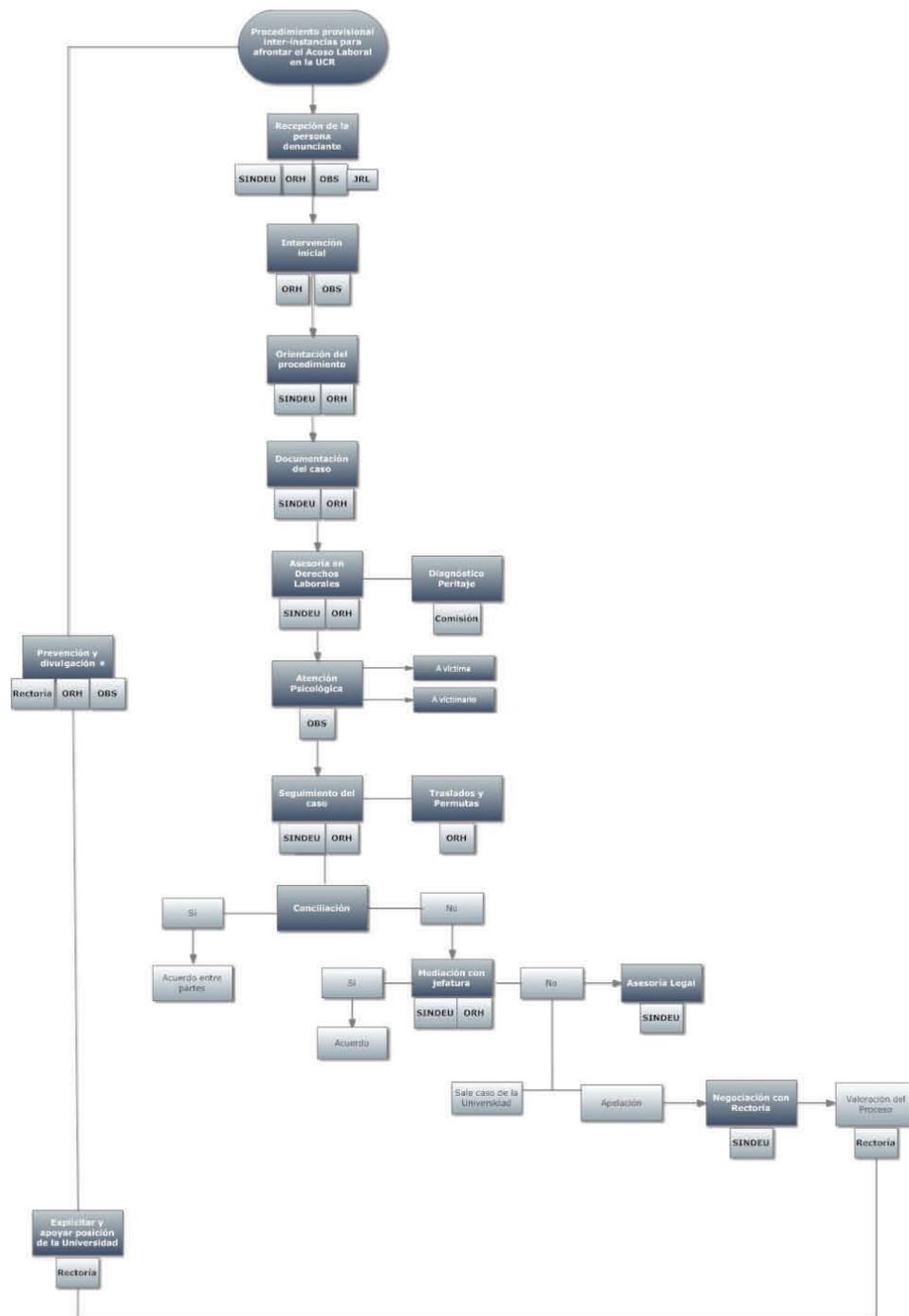
## **Propuesta de enfrentamiento ante el Acoso La- boral**

---

*Reunión de  
Devolución  
10 de setiembre 2012*

*Sustentantes Licenciatura  
en Psicología*

*Eulalia Gómez González  
Carmen Venegas Porras*



### ***I. Recepción de la persona denunciante:***

El primer momento consiste en que la persona aparentemente acosada solicita ayuda. Esta parte inicial de la propuesta la pueden asumir ORH, SINDEU y OBS como instancias involucradas y a las cuales generalmente acuden las personas en la actualidad a solicitar ayuda ante una aparente situación de acoso laboral; incluso se toma en cuenta para esta etapa la Junta de Relaciones Laborales en términos de que conozca esta propuesta, por ser una instancia a la que también han recurrido estas personas; y, a pesar de que no le corresponde intervenir en estos casos, puede informar a la persona denunciante acerca de la propuesta y remitirla a las instancias correspondientes.

### ***II. Intervención inicial:***

Es la primer acción que se llevará a cabo para atender a la persona denunciante; específicamente, se procede con un enfoque de intervención en crisis. Esta etapa de la propuesta la tendrán a cargo la OBS y la ORH.

### ***III. Orientación sobre la Propuesta:***

Se debe facilitar a la persona denunciante toda la información en relación al proceso que se inicia; sobre las etapas que lo conforman y sus implicaciones. Esta etapa la pueden asumir tanto SINDEU como ORH.

### ***IV. Documentación del caso:***

La persona denunciante tendrá el deber de recolectar y presentar todo aquel documento que evidencie su situación y respalde su denuncia, cuya recepción y valoración estará a cargo tanto de SINDEU como de ORH.

### ***V. Asesoría en Derechos Laborales:***

A la persona denunciante se le debe facilitar asesoramiento en materia de los derechos laborales que le respaldan en relación a su situación. Dicha asesoría puede ser brindada por SINDEU y por ORH. Si es necesario se podrán recomendar medidas cautelares.

\* Acciones presentes durante todo el proceso