

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3449>

## **Mobbing en una institución educativa de Cajamarca: un estudio etnográfico sobre el desconocimiento y su efecto en el ambiente laboral**

Mobbing in an educational institution in Cajamarca: an ethnographic study on the lack of knowledge and its effect on the work environment

**Isabel Atalaya Vargas**

bel.atalaya@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1379-6736>

Universidad Católica de Trujillo

Cajamarca – Perú

Artículo recibido: 30 de enero de 2025. Aceptado para publicación: 13 de febrero de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### **Resumen**

Este estudio etnográfico analiza el fenómeno del mobbing en una institución educativa de nivel inicial en Cajamarca, Perú, gestionada mediante un convenio entre dos entidades públicas. Se explora cómo la falta de conocimiento sobre el mobbing contribuye a perpetuar un ambiente laboral tóxico, enfocado en las dinámicas de poder e interacciones laborales. El análisis se centra en el encargado, quien empleó tácticas de acoso emocional y psicológico hacia un personal compuesto exclusivamente por mujeres mayores de 40 años, incluyendo diez docentes y seis auxiliares. A través de observaciones directas y entrevistas en profundidad, se identificaron conductas abusivas que, debido al desconocimiento sobre el mobbing, pasan desapercibidas o son normalizadas, afectando el bienestar de las trabajadoras y el clima laboral. El estudio destaca cómo las particularidades de la gestión compartida influyen en las relaciones de poder dentro de la institución, complicando la capacidad de las trabajadoras para enfrentar situaciones de acoso. Asimismo, enfatiza la necesidad de abordar estas problemáticas a través de programas de sensibilización, formación y prevención del mobbing. Los hallazgos proponen estrategias para promover entornos laborales más respetuosos e inclusivos, brindando una base para políticas públicas que aborden el acoso laboral en contextos educativos similares, mejorando tanto el bienestar del personal como la calidad del ambiente educativo.


*Palabras clave:* mobbing, ambiente laboral, educación inicial, dinámica de poder

### **Abstract**

This ethnographic study analyzes the mobbing phenomenon in an initial level educational institution in Cajamarca, Peru, managed by an agreement between two public entities. It explores how the lack of knowledge about mobbing helps perpetuate a toxic work environment, focused on power dynamics and labor interactions. The analysis focuses on the administrator, who used emotional and psychological harassment tactics towards a staff composed exclusively of women over 40, including ten teachers and six auxiliaries. Through direct observations and in depth interviews, abusive behaviors were identified that, due to the ignorance of mobbing, go unnoticed or normalized, affecting the well being of workers and work climate. The study highlights how the particularities of shared management influence power relations within the institution, complicating the ability of workers to face harassment situations. It also emphasizes the need to address these problems through awareness, training and prevention of mobbing. The findings propose strategies to promote more

respectful and inclusive work environments, providing a basis for public policies that address workplace harassment in similar educational contexts, improving both the welfare of the staff and the quality of the educational environment.

*Keywords:* mobbing, workplace well-being, early childhood education, power dynamics

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Atalaya Vargas, I. (2025). Mobbing en una institución educativa de Cajamarca: un estudio etnográfico sobre el desconocimiento y su efecto en el ambiente laboral. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (1), 1748 – 1759.  
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3449>

## INTRODUCCIÓN

El acoso en el trabajo, conocido como mobbing, es un fenómeno dañino que incide en empleados de distintos ámbitos incluyendo el educativo. Se distingue por agresiones psicológicas repetidas y sistemáticas en el ambiente laboral que pueden manifestarse como aislamiento, menosprecio, degradación y exclusión, llevadas a cabo por colegas, jefes o subordinados. Sus efectos abarcan estrés, ansiedad y trastornos psicosociales, que afectan tanto el rendimiento individual como la dinámica dentro de la organización si bien a menudo se relaciona con sectores como de la salud, el mobbing también es común en el ámbito educativo, especialmente en entornos donde hay escasez de recursos y un liderazgo ineficaz. Leymann, H. (1996).

En Perú, el mobbing está regulado por la Ley N° 29719, que penaliza a los hostigadores con acciones que varían desde advertencias hasta la finalización del contrato. La regulación concede a las víctimas derechos para pedir resguardos como modificaciones en los horarios o en el lugar de trabajo aunque su puesta en práctica está sujeta a la presentación de evidencias contundentes. No obstante, la escasa conciencia institucional acerca del acoso laboral complica su detección y solución, dejando a los afectados en espacios laborales nocivos.

Este estudio se centra en una institución educativa de nivel inicial, gestionada mediante un convenio entre dos entidades públicas. A pesar de sus limitaciones, como la ausencia de un espacio verde, el personal ha innovado incorporando macetas para enseñar valores ambientales a los niños. Sin embargo, enfrenta retos significativos, como la escasez de recursos y la falta de liderazgo comprometido, que fomentan tensiones laborales y aumentan la vulnerabilidad al mobbing.

La relevancia de este estudio radica en las graves consecuencias del mobbing para la salud emocional de las trabajadoras y su impacto en la calidad educativa. La falta de reconocimiento del problema perpetúa un ciclo de abuso que afecta tanto a las víctimas como al entorno escolar. Sensibilizar a la comunidad educativa y promover herramientas para identificar y prevenir el mobbing es esencial para construir espacios laborales más saludables y respetuosos.

Vilchis et al. (2023), en su estudio titulado "Mobbing en médicos residentes e internos en un hospital de segundo nivel de la CDMX", encontró que el 20% de los participantes habían sido víctimas de acoso laboral, con mayor incidencia en mujeres y en aquellos con mayores cargas de trabajo. Este problema se relaciona con la transición de género en ciertas especialidades médicas y con una cultura de poder jerárquica, que agrava la discriminación y las rivalidades. Los residentes de Medicina Familiar presentaron menores niveles de acoso debido a un ambiente laboral más respetuoso, mientras que los residentes de urgencias médicas con posiciones jerárquicas superiores fueron los más afectados. El estudio subraya la necesidad de abordar el mobbing en el sector salud, donde las jerarquías estrictas y las altas demandas laborales lo propician. Propone establecer políticas institucionales que prevengan el acoso, mejoren la comunicación y las condiciones laborales, y promuevan un clima de respeto, equidad y cooperación, beneficiando tanto a los médicos en formación como a la calidad del servicio ofrecido a los pacientes.

Por otro lado, Campero et al. (2015), en su investigación "Mobbing en el personal de salud: estudio piloto en un hospital de Cusco, Perú", examinó la incidencia de acoso laboral entre 30 trabajadores de un hospital en Cusco. El 77% de los participantes informó haber sufrido mobbing, afectando sobre todo a mujeres, particularmente a técnicas en enfermería. Además del abuso por parte de pacientes, los trabajadores también enfrentaron agresiones de colegas y superiores, lo que impactó negativamente su salud mental y la calidad de su desempeño. El estudio resalta la importancia de identificar y combatir el mobbing en el sector salud para mejorar el bienestar del personal y los servicios. Asimismo, sugiere realizar investigaciones a nivel nacional para diseñar estrategias que promuevan mejores condiciones laborales y una atención de mayor calidad.

El estudio aborda el fenómeno del mobbing o acoso laboral en una institución educativa de nivel inicial que se gestiona bajo un convenio entre dos instituciones públicas. El problema principal de la investigación radica en la falta de conocimiento sobre el mobbing o acoso laboral por parte de las trabajadoras y directivos, lo que contribuye a la perpetuación de un ambiente laboral tóxico dentro de la institución. Esta situación se agrava por la presencia de un comportamiento abusivo por parte del encargado (personal de confianza), quien utiliza tácticas de acoso emocional y psicológico hacia el personal, compuesto exclusivamente por mujeres mayores de 40 años. La falta de identificación y comprensión de las dinámicas de mobbing, o acoso laboral dificulta la toma de medidas correctivas y sigue alimentando el ciclo de abuso, creando un entorno laboral hostil que afecta tanto la salud emocional de las trabajadoras como la calidad educativa que se ofrece.

La falta de políticas o iniciativas de concienciación que faciliten la identificación, tratamiento y prevención del mobbing, o acoso laboral en el ambiente laboral es un claro indicador de este problema. Esto resalta la urgente necesidad de investigar las relaciones de poder, los efectos del mobbing, o acoso laboral en quienes lo sufren, y de sugerir alternativas que promuevan un entorno laboral saludable y respetuoso.

Por ello, la presente investigación se propone responder la pregunta: ¿De qué manera la falta de conocimiento sobre el mobbing o acoso laboral contribuye a la perpetuación de un ambiente laboral tóxico en una institución educativa de nivel inicial en Cajamarca, Perú?

El objetivo principal es analizar cómo la falta de conocimiento sobre el mobbing o acoso laboral impacta en el ambiente laboral de las trabajadoras en una institución educativa de nivel inicial.

### **METODOLOGÍA**

El enfoque de este estudio es cualitativo, diseñado para profundizar en las dinámicas de poder y el fenómeno del mobbing en un contexto educativo. Se utilizó un método etnográfico que permitió capturar de manera detallada las experiencias, percepciones e interacciones de las trabajadoras en una institución educativa de nivel inicial, caracterizada por su modelo de gestión compartida entre dos instituciones públicas. Esta singularidad administrativa añade una dimensión compleja al análisis, ya que influye directamente en las dinámicas laborales y en las relaciones de poder en la institución. Mediante observaciones directas y entrevistas en profundidad, se exploró cómo el mobbing se manifiesta y cómo la falta de conocimiento sobre este fenómeno contribuye a perpetuar un ambiente laboral tóxico.

La investigadora asumió un rol activo como participante observadora, integrándose plenamente al grupo de trabajadoras y asistiendo a todas las reuniones convocadas por el encargado durante un periodo de seis meses. Este nivel de inmersión no solo permitió empatizar con las trabajadoras, sino también comprender a fondo sus dinámicas laborales, registrar sus preocupaciones y documentar las interacciones cotidianas que reflejan las relaciones de poder en el entorno institucional.

El enfoque participativo enriqueció la recolección de datos al permitir un análisis exhaustivo tanto de las manifestaciones explícitas del mobbing como de las dinámicas de poder más sutiles que influyen en las relaciones laborales. Asimismo, este método permitió examinar cómo el modelo de administración compartida impacta en el ambiente laboral, ofreciendo una visión integral de los factores estructurales y sociales que perpetúan estas dinámicas negativas. Este enfoque cualitativo y etnográfico brinda una base sólida para interpretar los hallazgos y sus implicaciones en el contexto educativo estudiado.

El diseño de este estudio es etnográfico, enfocado en explorar las dinámicas de poder y el fenómeno del mobbing en una institución educativa de nivel inicial. Este enfoque se eligió debido a su capacidad

para capturar las interacciones sociales, percepciones y experiencias de los participantes dentro de su contexto cotidiano. La investigación se desarrolló durante un período de seis meses, en el cual la investigadora se integró plenamente como participante observadora en el entorno laboral. Esta institución educativa es única, ya que su gestión y dirección está a cargo de dos entidades estatales mediante un convenio. Dicha modalidad de gestión compartida agrega una dimensión distintiva al estudio, especialmente en lo que respecta a las relaciones de poder y las dinámicas laborales.

El diseño etnográfico incluyó la participación directa en reuniones convocadas por el encargado y en actividades diarias del personal educativo. Esto permitió a la investigadora no solo observar las interacciones y estructuras jerárquicas, sino también empatizar con las trabajadoras, capturando datos ricos en contexto y detalles sobre el mobbing, así como sobre los efectos de la falta de conocimiento acerca del fenómeno en el bienestar laboral. Complementando las observaciones, se realizaron entrevistas en profundidad con las trabajadoras, quienes compartieron sus experiencias y percepciones sobre las dinámicas laborales y el ambiente institucional. Aunque el encargado, figura clave en las dinámicas de poder, se negó a participar en el estudio, se contó con la autorización del jefe inmediato superior del encargado, lo que facilitó el acceso al entorno laboral y permitió recoger información valiosa. Este diseño permitió una exploración holística del mobbing y sus implicancias dentro de un contexto educativo particular, proporcionando un análisis enriquecido de las experiencias de las trabajadoras y las estructuras que perpetúan estas dinámicas de poder.

Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que se trató de una institución educativa específica. El grupo de participantes estuvo compuesto por diez docentes y seis auxiliares, todas mujeres mayores de 40 años. Estas trabajadoras fueron elegidas debido a su posición en la institución y su experiencia directa con las dinámicas laborales que se estaban investigando, lo que permitió obtener información relevante sobre cómo experimentan y perciben el mobbing o acoso laboral en su lugar de trabajo.

Para la recolección de datos, se diseñaron entrevistas semiestructuradas que permitieron explorar de manera flexible las experiencias de las trabajadoras. Las entrevistas incluyeron preguntas abiertas sobre las dinámicas laborales, percepciones de poder y conflictos dentro del equipo, así como experiencias de acoso emocional o psicológico. Además, se realizaron observaciones directas durante el horario laboral para captar interacciones cotidianas y cómo estas reflejaban las dinámicas de poder y el mobbing. También se utilizó el análisis de interacciones informales y el contexto laboral general para obtener una visión más completa del fenómeno.

Las entrevistas fueron realizadas de manera individual con cada trabajadora, en un entorno privado y cómodo para garantizar que se sintieran seguras y dispuestas a compartir sus experiencias. Las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento previo de las participantes y posteriormente transcritas para su análisis. Las observaciones directas se llevaron a cabo durante el horario laboral, prestando atención a las interacciones entre el personal y el encargado, así como entre las trabajadoras, para identificar posibles comportamientos de acoso y dinámicas de poder.

El análisis de los datos se realizó mediante análisis temático, una técnica cualitativa que permite identificar y analizar patrones o temas recurrentes dentro de las entrevistas y las observaciones. Se extrajeron temas clave relacionados con las experiencias de mobbing, las dinámicas de poder y las percepciones del ambiente laboral. A través de la codificación de las transcripciones de las entrevistas y las notas de campo, se agruparon los datos en categorías que reflejan los principales aspectos del mobbing y cómo este se perpetúa debido a la falta de conocimiento sobre el fenómeno.

El estudio se llevó a cabo siguiendo rigurosos principios éticos para proteger a las participantes y garantizar la integridad del proceso investigativo. Se obtuvo el consentimiento informado por escrito de cada trabajadora antes de realizar las entrevistas y observaciones, asegurando su derecho a la

confidencialidad. Además, para garantizar aún más la privacidad, a cada participante se le asignó un seudónimo, con el fin de preservar su anonimato. Todas las participantes fueron debidamente informadas sobre el propósito del estudio, su carácter voluntario y su derecho a retirar su participación en cualquier momento. Además, el jefe inmediato del encargado autorizó formalmente el desarrollo del estudio, lo que permitió su ejecución dentro del marco ético y legal correspondiente. Sin embargo, el encargado decidió no participar argumentando que el personal bajo su responsabilidad; refiriéndose a las participantes de este estudio, no está dispuesto a recibir críticas ni a seguir sus indicaciones. Debido a esta situación, manifestó su preocupación de que dicho personal pudiera estar difamando. Este rechazo fue gestionado respetando los principios éticos de la investigación, garantizando en todo momento que el desarrollo del estudio no pusiera en riesgo los derechos ni la seguridad de los involucrados.

## **DESARROLLO**

La presente investigación se sustenta bajo las siguientes teorías:

### **Teoría del Acoso Laboral Leymann, H. (1996)**

La teoría del acoso laboral, también conocida como mobbing, fue desarrollada por Heinz Leymann y describe el acoso como una forma de violencia psicológica en el entorno de trabajo. Este fenómeno incluye conductas como humillación pública, aislamiento social y acoso verbal, y tiene un impacto negativo tanto en la salud mental de las víctimas como en el ambiente laboral en general. Según Leymann, H. (1996), el mobbing no solo afecta el bienestar individual, sino que deteriora la productividad y la calidad de vida laboral. En el contexto de esta investigación, la teoría es clave para entender cómo el acoso en la institución educativa se perpetúa debido a la falta de conocimiento sobre el mobbing. La falta de conciencia sobre el fenómeno contribuye a que los comportamientos abusivos del encargado; que utiliza tácticas de acoso psicológico; no sean identificados ni abordados, manteniendo así un ambiente laboral tóxico que afecta la salud emocional del personal y la calidad educativa.

### **Modelo de la Teoría de la Identidad Social (Tajfel & Turner, 1986)**

El Modelo de la Teoría de la Identidad Social explica cómo las relaciones de poder y la dinámica grupal influyen en las interacciones dentro de una organización. Según esta teoría, las personas tienden a clasificarse en grupos, lo que afecta su percepción y comportamiento hacia los demás. En el contexto del mobbing, este modelo destaca cómo las jerarquías organizacionales pueden facilitar o tolerar comportamientos abusivos. Quienes ocupan posiciones dominantes pueden ver a los subordinados como parte de un "out-group" (grupo externo) y, por lo tanto, ser más propensos a ejercer acoso laboral hacia ellos, mientras que el "in-group" (grupo favorecido) se ve como merecedor de privilegios. En la institución educativa, las dinámicas de poder entre el encargado y el personal educativo; compuesto mayoritariamente por mujeres mayores de 40 años; pueden haber contribuido a la perpetuación del mobbing, el encargado desde una posición de poder, ejerció abuso hacia el personal más vulnerable, sin que se reconociera el problema debido a la falta de conocimiento sobre el mobbing.

### **Teoría del Poder (Foucault, 1980)**

Michel Foucault desarrolló una teoría del poder en la que plantea que el poder no es exclusivo de ciertos individuos o grupos, sino que se distribuye y se ejerce a través de las prácticas cotidianas y las estructuras organizacionales. Según Foucault, el poder se manifiesta en las relaciones y jerarquías dentro de una institución, y a menudo se ejerce de manera sutil, a veces sin ser percibido. En el contexto del acoso laboral, esta teoría es clave para entender cómo las dinámicas de poder en las jerarquías laborales permiten la perpetuación de comportamientos abusivos que no son reconocidos, ya que el

poder se normaliza dentro de la estructura organizacional. En el caso de la institución educativa, el encargado representa el ejercicio de poder que no se cuestiona, lo que contribuye a la invisibilidad del mobbing. La falta de reflexión sobre la jerarquía y la falta de conciencia sobre el acoso laboral mantienen un ciclo de abuso que no es reconocido ni confrontado, perpetuando así un entorno laboral tóxico.

Así mismo, los conceptos clave de la investigación son:

El mobbing o acoso laboral es un fenómeno por el cual un trabajador o un grupo de trabajadores son sometidos a conductas hostiles y agresivas de manera sistemática; que pueden ser psicológicas, emocionales o físicas; con la intención de perjudicar a la víctima. En el contexto de este estudio, se examina el mobbing en una institución educativa, donde el personal es víctima de tácticas de acoso emocional y psicológico por parte de un encargado. Esta falta de reconocimiento y conocimiento sobre el mobbing perpetúa un ambiente tóxico en el entorno laboral, afectando la salud mental de las víctimas y deteriorando el ambiente organizacional. Leymann, H. (1996).

El ambiente laboral es el conjunto de condiciones físicas, psicológicas y sociales en un lugar de trabajo, que afectan el bienestar, la salud y la productividad de los empleados. Un ambiente saludable se caracteriza por el respeto, la colaboración y la comunicación, mientras que un ambiente tóxico, como el descrito en el estudio sobre mobbing, se caracteriza por el acoso, la discriminación y el abuso de poder, lo que genera estrés y afecta negativamente tanto a los empleados como a la organización. Un buen ambiente laboral es esencial para el bienestar de los trabajadores y el éxito de la organización. Pérez P., et al. (2009).

El bienestar laboral se refiere al estado de satisfacción general, salud y equilibrio emocional de los trabajadores dentro de su ambiente de trabajo. Implica la ausencia de factores que puedan generar estrés, ansiedad o malestar, como el acoso laboral. En este estudio, la falta de un entorno respetuoso y la presencia de mobbing afectan directamente el bienestar emocional de las trabajadoras de la institución educativa, lo que deteriora su rendimiento y la calidad del ambiente educativo. Gómez, S., et al (2021).

Los derechos laborales son el conjunto de normativas y principios que protegen a los trabajadores en el ejercicio de su labor. Estos derechos incluyen, entre otros, el derecho a un entorno de trabajo seguro, a la igualdad de trato, a la remuneración justa y a la protección contra el acoso laboral. Pinedo, E. M. R. (2021). La Ley N° 29719 de Perú regula el mobbing y establece sanciones contra el acosador, además de ofrecer medidas de protección a las víctimas, aunque su efectividad depende de la conciencia y el conocimiento sobre estos derechos.

El empoderamiento laboral se refiere al proceso mediante el cual los trabajadores adquieren las herramientas, conocimientos y habilidades para tomar decisiones dentro de su entorno de trabajo. En el contexto de este estudio, el empoderamiento es fundamental para que las trabajadoras puedan identificar y hacer frente al mobbing. Sin el empoderamiento adecuado, las víctimas de acoso laboral permanecen vulnerables, ya que no cuentan con las estrategias necesarias para defender sus derechos o cambiar la situación. Untiveros Z., et al (2024)

Las dinámicas de poder en el contexto laboral se refieren a las relaciones jerárquicas y de influencia que existen entre los miembros de una organización. Estas dinámicas son esenciales para entender cómo se gestan situaciones de acoso laboral, como el mobbing. En el estudio, se observan las dinámicas de poder entre el encargado y el personal docente y auxiliar, donde el abuso de poder por parte de este funcionario público encargado contribuye a la perpetuación del mobbing. Estas dinámicas también son responsables de la falta de reconocimiento y respuesta frente al problema, lo que agrava la situación. Murillo, et al (2012).

## RESULTADOS

Los hallazgos obtenidos del estudio etnográfico revelan que el mobbing, o acoso laboral en la institución educativa es un fenómeno poco reconocido debido a la falta de conocimiento sobre el concepto de acoso laboral. La interacción entre el encargado y el personal, compuesto principalmente por mujeres mayores de 40 años, muestra patrones claros de abuso emocional y psicológico. Estos comportamientos se perpetúan, en gran parte, debido a la normalización de las jerarquías laborales y la ausencia de políticas institucionales para prevenir el acoso. A continuación, se presentan los temas emergentes y las categorías que reflejan los principales hallazgos.

La mayoría de las trabajadoras no identificaron sus experiencias de acoso como mobbing, debido a la falta de formación y sensibilización sobre el fenómeno. Describieron una serie de comportamientos por parte del encargado que, aunque perjudiciales, no fueron reconocidos como mobbing o acoso laboral, debido a la normalización de la jerarquía y las dinámicas de poder dentro de la institución. Este contexto pone de manifiesto la normalización del abuso y la carencia de conocimiento sobre el mobbing.

El encargado, en su posición de poder, recurrir a tácticas de acoso psicológico, como el aislamiento, la humillación verbal y la desvalorización del trabajo de las docentes. Minimizar sus esfuerzos y hacer comentarios hirientes, como llamarlas "malas" frente a los padres de familia, formaban parte de su comportamiento habitual.

Además, las criticaba por asociarse con personas que no le agradaban o por no seguir sus órdenes al pie de la letra. Las trabajadoras temían ser reubicadas debido a su vulnerabilidad, especialmente aquellas que no contaban con habilidades en computación. También se evidenció un trato desigual, como en el caso de la Participante 9, a quien se le negó el permiso para asistir al hospital por la operación de su padre, mientras que a otra compañera se le permitió ausentarse para cuidar a su madre.

Este favoritismo y discriminación contribuyeron a un ambiente de injusticia. Este patrón de comportamiento demuestra cómo el abuso de poder facilita el mobbing o acoso laboral.

Las trabajadoras informaron que experimentaron altos niveles de estrés, ansiedad y sentimientos de impotencia debido a las tácticas abusivas del encargado. Estos problemas emocionales no solo afectan su bienestar individual, sino también la calidad de la enseñanza que brindaban, lo que resultó en consecuencias tanto emocionales como laborales derivadas del mobbing o acoso laboral.

Las trabajadoras describieron el ambiente laboral como hostil y poco colaborativo, caracterizado por una creciente tensión entre los miembros del equipo. A pesar de los esfuerzos individuales para mejorar la situación, la falta de apoyo institucional y el temor constante a represalias impedían que el mobbing fuera abordado de manera efectiva. Esto resultó en un entorno tóxico como consecuencia directa del mobbing o acoso laboral.

A continuación, se presentan algunas citas de los participantes que respaldan los hallazgos obtenidos:

### Sobre la falta de reconocimiento del mobbing

*"Nunca pensé que lo que me hacía el encargado fuera acoso. Siempre lo vi como algo normal, como parte del trabajo. Él es el jefe, y uno tiene que aguantar lo que venga." (Participante 5).*

### Sobre las dinámicas de poder

*"Cuando me pedía cosas, siempre lo hacía de una forma que me hacía sentir como si estuviera fallando, aunque estaba cumpliendo con todo. A veces decía cosas frente a mis compañeros para humillarme, y no sabía cómo reaccionar. También minimizaba mi trabajo diciendo 'esa gorda no hace nada', y comentaba con los padres de familia que soy mala trabajadora y que pronto me iban a dar de baja." (Participante 2).*

*"Lo que pasa es que a él no le gusta que nos juntemos con las personas que le caen mal. También, no seguimos al pie de la letra lo que nos ordena. Como es personal de confianza, siempre nos amenaza con que nos puede rotar en cualquier momento. En mi caso, eso es un problema porque no tengo conocimientos de computación." (Participante 16).*

*"Cuando operaron a mi padre, le pedí permiso para ir al hospital, pero me lo negó. A otra compañera, en cambio, le permitió ir a ver a su mamá durante los meses de febrero y marzo. Yo lo considero un trato muy injusto." (Participante 9).*

### **Sobre el impacto en la salud emocional**

*"Sentía mucho miedo ir al trabajo. Ya no dormía bien, me costaba concentrarme. Y todo esto afectaba mi manera de enseñar a los niños." (Participante 8).*

### **Sobre la percepción del ambiente laboral**

*"El ambiente aquí es difícil, no hay apoyo, no podemos hablar de lo que nos pasa sin temor a que se nos castigue. Todos estamos como atrapados." (Participante 6).*

## **DISCUSIÓN**

Los hallazgos de este estudio coinciden con la literatura existente sobre mobbing, mostrando que la falta de conocimiento sobre el acoso laboral y la normalización de las dinámicas jerárquicas son factores determinantes para la perpetuación de un ambiente de trabajo tóxico. Según Leymann, H. (1996), el mobbing es una forma de violencia psicológica que no solo afecta a las víctimas a nivel individual, sino que también deteriora el ambiente laboral en su totalidad. En este caso, las trabajadoras de la institución educativa experimentaron humillaciones y exclusiones sistemáticas, las cuales no fueron reconocidas como acoso debido a la falta de sensibilización sobre el tema. El trato desigual y la manipulación emocional, como se observó en las experiencias de las participantes, se alinean con los resultados de otros estudios, como el de Vilchis Ch., et al. (2023), donde se señala que los ambientes de trabajo jerárquico y desigual, como el del sector salud, fomentan este tipo de abusos.

En cuanto a las dinámicas de poder, el modelo de Foucault (1980) proporciona un marco útil para entender cómo el poder se ejerce de manera sutil pero persistente en el entorno laboral. El encargado de la institución educativa, como figura de autoridad, utiliza su posición para ejercer control sobre el personal, lo que se evidencia en las prácticas de aislamiento, descalificación y favoritismo. Esto coincide con las conclusiones de Tajfel y Turner (1986), que explican cómo las jerarquías organizacionales contribuyen a la discriminación y la exclusión dentro del "out-group", en este caso, el personal no alineado con el encargado.

Las implicaciones de estos hallazgos son significativas tanto a nivel teórico como práctico. Teóricamente, el estudio respalda la idea de que el mobbing es un fenómeno complejo que se mantiene en las organizaciones debido a la falta de conciencia, la normalización de las jerarquías y la invisibilidad del abuso. Las prácticas de poder dentro de una institución pueden permitir que el acoso se perpetúe sin ser cuestionado, lo que afecta la salud emocional de los empleados y deteriora el ambiente laboral. Prácticamente, los resultados sugieren que las instituciones educativas deben desarrollar políticas de sensibilización y prevención sobre el mobbing. Esto incluiría programas de formación para todos los

miembros del personal, en particular para aquellos en posiciones de liderazgo, para reconocer y abordar el acoso laboral. Además, la implementación de mecanismos de apoyo psicológico y medidas disciplinarias claras contra el acoso contribuiría a prevenir futuros casos de mobbing.

Este estudio presenta diversas limitaciones que deben considerarse. En primer lugar, la muestra se restringe a una institución educativa de nivel inicial, cuya característica es singular debido a su administración compartida entre dos instituciones públicas. Si bien esta singularidad proporciona un contexto valioso, dificulta la generalización de los resultados a otras instituciones de la región o del país.

Además, la investigación se centró en entrevistas cualitativas, lo que permitió una comprensión detallada de las experiencias de las trabajadoras, pero no incluyó datos cuantitativos que pudieran ofrecer información sobre la prevalencia del mobbing en términos estadísticos.

La negativa del encargado, una figura clave en las dinámicas de poder analizadas, a participar en el estudio también representó una limitación significativa. Su rechazo se basó en la percepción de que el personal no acepta órdenes ni críticas, lo que privó al análisis de una perspectiva directa sobre su papel y visión en las relaciones de poder.

A pesar de ello, el jefe inmediato del encargado autorizó la realización del estudio, facilitando el acceso al entorno laboral y permitiendo explorar de manera detallada las experiencias del personal educativo.

Esta colaboración fue crucial para el análisis de las dinámicas de poder y los incidentes de mobbing. Sin embargo, una comparación con otros actores clave, como el personal administrativo o el propio encargado, habría enriquecido el entendimiento del fenómeno, ofreciendo una visión más integral sobre las relaciones de poder y el contexto que enmarca los incidentes de acoso.

Asimismo se presentan las siguientes recomendaciones para futuras investigaciones y otros temas relevantes sobre el mobbing.

Para una investigación futura se recomienda realizar estudios con muestras más grandes y variadas, que incluyan a trabajadores de diferentes instituciones educativas en distintas regiones de Perú, para obtener una visión más amplia sobre la prevalencia y las características del mobbing en el sector educativo. Además, sería útil llevar a cabo investigaciones comparativas entre diferentes niveles de educación (inicial, primaria, secundaria) para identificar si las dinámicas de acoso varían según el tipo de institución o el nivel educativo.

También se recomienda para Formación y sensibilización que las instituciones educativas deberían implementar programas de sensibilización sobre el mobbing para todos los trabajadores, incluidos los directivos, con el fin de promover una cultura de respeto y empatía en el entorno laboral. La capacitación sobre cómo identificar y manejar situaciones de acoso sería clave para prevenir la perpetuación de este fenómeno.

Asimismo es crucial que las instituciones educativas cuenten con políticas claras de prevención y manejo del mobbing, que incluyan procedimientos de denuncia, medidas de protección para las víctimas y sanciones para los agresores. Establecer un protocolo de actuación ante casos de acoso laboral contribuiría a crear un ambiente de trabajo más seguro y respetuoso.

Además las trabajadoras que han experimentado mobbing deben tener acceso a servicios de apoyo psicológico para poder superar las secuelas emocionales del acoso. La implementación de programas de bienestar para el personal, que incluyan recursos para el manejo del estrés y la salud mental, podría mitigar los efectos negativos del mobbing y mejorar la calidad de vida laboral.

## CONCLUSIÓN


Este estudio etnográfico ha permitido explorar y comprender cómo el mobbing, o acoso laboral, afecta el ambiente de trabajo en una institución educativa de nivel inicial gestionada por dos entes del estado. A través de entrevistas y observaciones, se ha identificado que la falta de conocimiento sobre el mobbing, sumada a las dinámicas de poder jerárquicas, perpetúa un entorno laboral tóxico que afecta gravemente el bienestar emocional de las trabajadoras. Las participantes describieron experiencias de humillación, trato desigual, manipulación emocional y amenazas, lo que se alinea con teorías previas sobre el mobbing, como la de Leymann, H. (1996) y los modelos de poder de Foucault (1980).

Los hallazgos del estudio subrayan la importancia de sensibilizar a los miembros de la comunidad educativa sobre las dinámicas de acoso laboral y de implementar políticas claras para prevenir y abordar el mobbing. Las implicaciones de este trabajo no sólo son teóricas, sino también prácticas, pues la identificación temprana y la intervención en casos de acoso pueden mejorar significativamente la calidad del ambiente laboral y, por ende, la calidad educativa que se brinda.

Este estudio destaca que el mobbing no es solo un problema individual, sino un fenómeno organizacional que requiere de un enfoque integral para ser erradicado. Es esencial que las instituciones educativas adopten medidas para crear espacios laborales más respetuosos y saludables, tanto para el bienestar de los empleados como para la calidad de la educación que se ofrece a los estudiantes. Finalmente, la investigación sugiere que se deben implementar programas de sensibilización, políticas claras contra el acoso y recursos de apoyo psicológico para las trabajadoras afectadas, con el fin de transformar las dinámicas laborales y evitar la perpetuación del mobbing en el futuro.

## REFERENCIAS

- Campero, A., et al. (2016). Mobbing en el personal de salud: estudio piloto en un hospital de Cusco, Perú 2015. *Acta Médica Peruana*, 33(2), 161-162.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- Leymann, H., & Zapf, D. (Eds.). (1996). *Mobbing and victimization at work*. Psychology press.
- Murillo, W. E. C. (2012). Aplicabilidad de la teoría de las cargas probatorias dinámicas al proceso civil peruano. *Apuntes iniciales. Revista Oficial del Poder Judicial*, 7(8/9), 201-214.
- Pérez Perea, L., Soler Cárdenas, S. F., & Díaz Hernández, L. (2009). Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. *Educación Médica Superior*, 23(2), 0-0.
- Pinedo, E. M. R. (2021). El sistema de inspección de trabajo respecto al cumplimiento de las normas y derechos laborales en el Perú: A propósito de una revisión sistemática documental. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 10155-10167.
- Untiveros Zeballos, P. A., & Yañez Fernández, C. J. (2024). *Empoderamiento del empleado y productividad laboral en el Banco de Crédito del Perú–Huancayo, 2024*.
- Van Maanen, J. (1979). *The Smile Factory: Work at Disneyland*. MIT Press.
- Vilchis-Chaparro, E., & Cruz-Ruiz, L. (2023). Mobbing en médicos residentes e internos en un hospital de segundo nivel de atención en la CDMX. *Revista mexicana de medicina familiar*, 10(1), 17-23.
- Zapf, D., et al. (2003). The conceptualization and measurement of mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 293-302.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .