

# ***Bullies, gangs y mobbing.***

## Nuevas amenazas para los trabajadores y para los contextos laborales

© **FLORENCIA PEÑA SAINT MARTIN**  
**SERGIO G. SÁNCHEZ DÍAZ**  
**MARCO ANTONIO ZAPATA BENÍTEZ**

### INTRODUCCIÓN

El trabajo asalariado se ha hecho central en la vida urbana contemporánea, tanto como fuente principal de ingresos para adquirir bienes y servicios como convirtiéndose en *el lugar* de gratificación y realización personales. En este contexto es importante tomar en cuenta que, por ejemplo, en México la mayoría de la población en la actualidad vive en ciudades, muchos están ubicados en empleos formales, los considerados protegidos, aunque predominan ampliamente las actividades denominadas informales.

Para el análisis de la dinámica y cultura organizacional de los contextos laborales formales actuales, se ha tenido que desarrollar un nuevo vocabulario capaz de dar cuenta de los procesos inéditos que los caracterizan, entre otros, la presencia de violencia simbólica, la cual parece significarlos de manera creciente. Así, la literatura anglosajona ha identificado a quienes sistemáticamente acosan a otros como una estrategia para lograr imponer sus intereses, son llamados *bullies* [Namie y Namie, 2003];<sup>1</sup> en español, los acosadores o psicópatas organizacionales. Si se trata de jefes acosadores, las acciones que realizan se definen como *bossing* (de *boss*: jefe).

Sin embargo, los *bullies* con frecuencia buscan la complicidad de otros integrantes del entorno laboral en su lucha contra individuos, en particular quienes afectan sus intereses; al lograr la participación de otros en la agresión se conforma un *gang* o grupo de acoso. En este

---

<sup>1</sup> Aunque en Estados Unidos se usa el concepto *bullying* para nombrar al acoso escolar llevado a cabo entre alumnos de primaria, secundaria y preparatoria.

### *Bullies, gangs y mobbing*

escenario, la agresión se convierte en un evento colectivo, donde el o la *bully* es frecuentemente instigador o instigadora principal de las acciones del *gang* contra la víctima elegida y quien más se beneficia con la agresión que promueve, sin negar que el resto de los integrantes del *gang* también suelen obtener ganancias secundarias a la manera del “maiceo” de la política clientelar mexicana.

La agresión psicológica y emocional deliberada contra uno o varios individuos dentro de un contexto laboral consiste en causarles con toda intencionalidad y crueldad sufrimiento emocional profundo, afectando de manera recurrente e impune sus intereses y violentando sus derechos. Estos son actos de gran violencia simbólica y sólo cuando son llevados a cabo por un colectivo de manera sistemática y prolongada en el tiempo puede hablarse de un verdadero *mobbing* [Peña *et al.*, 2007].

En diversos países, el *mobbing* o acoso psicológico grupal en el trabajo (en adelante APGT) es ya un problema que llama la atención de los analistas y defensores de los derechos humanos, así como de los organismos internacionales, incluida la Organización Internacional del Trabajo [Chapell y De Martino, 2006]. El escenario privilegiado de estos estudios está siendo el empleo formal y ello no es casual. Este tipo de empleo, en una época considerada “protegida”, se caracteriza hoy, en general, por: bajos salarios, jornadas intensivas, contratos “a tiempo parcial”, políticas de subcontratación, actitudes empresariales en contra de los sindicatos y privatizaciones, entre otros, frente a un contexto generalizado de informalización y precarización del empleo, así como subempleo y desempleo. Por otro lado, el contexto urbano se caracteriza por individualización, necesidades de éxito, mayores recursos económicos para insertarse en la sociedad de consumo y muchas políticas laborales por dar estímulos por productividad.

El problema del *mobbing* empieza a ser reconocido, incluso etnográficamente, en distintos países y contextos laborales.<sup>2</sup> Sabemos que asume formas y direcciones diversas, que se da de preferencia en contextos tóxicos y desestructurados y se presenta en una amplia gama de organizaciones. Sabemos también que no es un problema poco frecuente o aislado. Además, se entretije con otras formas de acoso en los centros de trabajo, como el acoso sexual (sobre todo hacia las mujeres, aunque también hay hacia hombres) y la discriminación explícita a los trabajadores viejos, enfermos, mujeres por el mero hecho de serlo, y “atípicos”, entre otros. El APGT es próximo a nosotros como profesores e investigadores, pues es en los contextos laborales de servicios en general, y universitarios en particular, donde más se presenta [Westhues, 2004]. A pesar de ello, con frecuencia el fenómeno es incomprendido, ignorado, invisibilizado o eludido; asimismo, muchas veces este tipo de situaciones son minimizadas con expresiones como “siempre han sido iguales”, “así somos aquí”, “ni modo, pasa en todos lados”, “es la grilla”, “son los gajes del oficio”, etcétera.

Sin embargo, el estudio del *mobbing* ya ha reclamado un espacio como problemática importante en la investigación acerca del trabajo en general, y de la salud

<sup>2</sup> En fecha reciente se publicó en México el primer libro al respecto [Peña *et al.*, 2007].

y condiciones de trabajo en particular. Como una contribución a su conocimiento y estudio, en las páginas siguientes haremos una breve recapitulación en torno a los antecedentes y contenido de este concepto; asimismo, daremos cuenta de un caso de APGT en un centro de estudios universitarios, a partir de la investigación empírica.

#### LA TEORÍA

Sabemos que el APGT es propio de las llamadas sociedades complejas, sobre todo en tiempos del neoliberalismo, cuando se han profundizado el individualismo y la alta competencia, matizada por la necesidad de reafirmación personal, por el “ser mejor” que los demás en el espacio laboral. Seguramente es un problema que ha estado presente por mucho tiempo en los contextos laborales, pero sin una teoría ni metodología para abordarlo y hacerlo visible. El maltrato o violencia psicológicos desde hace mucho tiempo han sido abordados por las ciencias médica y disciplinas como la psicología y psiquiatría. El *mobbing* es una expresión particular de esta violencia psicológica que busca maltratar, dirigida a la emocionalidad de la víctima elegida que:

[...] se basa en comportamientos intencionados, ejecutados desde una posición de poder y encaminados a desvalorizar, producir daño psíquico, destruir la autoestima y reducir la confianza personal [...]. El maltratador se vale para ello de insultos, acusaciones, amenazas, críticas destructivas, gritos, manipulaciones, silencios, indiferencias y desprecios [*El Refugio de Esjo*, 2005].

Podemos decir que los estudios acerca del maltrato psicológico en general son antecedente del APGT, éste no es sino una de sus expresiones. Por motivos de espacio no abordaremos el problema del acoso moral en distintos ámbitos que nos han acompañado desde hace siglos (como en los hogares), sino que entraremos directamente al tema del APGT.

Como ya se ha dicho en incontables textos, fue el alemán Hanz Leynman en 1980, en Suecia, quien identificó la conducta de los acosadores mediante los efectos devastadores en la emocionalidad de las víctimas, a partir de encontrar un patrón en el contexto laboral de sus pacientes más afectados psicológicamente. Así creó el concepto, desarrolló una teoría y metodología para estudiarlo y dio cuenta de sus terribles consecuencias para la salud física y emocional de las víctimas [Hirigoyen, 2001]. El psiquiatra norteamericano Carroll Brodsky escribió un libro al respecto en 1976, antes que Leymann, pero el grado de desarrollo y sistematización de este último hizo que fuera a él a quien se le reconociera la visibilización relativamente universal del fenómeno.

La lista de acciones en contra de la víctima es muy amplia y cambia según la cultura y contexto laboral. En general, se caracteriza por insinuaciones malévolas y descalificación al desempeño de la víctima; quitarle trabajo; o bien, asignarle mayores cargas, manteniéndola en constante presión; y exagerar sus errores, mientras se descalifican o ignoran sus logros y aciertos; por tanto, la persona víctima

### *Bullies, gangs y mobbing*

del *mobbing* es degradada de múltiples maneras. Su fin es molestar e incomodar a la víctima creándole una angustia insoportable, que incluso puede convertirse en alguna patología con manifestaciones físicas, inseguridad dolorosa y sensación de rechazo, entre otras, para lograr su retiro del trabajo, dejando de estorbarle a los grupos. Es decir, el APGT tiene que ver con la imagen de un grupo o grupos de trabajadores que hostigan a otro u otros; o bien, con cómplices de la política empresarial y/o de alguna esfera de poder.

En suma, este problema se refiere a todas aquellas manifestaciones en los trabajos que llevan al maltrato, acoso y humillación constante y recurrente, perpetrado por un grupo. Por lo anterior, podemos decir que el *mobbing* es multifacético, no es un problema que pueda verse sólo como proveniente “de arriba”, de la dirección de las empresas (aunque el contexto neoliberal actual está jugando de manera muy importante en su generación [Peña y Sánchez, 2007b]). Los estudios advierten que el problema puede llegar “de abajo” hacia arriba, siendo ejercido a partir de los propios trabajadores hacia sus jefes, o ser “horizontal” y darse entre los mismos trabajadores. Por supuesto, también existe entre cuadros directivos, partidos políticos y otras organizaciones que compiten por recursos.

Según una encuesta aplicada por la misma Hirigoyen [*op. cit.*], los individuos de entre 46 y 55 años de edad pueden ser más objeto de *mobbing* que otros; las mujeres lo viven con mayor frecuencia que los hombres, y como el acoso está estrechamente vinculado con las múltiples formas de discriminación en el trabajo y fuera de él, están presentes motivos raciales, religiosos, por enfermedad, defecto físico u orientación sexual, entre otros. En suma, todos aquellos que son diferentes pueden sufrir *mobbing*. Pero no sólo ellos, también los sindicalistas, quienes “dan el pitazo” y sobre todo, quienes no “comulgan” con las prácticas y vicios de la comunidad, es decir, los éticos, honestos, trabajadores, sobresalientes y populares, en contextos deshonestos y/o mediocres.

En el estudio de situaciones de *mobbing* se ha encontrado una de las contribuciones más sugerentes e inquietantes a la vez: en ciertas comunidades el instigador principal y *gang* del acoso puede ser “mediocre inoperante activo”, MIA [González de Rivera, 2005]. Aquellos que se saben mediocres y poco talentosos para las tareas asignadas que participan de ese estado de mediocridad organizacional, son quienes inician el acoso hacia el “amenazante” (generalmente el que sí tiene las capacidades y talentos necesarios y por ello los opacan, provocándoles sentimientos de rencor y envidia).

Así, los rumores, chismes y falsos que se levantan en contra del “extraño” o “amenazante” (la alteridad, diríamos como antropólogos), que a fuerza de repetirse hasta se vuelven verdades colectivas, así como la división de los contextos en bandos procurando hacer socialmente incorrecto juntarse o apoyar al “señalado”, empiezan a configurar una atmósfera enfermiza en todo el centro de trabajo. Esto termina por afectar a todos, crece y enrarece el ambiente como un verdadero “contagio” que envuelve a la comunidad. Pareciera que una consigna ronda por todos

los rincones, pero a la vez incomoda a todos: “Hay que destruir al elegido”, que no es otro sino aquel que amenaza los cotos de poder de los “mediocres inoperantes activos”, narcisistas, oportunistas y deshonestos. En esta dinámica pueden participar amplios sectores en los contextos laborales; el “diferente” amenaza con su sola presencia y trabajo cotidiano.

En la generación del *mobbing*, desde luego, coadyuvan las políticas actuales en las empresas porque propician mayor competencia entre los diversos sectores que las conforman una empresa con crecientes cargas de trabajo y la exigencia de mayor productividad, así como “premios” e incentivos hacia los “mejores”.

Otro elemento que parece estar coadyuvando a la generación del APGT ha sido la reducción de la jornada laboral en Europa a 35 horas semanales, la cual ha llevado a una creciente intensificación del trabajo y una mayor competencia entre los trabajadores. Es decir, según Hirigoyen [*op. cit.*], una medida que parecía benéfica devino en su contraparte. Las formas de organización del trabajo más participativas, menos jerárquicas, en donde la dirección de la empresa “deja hacer” y no se adelanta a los conflictos, también son propicias para que unos grupos se impongan a otros con prácticas deshonestas de acoso [*ibid.*]. De nuevo, un contexto aparentemente favorable para los trabajadores, de elaboración de propuestas propias y mayor libertad mediante relaciones laborales más participativas, deviene, por la lucha informal que se instala para controlar los espacios en beneficio propio, en escenarios propicios para la competencia abierta por los recursos y poder, dando lugar al APGT.

De igual manera, aquellas instituciones desestructuradas y con una atmósfera descompuesta y malsana son más propicias para que surja el APGT porque en éstas los grupos luchan por el control informal. También se crea un marco propicio al APGT de “arriba a abajo” con la presencia de cuadros directivos megalómanos, narcisistas, que se creen dioses y estar por encima de los humanos comunes, incapaces de aceptar los puntos de vista de los trabajadores.

Desde luego, se sabe ya bastante de los efectos negativos en las organizaciones y la salud de las víctimas del APGT y de otras problemáticas generadas en los trabajadores quienes lo han vivido [*ibid.*].

¿Y SU PRÁCTICA?

A continuación expondremos la práctica del *mobbing* tal como la observamos en un espacio de trabajo formal: una escuela pública de educación superior dedicada a la docencia, investigación y difusión del conocimiento en una disciplina social y que es parte de una institución mayor con presencia nacional, ubicada en el sector cultura (el resto de universidades pertenecen al sector educación).

En la época cuando tuvo lugar el episodio que aquí relataremos (2000-2003), la escuela de nuestro interés contaba con alrededor de 100 académicos de base y una población “flotante” de aproximadamente 300 profesores de asignatura, es decir contratados “temporalmente” por un semestre, pagados según su grado y materia

### *Bullies, gangs y mobbing*

que impartían. Contaba también con alrededor de 60 administrativos de base y otros tantos contratados bajo el régimen conocido como “honorarios”: contratos temporales, renovables cada seis meses, que no están protegidos con prestaciones laborales. Estos trabajadores pueden ser contratados o no a consideración de la autoridad en turno, sin que la institución reconozca ni esté obligada a tener una relación laboral permanente con ellos, personal para la atención a aproximadamente 2 mil estudiantes en varias licenciaturas y posgrados. La proporción entre alumnos de licenciatura y posgrado es de 10:1, mientras que la de los profesores de tiempo completo es 1.5:1, ilustrando uno de los muchos problemas de organización y estructura de la institución.

En esta escuela se percibe un ambiente de carencias; por ello, periódicamente se demanda aumento de presupuesto, aunque más como inercia para explicar las muchas deficiencias internas —toda ineficiencia se justifica con falta de recursos— que como una profunda necesidad en verdad sentida, porque de alguna manera su dinámica se ha ajustado a los recursos que posee. Sin embargo, la lucha por apropiarse de éstos explica en gran parte la vida cotidiana de la escuela. Hay indiferencia cuando la apropiación de recursos es realizada por ciertos grupos, mientras las autoridades en turno les “repartan”. Pero puede haber agresividad y beligerancia (vía el *mobbing*) cuando este estado de cosas se ve amenazado por prácticas y políticas de mayor equidad.

Quizá por ello no se percibe un gran empeño por parte de los académicos de tiempo completo ni de las autoridades por buscar recursos externos para llevar a cabo sus labores de investigación y vincular a la escuela de una manera más eficiente. Además, si bien hay alguna colaboración entre diversos grupos de profesores de tiempo completo, se palpa un ambiente de individualismo y dispersión, sin objetivos institucionales, metas comunes ni compromiso real con la institución y su dinámica académica.

Hay que agregar otros elementos. Por ejemplo, los salarios de base de los académicos son bajos en relación con los de otras instituciones y los requisitos de los tabuladores permiten el ingreso de profesionistas de bajo perfil, dado que a diferencia de la tendencia nacional y casi todas las otras instituciones, no se exige doctorado ni un gran currículum para concursar. Además, los grupos de académicos definen los perfiles de las plazas colegiadamente, por especialidad, así que para ingresar a los programas docentes influye más tener apoyos fuertes dentro de cada especialidad que una gran trayectoria académica. De forma sistemática y desde hace años, como en una especie de “goteo”, se ha dado la salida constante de académicos de alto nivel y reconocimientos diversos hacia otras instituciones. Los de alto nivel que están ahí, en general, buscan espacios de trabajo y vínculos académicos fuera de la institución, lo cual tampoco fortalece su nivel interno.

Aunque en los patios de la institución siempre se han visto vendedores “informales” (se venden libros, cd’s, dvd’s, artesanías, café y ropa), en los últimos tres años el despliegue de éstos ha aumentado exponencialmente. Asimismo, última-

mente por los pasillos se acumulan sillas rotas y pilas de diversos enseres en cajas de cartón tapadas con plástico (que en el pasado reciente se tuvo cuidado de remover, sin que a nadie parezca importarle que reaparecieran por todos lados, lo cual da pistas para detectar en esta población la falta de búsqueda de la estética y necesidad de espacios dignos, los cuales impactan de manera positiva la afectividad y emocionalidad). El aspecto general de la escuela, físicamente hablando, no está muy deteriorado, los edificios principales que datan de hace más de 20 años se ven bien y destaca el edificio más nuevo: la biblioteca.

La institución tiene una imagen hacia el exterior de ser “de izquierda”; trabajar o estudiar en este lugar ha estado asociado con cierto radicalismo. Lamentablemente, a pesar de que dentro no se quiera reconocer, la acompaña en los últimos tiempos cierto desprestigio académico y falta de seriedad en los procesos, así como la idea de que ahí priva “la grilla” y no el trabajo serio. Esta tradición es de larga data, desde que a finales de los años sesentas y principios de los ochentas del siglo pasado en esta escuela se vivieron intensamente los movimientos estudiantiles, actuando dentro de ésta corrientes de la izquierda para “democratizarla”, incluso a principios de los setenta tuvo un corto periodo de “autogobierno”. También se dieron episodios de profesores notables y con mucho prestigio quienes fueron expulsados por su postura política. Hay combatividad (no siempre manifiesta, pues la escuela también acostumbra sumirse en largos periodos de apatía) que más bien es rudeza y capacidad de protesta cuando el *status quo* se ve amenazado, por así decirlo, en el quehacer político cotidiano.

Desde los años sesentas del siglo pasado existe una cultura de cuestionamiento permanente y sospecha hacia las autoridades y el Estado; se da desde todos los lugares de trabajo y pasa, desde luego, por las aulas. La autoridad es a menudo negada y rebasada por quienes supuestamente deberían estar subordinados a ella.

¿Cómo es que esa cultura surgió y ha permanecido en esta institución? Hipotetizamos dos canales principales. Por un lado, diversos profesores forjados en la cultura de “la grilla” y manipulación de asambleas, que pasaron a ser parte de la planta de tiempo completo en la década de los setenta y controlaron un espacio importante, golpeando desde ahí a las autoridades de la institución mayor y a las de la escuela, incluso a la antropología como disciplina (tachada por ellos de “ciencia burguesa”).

Tomaron el control de la escuela, cambiaron los planes de estudio erradicando la antropología y sustituyéndola por “marxismo” e impusieron a la asamblea como máximo órgano de gobierno, misma que controlaban ellos mismos, haciéndolos muy poderosos, permitiéndoles desde allí instaurar la improvisación completa y decisiones siempre cambiantes, según sus intereses del momento. Durante esos tiempos la escuela perdió toda estructura e iniciativas diversas se pusieron en marcha, como volverse antropólogo sin ir a las aulas, sino mediante un proceso de discusión permanente basado en un esquema de “libre aprendizaje”, avalado por la asamblea. A lo anterior se agrega que, por años y como consecuencia de esta dinámica, la institución careció de normas y reglas claras, sólo contaba con un

### *Bullies, gangs y mobbing*

reglamento elaborado en los años cincuenta al cual ya nadie hacía caso. Así, de los años setenta a los noventa la escuela se improvisó a sí misma de manera constante y contó con la “asamblea general” como máxima instancia de “gobierno”, la cual se regía por usos y costumbres, no por un reglamento escrito y legal sobre la toma de decisiones.

En la escuela se vivía un ambiente de denuncia pública, animadversión vitriólica hacia el Estado burgués y autoridades no afines a sus posiciones, tachadas siempre de antidemocráticas (democracia/antidemocracia se constituyeron como palabras talismán, usadas como justificación de muchas de las acciones emprendidas y fuente de la alteridad),<sup>3</sup> así como votar por todo y en cualquier espacio (hasta a los profesores, planes de estudio y contenido de las materias) e imponérselo a los demás (las votaciones eran sagradas por “democráticas”, aunque quienes votaran excluyeran a otros con los mismos derechos y se autoadjudicaran la decisión sobre tópicos que nadie les había concedido).

Otro canal pudo ser una cultura experta en agredir de forma sistemática mediante descalificar, golpear, cercar e, incluso, destituir autoridades, presionando en acción concertada de grupo, a partir de instigar al colectivo a sumar fuerzas en estas aventuras (es decir, utilizando *mobbing*, aunque entonces no se teorizara así). Consideramos que esta parte pudieron aportarla algunos profesores de origen sudamericano, quienes durante los años ochenta se incorporaron a la institución y venían de países donde estas prácticas eran puestas en marcha por el Estado en contra de la izquierda para justificar la represión, tácticas que fueron fértiles en un contexto ya desestructurado.

Así, la actual cultura organizacional en esta escuela pudo generarse por una suerte de hibridación entre los métodos de acción de la “izquierda” mexicana “democrática” con aspiraciones autogestivas, dadas sus posiciones antagónicas con la autoridad (asumida como representante de los intereses del Estado y los grupos en el poder nacional) y los comportamientos de algunos profesores sudamericanos que instigaban al colectivo a tomar posición y a actuar a favor de esta “democracia”, utilizando rumores y calumnias malintencionadas en los pasillos, mientras en lo personal tendían alianzas con las autoridades,<sup>4</sup> después “premiando” a quienes los apoyaban (gracias a sus alianzas “hacia arriba”); imponiéndoles luego lealtad y lanzándolos como sus “representantes” en la mayor cantidad de instancias de decisión posibles, para asegurarse el control de las mismas.

Desde entonces y hasta la actualidad, la escuela se precia de “democrática” (concepto que sigue siendo la principal palabra talismán).<sup>5</sup> En efecto, pueden observarse

<sup>3</sup> Sólo que haciendo las mismas cosas, unos son considerados democráticos —los nuestros— y otros estigmatizados de antidemocráticos. Los antidemocráticos están en problemas, fácilmente pueden ser víctimas del *mobbing*.

<sup>4</sup> En el discurso las criticaban, seguramente para estar a tono con el contexto interno.

<sup>5</sup> Aunque cuenta con un Reglamento General sólo desde 1993.



continuamente toma de decisiones basadas en el voto directo de “los sectores” de la institución (en los consejos, cuya composición mueve la balanza hacia fortalecer a las autoridades). “Los sectores” son los alumnos, profesores y trabajadores (nunca se incluyen a las autoridades) son otra palabra talismán, al igual que los “representantes” a los consejos (que en ocasiones lo son, pero de los grupos acosadores, que más bien hablan en nombre de ellos y no de sus representados). Sin embargo, los jefes de carrera y hasta el mismo cargo de director se “eligen” en una modalidad más atemperada de “democracia”: mediante una “terna”, quedando en manos del director<sup>6</sup> decidir quién ocupa tal o cuál cargo a partir de ésta, sin tener que designar a quien ganó las votaciones.

Desde que se puso en marcha este reglamento han habido cuatro elecciones en la escuela y sólo una no fue ganada por el “candidato oficial” de las autoridades de la institución mayor (candidata, porque era mujer). Las consecuencias de este desacato serán narradas líneas más adelante: el resultado fue la práctica del *mobbing* mixto<sup>7</sup> durante toda su gestión. El conjunto de procesos ha propiciado que en la escuela los grupos puedan imponer su ley, al margen de reglamentos y “saltándose” a las autoridades. Cualquier decisión tomada por votación se asume como “democrática”, siendo común la apropiación ilegal de facultades no reglamentarias en dichos procesos de votación.

Sin duda, la instauración<sup>8</sup> de su reglamento general le dio cierta claridad a la escuela en cuanto a un conjunto de procedimientos (mecanismos de toma de decisiones y definición de instancias de decisión, entre otros), pero este estatuto creó los problemas más graves en la institución durante la siguiente década. En principio, es un ordenamiento legal muy deficiente, por ejemplo revuelve normas con procedimientos; es demasiado extenso, farragoso e incluso contradictorio. Además, dejó sin regular muchas de las cuestiones académicas importantes, se basa en prácticas endogámicas y creó legalmente feudos académicos a manera de espacios cerrados de decisión, que son ahora uno de los mayores problemas de funcionamiento de la escuela. A ello se agrega que pocos en el plantel realmente conocen a fondo dicha normativa, hasta las autoridades la violan sin afrontar ninguna consecuencia.

La instauración del reglamento (1993) se dio por procedimientos autoritarios y atendiendo a una demanda de la entonces Dirección General del INAH. El proceso de su “aprobación” interna estableció alianzas entre quienes participaron en favor en este proceso, que con el tiempo se convirtieron en un importante grupo de poder en la institución.

<sup>6</sup> Tanto de la escuela como de la institución mayor.

<sup>7</sup> A manera de efecto pinza, con la participación de autoridades superiores y “las bases” de la escuela.

<sup>8</sup> Imposición, según el sentir de muy amplios sectores que vivieron el proceso [González Arias, 2007].

### *Bullies, gangs y mobbing*

El proceso dejó una herida que aún no sana bien en la escuela. Sin embargo, los consejos que contempla el reglamento heredaron inercialmente el funcionamiento de la asamblea, pero son más fáciles de controlar: basta garantizar consejeros afines que cuiden los intereses de los grupos que los avalan, lo cual estaba en riesgo en las asambleas, por ser éstas más plurales [González Arias, 2007]. Ciertamente, esta nueva normativa desbarató a la asamblea general como máximo órgano de gobierno, consolidando al grupo que promovió el reglamento dentro de la Escuela también en la institución central. La propuesta de normativa generó mucho conflicto interno, se sometió a referéndum y acabaron imponiéndose los reglamentos señalados en contra de la voluntad colectiva. Luego, los promotores principales de éstos accedieron a cargos en la institución a nivel nacional, que en 2001 incluyó la Dirección General. A lo largo de los años, este grupo se ha mantenido con importantes cargos, tanto en la escuela como en la institución mayor. Ello a pesar de que en años recientes accedieron a la Dirección General de la institución individuos no tan estrechamente vinculados con el grupo al cual hacemos referencia.

Hacia “arriba”, es decir hacia la institución mayor, recién se observaron diversos mecanismos de control y sujeción por parte del grupo hacia quien ocupó la dirección general en sustitución de uno de sus aliados. Las protestas ante sus acciones incluyeron la movilización, denuncia pública y acusaciones de todo tipo para atar de manos y controlar a este director general no afín a ellos, que amenazaba con afectar sus intereses. Esos métodos se reproducen hacia “abajo”, en la misma escuela, con el mismo objetivo de control. Como veremos más adelante, el *mobbing* es una efectiva opción siempre posible de ser aplicada hacia quienes no se dejan controlar y también sirve de lección para los demás.

Sin lugar a dudas, el control de amplias franjas de la institución, y sobre todo de la escuela, le significa mucho a este grupo: su reproducción a partir del control de presupuestos, contrataciones, designaciones en cargos como las subdirecciones y jefaturas de la escuela, hasta los numerosos contratos de “honorarios” en el área administrativa, que no son tan visibles.

El grupo ubicado en la institución nacional mantiene estrechos vínculos con individuos y grupos de poder en la escuela; a veces resulta difícil deslindarlos, verlos y entenderlos. Dichos vínculos configuran una tupida red de relaciones clientelares basada en el acceso a los recursos señalados, a cambio de apoyo y respaldo. Parecería ser una relación de tipo patrimonialista que ve a ambas instituciones como botín.

En la escuela pueden observarse individuos afines a ese grupo y a los subgrupos leales; todos conforman esa red clientelar que va de la escuela a la institución mayor. Algunos de esos individuos (hombres y mujeres) son especialistas en intimidar a quienes los rodean. Son verdaderos acosadores e instigadores de violencia colectiva al ser capaces de ejercer una deshonestidad cínica difícil de narrar. Es indudable que quienes los apoyan internamente obtienen “premios”, como contratos y cargos, sin méritos académicos que los justifiquen, sólo por sus vínculos

con los instigadores principales.<sup>9</sup> Emplean tácticas diversas, sus ataques son tanto sutiles como abiertos, manipulan el entorno para conseguir aliados, tanto entre los compañeros de trabajo como entre los estudiantes, en consonancia con las autoridades centrales que forman parte del grupo. Dado que a quienes no los siguen suelen someterlos al *mobbing*, la lista de sus “cadáveres en el closet”<sup>10</sup> es larga y data de hace ya 25 años. La técnica resultó exitosa y puesta en práctica incluso por los estudiantes y se fue convirtiendo en parte esencial de la cultura de la organización, siendo en mucho responsable de la poca eficacia de ésta.

Los instigadores y su grupo difunden una atmósfera de temor: gritan y hacen aspavientos por los pasillos de la escuela; hay una cultura interna de miedo hacia ellos, pero también de complicidad porque, como ya dijimos, quienes los apoyan y aplauden obtienen puestos, espacios y recursos de la escuela. Los “apoyadores” (pertenecientes al primero y segundo círculo de acoso) [Parés, 2007] suelen ser mediocres inoperantes activos [González de Rivera, *op. cit.*], que por méritos propios nunca obtendrían los ascensos que pertenecer al grupo les garantiza. Esto contribuye de manera significativa al bajo perfil académico de esta escuela.

Por ello el disgusto, la queja, la parálisis disfuncional interna, la tensión y el conflicto suelen ser comunes. Chismes, rumores infundados y hasta calumnias francamente cínicas se difunden en pasillos y salones, sobre todo en contra de aquellos a quienes los acosadores consideran sus enemigos, los que amenazan sus intereses. Las discusiones académicas están ausentes de las instancias colegiadas, la falta de estructura las sume en una mediocridad paralizante de discutir y rediscutir decisiones pueriles no reglamentadas. Además, permite favorecer y castigar a quienes los colectivos deseen, tomando decisiones en favor o en contra, según se trate de un aliado o “enemigo”.

Salvo coyunturas específicas, hasta ahora, tanto el grupo acosador principal como los subgrupos enquistados en la escuela han logrado conservar los espacios institucionales que de antaño controlan y el acceso a partes importantes del presupuesto. Por ello, podemos hablar de un consenso cómplice entre el grupo principal y los subgrupos e individuos de la red clientelar, en una relación que tiene mucho de patrimonialista.<sup>11</sup>

El imaginario de la escuela puede calificarse como una especie de autoengaño. Desde esa visión imaginaria, sigue siendo muy buena y teniendo fama y prestigio mundial por su calidad académica y por ser “democrática y revolucionaria” cuando, en los hechos, tiene una estructura “feudal”, baja productividad (aunque existen profesores, trabajadores y alumnos de muy alta calidad) y bajos índices de desem-

<sup>9</sup> El conocido “maiceo” de la política mexicana nacional.

<sup>10</sup> Personas que en el pasado han sido víctimas de estas tácticas ejercidas por los mismos instigadores.

<sup>11</sup> El concepto *consenso cómplice* se ha utilizado en la sociología del trabajo para definir este tipo de relaciones patrimoniales. Al respecto vease el trabajo de la socióloga Cuéllar [2002].

### *Bullies, gangs y mobbing*

peño en su objetivo principal: formar los alumnos (las tasas de retención, rezago, egreso y titulación son alarmantes en relación con los criterios establecidos a nivel nacional) [Peña, 2003]. Podemos hablar entonces de una cultura de la simulación y negación psicológica de la realidad que acompaña a las prácticas de acoso psicológico grupal ya mencionadas.

#### **MOBBING EN LA GESTIÓN 2000-2003**

Pero a veces no todo es terso para la red clientelar y acosadora; por ejemplo, en el año 2000 ascendió a la dirección de la escuela una directora que no pertenecía a los grupos y subgrupos acosadores. De 1994 a 1999 había vivido procesos inerciales en la Escuela, pero hizo una mala evaluación del origen del problema: concluyó que faltaban planes y programas de desarrollo académico, así que se registró como candidata a la dirección de esta escuela con el afán de promoverlos. Ella ya era doctora y tenía una trayectoria académica, así que con esta propuesta ganó la votación a dos candidatos vinculados a los grupos acosadores que entraron al proceso de elección trabajando en equipo. Falta imperdonable.

Pronto, la nueva dirección empezó a recibir las “presiones” de los grupos y subgrupos acosadores que entonces controlaban la institución a nivel nacional; autoridades del más alto nivel de la institución provenían directamente del grupo acosador principal. Desde el inicio de su gestión se le tendió el cerco: buscando la sujeción de la nueva directora y utilizando “el poder de su firma”, así como con un discurso de aliado, le “sugirió firmemente” (le impuso) a un funcionario muy importante (el subdirector de la escuela) para tratar de “invisibilizarla”. Este funcionario impuesto se esforzaba en presentarla como inepta, lo cual hace formular la hipótesis que tal vez desde un principio se planeó desplazarla del cargo de directora... todo era cuestión de tiempo. De las muchas acciones realizadas en este sentido, como ejemplos del *mobbing* mixto que se puso en marcha, expondremos sólo algunas:

1. Individuos ligados a los grupos acosadores buscaron hacerse de la dirección de un programa de posgrado. Una de las instigadoras históricas de *mobbing* en la escuela, quien encabezó al grupo acosador más fuerte, coptado a lo largo de 25 años, en complicidad con este subdirector impuesto, manipuló la elección para salir “ganadora”. A solicitud escrita expresa y desesperación de la mayoría de los profesores y alumnos del programa, la directora optó por asignar a otro candidato, una mujer sin vínculos con los grupos e individuos acosadores. Se desencadenó entonces un episodio claro y visible de *mobbing*, en donde participó de forma muy activa uno de los delegados sindicales (quien también se había registrado como candidato a dirigir este programa). La académica recién designada fue objeto de chismes, descalificaciones personales y burlas hirientes, crueles e irrespetuosas. El ambiente tóxico se agudizó; a decir de esta persona, las agresiones hacia ella se extendieron incluso entre quienes no formaban parte del grupo acosador, así

que muchos académicos de ese programa participaron en el acoso descalificador a esta nueva autoridad, la cual terminó renunciando.

2. Los grupos acosadores redactaron diversas cartas de protesta dirigidas a la directora con copia “a la comunidad” y al director general, que pegaban en las paredes del plantel, en donde presentaban a la escuela en caos, en medio de graves dificultades y cualquier incidente era ampliamente magnificado en su contra. Los grupos lanzaron mensajes con frases talismán para justificar estas acciones en el colectivo, como “no tiene proyecto”<sup>12</sup> y una clara advertencia: “no está creando consensos”, es decir, “no está complaciéndonos y se está quedando sola, a nuestra merced”. El acoso llegó al grado de hacer llamadas a la escuela avisando la existencia de bombas, se trataba de sembrar un ambiente de miedo e incluso terror y molestia en la comunidad. Esto sucedía por lo menos una vez a la semana, a veces más. La desestabilización organizada estaba ya en marcha.
3. Los afanes del director general por desestabilizarla lo llevaron a efectuar un enroque con un alto funcionario de otras de las dependencias de la institución. A espaldas de la directora, faltándole profundamente al respeto en su cargo, negoció que un director de otra área se fuera a la escuela como nuevo subdirector, mientras el funcionario de la escuela originalmente impuesto, saliera de la misma al puesto que el otro dejaba. Los dos sabían que en esta negociación la directora había sido marginada. Los directores generales tienen ese poder porque ellos hacen los nombramientos, pero en general respetan a la escuela, que además es vulnerable porque todos los recursos provienen de la institución mayor, protestas públicas terminan en el no otorgamiento de los presupuestos correspondientes.

Este nuevo funcionario en la escuela seguramente tenía “línea” del director general, quien lo utilizó muy bien adulándolo y dándole poder para minimizar el de la directora, juego al que éste se prestó muy gustoso. En este clima sobrevinieron fracturas creadas por este nuevo subdirector, compitiendo de manera abierta por el liderazgo interno en el “equipo directivo”. En medio de un clima de denuncias en contra de la directora, renunciaron este funcionario y otros dos elementos importantes del grupo directivo. Antes de la renuncia el director general los recibía en sus oficinas, les hablaba por teléfono, dándoles el mensaje claro de que estaba con ellos y no con la directora.

A pesar de la crisis interna que sin duda le provocaron, pronto la directora rearmó su equipo de trabajo con elementos afines a ella, con buen

<sup>12</sup> El lenguaje en el *mobbing* es paradójico [Parés, 2007b]. La escuela tiene una trayectoria desde 1971 de falta absoluta de proyectos, esta directora ha sido la única que estructuró los proyectos académicos que en el discurso aún sostienen a la escuela —aunque en los hechos son un sonado fracaso, el cual ahora “no se ve”—, pero en 35 años a nadie más se le ha “reclamado” la ausencia de éstos.

### *Bullies, gangs y mobbing*

nivel académico y una trayectoria de honestidad. Aquí es importante señalar que el nuevo alto funcionario “enrocado” hacia la escuela, antes de renunciar, dijo a la directora que de seguro no ganaría un *referéndum*. Por ello, puede suponerse que la idea de someterla como nueva etapa de *mobbing* a tal proceso provino también de la Dirección General, dado que desde ahí se controlaba a este funcionario.

4. Los grupos acosadores en una nueva etapa concertada, coparon la instancia denominada por el reglamento interno como “la máxima instancia colegiada de la escuela”, con elementos absolutamente leales a ellos. Implementaron desde ahí una medida clásica del *mobbing*: aislar a la víctima, cortándole toda comunicación con los sectores, pero asegurándose de hablar siempre mal de todo lo que ella hacía en ellos. Su consigna en la instancia colegiada era clara: “no dejarla hablar”, “no reconocer su investidura”, “no negociar acuerdos”, “no aprobar sus proyectos”, “tratar de imponerle decisiones”, etcétera. Incluso trataron de exigir y asignar a la directora tareas nuevas, sólo con el fin de luego declararla “incompetente”; la presionaron para que ingresaran los alumnos no aceptados en el examen de admisión para hacerla impopular, pero no lo lograron. Un capítulo aparte que aquí sólo dejamos mencionado es la clara misoginia existente en varios de estos consejeros. Ellos, hombres de poca formación académica y carrera gris, no soportaban bien a una mujer con doctorado que los rebatía sin miedo y con una trayectoria de productividad y trabajo.

En las sesiones colectivas, esos elementos provocaban, amenazaban, interrumpían y cuestionaban a la directora y a su equipo, el cual sin embargo alcanzó logros importantes sin perder el foco principal ni la brújula, como los diversos financiamientos concursados con proyectos evaluados por pares externos que impactaron de manera positiva en el desarrollo de la escuela.<sup>13</sup> Todo ello no sólo sin el apoyo de la instancia colegiada, sino a pesar de los afanes distractores y consumidores de energía y tiempo de ésta.

Sin importarles estos logros inéditos en la escuela, el grupo y los subgrupos ideaban más y más maneras para buscar y justificar la salida de la directora por renuncia o remoción, para lo cual la Dirección General daba siempre señales políticas de aliento a los grupos, imposibles de narrar a detalle en este espacio.

5. El ambiente hostil se agudizó, la consigna era hacerla renunciar. Fuera de toda norma, el grupo y los subgrupos se lanzaron a organizar el referéndum, seguramente ideado en la Dirección General, amenazándola con que, si lo perdía, tenía que renunciar. Los consejeros consultaron a “sus sectores” sobre la conveniencia de efectuar o no dicho referéndum. El repor-

<sup>13</sup> Un hecho insólito e inédito en una escuela, acostumbrada a depender sólo de los recursos internos.

te de sus consultas en la instancia colegida fue una cínica burla, tratando de forzar que la aprobación de realizar el *referendum* ganara. A manera de ejemplo, aquí consignamos lo que un “representante” de los profesores de tiempo completo dijo: “yo obtuve listas con firmas, una amplia mayoría en mi sector se inclina por el referéndum, pero ¿qué creen? dejé las listas en un cajón de mi escritorio y me las robaron, pero pido que se considere el voto a favor del *referendum* en mi sector”. Sin embargo, como la escuela realmente no se involucró en este proceso y ya estaban próximas las vacaciones de diciembre, no pudieron concretar dicho acuerdo.

6. Entonces, los grupos acosadores crearon otro conflicto importante que coadyuvó en la profundización del ambiente tóxico ya existente en el posgrado, hasta el aire ahí se hizo irrespirable. Esta vez pretendieron aprovechar la conflictiva situación provocada por ellos mismos en contra de la directora. El posgrado había estado varios meses involucrado en elaborar programas para concursar por prestigio y recursos económicos en una instancia financiadora. Cada programa vigilaba celosamente su propio programa y no dejaba espacio para la acción colectiva que demandaba la respectiva convocatoria. En un programa fue tal el nivel de conflicto en un contexto en donde cada grupo quería que sus intereses fueran prioritarios en sus respectivos programas, que una de las instigadoras principales del acoso llamó a dos de sus colegas de muy alto nivel académico “viejas conspiradoras”. Un conjunto de profesores renunciaron a este programa, viendo en su salida la única opción académica posible para posteriormente formar otro programa. Sin embargo, a petición de los alumnos por reconsiderar esta decisión que los afectaba, trataron de reincorporarse a su espacio. Los grupos acosadores se opusieron: era su oportunidad de oro para monopolizarlo.

Esto generó una de las situaciones más difíciles y tensas en la gestión de la directora: al momento de revisar los programas respectivos para entregar a la instancia financiadora, descubrió que los grupos acosadores habían borrado a un conjunto de 20 profesores de muy alto nivel, varios de tiempo completo en la escuela, incluyéndola a ella misma. Entonces, la directora dejó intacto el programa de estos docentes, pero incorporó a la planta de profesores excluida de forma arbitraria en un apartado separado como parte del mismo posgrado. Esto sucedió exactamente el último día laborable antes de un periodo vacacional de dos semanas, así que giró un oficio a todos los programas comunicando esta acción y envió los proyectos a la instancia que correspondía.

Al regresar del periodo vacacional, una de las principales instigadoras obtuvo en la instancia financiadora una copia del programa entregado. Esto fue aprovechado por los grupos acosadores, haciendo uso de manipulación malintencionada para acusar a la directora de imponer una reestructuración al margen “de la comunidad” (otra palabra talismán), es decir, no



### *Bullies, gangs y mobbing*

consensuada. Por supuesto, como nuevo ejemplo de lenguaje paradójico, ignoraron que esta acción simplemente buscaba una salida para defender el derecho de los profesores excluidos y subsanar las divisiones internas, sin afectar en nada su propia propuesta. Los grupos acosadores sustentaron de manera pública la tesis de que se estaba ante una dirección de la escuela nefasta y autoritaria, a la que había que combatir frontalmente. Obvio, nunca aceptaron que ellos habían tratado de aprovecharse de la coyuntura para apropiarse del programa expulsando a casi 20 profesores de muy alto nivel de ese mismo posgrado, acción que fue evitada por la intervención de la directora de la escuela y comunicada por oficio a todos los programas (lo que en realidad los enfureció fue, otra vez, “no salirse con la suya”).<sup>14</sup>

De nuevo, los compromisos clientelares de la Dirección General se hicieron evidentes. En los hechos, apoyó a los grupos acosadores y organizó mesas “de negociación”,<sup>15</sup> que más bien sólo eran distractoras y dirigidas a consumir tiempo, mientras permitía que en la escuela se consumara la apropiación de ese programa por parte del grupo acosador. Como la única salida para el legítimo reingreso de los profesores excluidos, la directora, en el ejercicio legal de sus funciones, destituyó a la jefa de ese programa (pieza clave en la exclusión) y designó en el puesto a un investigador de primer nivel académico y honestidad de hierro, a quien los grupos no tardaron en hacerle también *mobbing*, mismo al que él siempre supo responder de la forma correcta.

7. Los grupos se lanzaron entonces a una nueva gran campaña de agitación: como se dice, “se fueron con todo”. Mientras los consejeros colocaban un gran cartel solicitando la renuncia de la directora, grupos de profesores se lanzaron a juntar firmas que apoyaran esta solicitud. En la escuela se dijo por todos los rincones que la Dirección General ya les había prometido que con 1 500 firmas destituía a la directora. La mayoría en la escuela se mantuvo al margen de las acciones activas de esos grupos, pero muy pocos profesores apoyaron a la directora de manera espontánea, aunque los hubo, haciéndolo muy valiente y creativamente; sí lo hicieron los alumnos, quienes “salonearon”, recabaron firmas y organizaron eventos de discusión pública para neutralizar el conflicto. Seguramente por ellos tampoco esta nueva escalada resultó en la renuncia o destitución de la directora.

<sup>14</sup> En este grupo que perpetraba un atentado contra los derechos de 20 profesores estaban los dos delegados sindicales; sin embargo, nadie en su base les pidió cuentas o la renuncia. ¿Desamparo aprendido en esta escuela? Muy posiblemente, la red clientelar garantiza casi absoluta impunidad. ¿Para qué protestar si de todas maneras nunca pasa nada y el protestante queda “en la mira”?

<sup>15</sup> En las que solicitó que no participara la directora “para no polarizar”, es decir, para complacer a los acosadores, a la vez que le quitaba poder, y que sucedían mientras el proceso de apropiación continuaba.



Durante todo el proceso, el director general siempre recibió en sus oficinas a los grupos en “rebeldía” (acosadores). De diversas formas les lanzaba mensajes de apoyo; por ejemplo, enviando a una representante suya a las reuniones que realizaban en la misma escuela, era como si les dijera: “sigan conspirando, cuentan con mi apoyo”. A pesar del severo acoso que se llevó a cabo, la táctica de los grupos acosadores nunca fructificó, en parte porque la directora y su equipo directivo nunca se doblaron, implementaron medidas de autodefensa y, a pesar del acoso, lograron proyectos importantes para la escuela.

DESENLAZADO: EL FRACASO DEL *MOBBING* Y LA RECUPERACIÓN DE LA ESCUELA

La directora se sostuvo y concluyó su periodo. Entonces, desde la Dirección General se favoreció que los grupos acosadores recuperaran la institución; para ello contó el desgaste del grupo en torno a la directora acosada, con el hecho de que el candidato miembro del equipo de la directora saliente no tenía su base laboral en la institución (era “externo”, no sólo a los grupos acosadores sino a la misma escuela), quien llevó a cabo una campaña sólo con una base estudiantil y planteó algunos cambios necesarios en la escuela (lo cual resultaba inadmisibles en un contexto institucional y neurotizado por el desgaste provocado por los grupos acosadores durante tres años), además de la intensa campaña interna de los grupos acosadores durante el proceso de elección mismo.

Por supuesto, este candidato también recibió ataques y calumnias de todo tipo en los pasillos y aulas de la escuela. Se manipulaban y tergiversaban todas sus propuestas, criminalizándolas. Algunos profesores de tiempo completo se volvieron activistas de la Dirección General para desacreditar al “candidato del continuismo”, el cual incluso fue tachado de fascista en panfletos elaborados por uno de los grupos acosadores más notables de la escuela.

Mientras eso sucedía, la campaña del candidato de los grupos acosadores contó con todo el apoyo del director general de la institución, de manera antirreglamentaria ni siquiera renunció al puesto el cual lanzó la consigna entre profesores de tiempo completo y trabajadores administrativos de base: “no se hagan bolas, el bueno es mi candidato”, así como comentarios casuales e informales: “ya quiero que en la escuela esté alguien con quien yo pueda trabajar para apoyarle”, y ese “alguien” era muy claro para todos.

El candidato que provenía de los grupos acosadores puso en el centro de su campaña la idea de promover la paz<sup>16</sup> y “recuperar a la instancia colegiada en su esencia”.<sup>17</sup> Así que no se trataba de rescatar a la institución de los grupos acosadores que la habían tomado, sino ¡de la directora saliente!, la cual supuestamente

<sup>16</sup> Reforzando la idea de que la guerra había sido desatada por la directora, no por los acosadores: un nuevo caso de lenguaje paradójico.

<sup>17</sup> Asimismo, manipulando los hechos para ocultar que dicha instancia había sido paralizada por el grupo acosador, no por ella.

### *Bullies, gangs y mobbing*

había impedido su funcionamiento con su “autoritarismo” (basado en conocer los reglamentos y tratar de que la escuela funcionara con base en ellos).

Más de 30 profesores de tiempo completo aclamaron públicamente esta idea, poniendo sus nombres en una gran manta en el patio central de la escuela. Así, avalaron gustosos el mensaje de la Dirección General, algunos teniendo diversos y concretos intereses personales basados en ganancias secundarias a cosechar con esta acción. Ninguno de ellos osó mencionar ni una palabra en torno al papel de los grupos acosadores en la paralización de esta instancia colegiada. El mundo al revés, pues.

El consenso cómplice de la mayoría volvió a manifestarse en un gran apoyo para que ganara el candidato de los grupos; una copiosa votación le otorgó un indiscutible triunfo. Hoy, esta escuela ha vuelto a ser el paraíso de los grupos acosadores: los más activos en la campaña de acoso a la anterior directora ocuparon los principales puestos de la dirección, subdirectores y jefes de carrera, sin méritos académicos.

El rezago de la institución se profundiza: los únicos logros de la siguiente dirección (2004-2007) tuvieron como base la continuación de los proyectos impulsados por la directora anterior (2000-2003), pero sin capacidad para concretarlos. A pesar de ello, “los sectores de la escuela” ahora están en calma. Nadie protesta por nada... ¡la escuela es como debe ser!

#### REFLEXIONES FINALES

Hemos realizado un recorrido por la teoría y la práctica del APGT pero, como siempre, la realidad es más rica que cualquiera de sus representaciones. Vemos, sin embargo, que esa teoría ayuda a repensar y entender qué hay detrás de algunos contextos laborales en apariencia “conflictivos”. Problemas como los aquí analizados son muy clásicos en escuelas y universidades, en donde detrás de la conflictividad hay comportamientos generados por grupos acosadores dispuestos a defender sus cotos de poder a toda costa y que se sienten amenazados por quienes promueven la honestidad en el manejo de los recursos, así como equidad y cambios de fortalecimiento académico. Las propuestas de los estudiosos del APGT van explicando y desentrañando este tipo de relaciones.

Por supuesto, no hemos agotado todos los problemas que el APGT genera en los centros de trabajo. Uno muy importante es el que tiene que ver con el impacto en la salud de todos en este tipo de situaciones (en otro texto ahondamos en ello [Peña y Sánchez, 2007a]). En la actualidad ya se conocen los efectos del APGT en términos de la salud de quienes lo viven directamente. Ha sido reportado que puede tener efectos devastadores en las “víctimas”: emocionales, psicológicos, en sus relaciones sociales y sus finanzas. Hay estudios que demuestran que algunas víctimas presentan síntomas del llamado “síndrome de estrés postraumático”, propio de quienes han estado en guerras o han sido víctimas de tortura y secuestro, con efectos de muy larga duración e incluso incapacitantes de por vida [*ibid.*].

## *Bullies, gangs y mobbing*

También pueden experimentar alteraciones emocionales y psicológicas: falta de capacidad de concentración, insomnio, cambios de humor, ataques de pánico, ansiedad, pesadillas, sentimientos de inseguridad, hipervigilancia, culpa, conductas autodestructivas (consumo de drogas y alcohol), pensamientos suicidas y de violencia hacia otros, y un largo etcétera. Hacemos un llamado a que alumnos y profesores visualicemos esta problemática, incluso en nuestros espacios laborales y escolares próximos.

En la escuela estudiada, el *mobbing* o APGT ha provocado un ambiente tóxico, individualista, fatalista y pesimista, de continua frustración, enojo y desacuerdo crónicos. Nadie está contento, la queja y malestar son permanentes. Hay miedo al autoritarismo y audacia cruel de los grupos acosadores, que no es la primera vez que demuestran públicamente lo que son capaces de hacer. Sus “cadáveres en el closet” suman decenas. Quizá también ya hay “desamparo aprendido”: protestar y denunciar sus irregularidades no sirve de nada.

Quizá entre el personal de la escuela haya depresiones, palpitaciones, migrañas, insomnios, hipertensiones e incapacidades médicas que tienen este origen, ausentismo y hasta muertes. Pero nadie se ha ocupado de dichos problemas en esta institución. El que no resiste se va en silencio. Una de las profesoras quien renunció producto del acoso del cual fue objeto nos manifestó en su momento: “no vale la pena que empeñe aquí mi vida; comienzo a sentirme inútil, a dudar de mí misma, a no dormir bien, a no tener hambre, a estar triste, decaída y asténica”. Otra trabajadora nos dijo en una plática casual: “se terminan mañana las vacaciones, ya tengo dolor en el estómago, nervios, ansiedad; es horrible pensar que mañana tengo que volver a sufrirla [su jefa acosadora]”.

Por tanto, consideramos necesario seguir estudiado las diferentes expresiones de la violencia en el trabajo, entre ellas el *mobbing*, tanto teórica como metodológicamente y mediante el trabajo de campo. Es indispensable un mayor conocimiento y conciencia del hostigamiento y hostigamiento grupal en los contextos laborales, con el fin de sumarlos a la agenda de la lucha por el “trabajo decente”, hoy tan en boga, así como por la defensa de la salud y vida de los trabajadores de esta y otras instituciones, objetivos importantes en la agenda política de los grupos verdaderamente democráticos, preocupados por dignificar los espacios laborales.

### BIBLIOGRAFÍA

#### **Cuéllar, Angélica**

2002 *La cara oculta de Ruta 100*, México, UAM/IET/Centro Americano para la Solidaridad Sindical Internacional de la AFL-CIO/Plaza y Valdés, Colección Reestructuración Empresarial, Democracia, Representatividad y Legitimidad Sindical en México, vol. VI.

#### **Chapell y De Martino**

2006 *Violence at work*, Génova, International Labour Organization.

***Bullies, gangs y mobbing***

**González Arias, Rolando Javier**

2007 “El *mobbing* en contra de la democracia”, en Peña, Florencia, Patricia Ravelo y Sergio Sánchez (coords.), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, México/Barcelona, Eón/UAM/Azcapotzalco/SEDISEM, pp. 265-278.

**Hirigoyen, Marie-France**

2001 *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*, Barcelona, Paidós Contextos.

**Namie, Gary y Ruth Namie**

2003 *The Bully at Work. What You Can Do to Stop it And Reclaim Your Dignity on the Job*, Naperville, Sourcerbooks Inc.

**Parés, Marina**

2007a “El lenguaje en el *mobbing*”, en Peña, Florencia, Patricia Ravelo y Sergio Sánchez (coords.), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, México/Barcelona, Eón/UAM/Azcapotzalco/SEDISEM, pp. 81-97.

2007b “Estudiando al grupo acosador desde la antropología”, en Peña, Florencia, Patricia Ravelo y Sergio Sánchez (coords.), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, México/Barcelona, Eón/UAM/Azcapotzalco/SEDISEM, pp. 133-165.

**Peña, Florencia** (coord.)

2003 *Programa Integral de Desarrollo Institucional 3.0*, México, ENAH-INAH/PROMEP-DGESU-SES-SEP.

**Peña, Florencia y Sergio Sánchez**

2007a “*Mobbing* y salud. Repercusiones negativas en los trabajadores y en los espacios laborales”, en *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, México/Barcelona, Eón/UAM-Azcapotzalco/SEDISEM, pp. 181-201.

2007b “El *mobbing*. Contribuciones al estudio del trabajo y su organización”, en Peña, Florencia, Patricia Ravelo y Sergio Sánchez (coords.), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, México/Barcelona, Eón/UAM/Azcapotzalco/SEDISEM, pp. 23-40.

**Peña, Florencia, Patricia Ravelo y Sergio Sánchez** (coords.)

2007b *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, México/Barcelona, Eón/UAM/Azcapotzalco/SEDISEM.

**Westhues, Kenneth** (ed.)

2004 *Workplace Mobbing in Academie. Reports from Twenty Universities*, Lewinston, Queenston y Lampeter, The Center for Academic Justice by the Edwin Mellen Press.

INTERNET

***El Refugio de Esjo***

2005 “El maltrato psicológico”, en <http://www.el-refugioesjo.net/>, página consultada el 11 de febrero.

**González de Rivera, José Luis**

2005 “El trastorno por mediocridad inoperante activa (Síndrome MIA)”, [www.Mobbing.Nu](http://www.Mobbing.Nu), página consultada el 11 de febrero.