

CONJETURAS, PARADOJAS Y DESAFÍOS: ACOSO PSICOLÓGICO EN UNA ORGANIZACIÓN MEXICANA QUE LUCHA POR LOS DERECHOS HUMANOS

Florencia Peña Saint Martin

Sé el cambio que quieras ver en el mundo
Mahatma Gandhi

Introducción

Mobbing es el acoso psicológico en el trabajo y tiene el objetivo de destruir la estabilidad psicológica de un ser humano, a través del descrédito y la rumorología. Se practica acosando grupalmente de tal manera que la víctima “estigmatizada” no pueda defenderse, que no pueda hablar o que su palabra ya no tenga ningún valor. **La indefensión de la víctima proviene de la pasividad de los testigos de la violencia**, que permiten la destrucción de otro ser humano... (Parés, 2005, subrayado nuestro).

Heinz Leymann¹ es quien en 1982 y a partir de las experiencias obtenidas, en su consultorio clínico, sistematiza la información sobre este fenómeno, lo que lo condujo a redactar un pequeño informe científico escrito en el otoño de 1983 y publicado al principio de 1984 por el Comité Nacional Sueco de Seguridad y Salud Ocupacional de Estocolmo (Leymann y Gustavsson, 1984).

¹ La traducción de Francisco Fuertes del texto clásico de Leymann: Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral (*mobbing*) en el trabajo, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5(2), 165-184, se encuentra disponible en: <http://www.conchadoncel.com/Contenidos/Mobbing/mobbing_leymann.pdf>.

Es él quien identifica, conceptualiza y denomina a la violencia simbólica grupal, sistemática y recurrente dirigida contra una sola persona en contextos laborales con afán de destruirlo emocionalmente para “neutralizarlo” como *mobbing*, al que describe como un fenómeno prevalente e importante y como un serio problema de salud, porque es capaz de dañar severamente a los blancos elegidos, ocasionándoles patologías físicas y psíquicas que pueden resultar incapacitantes y hasta mortales (Peña y Sánchez, 2007). Leymann mismo estableció la metodología para su estudio, sistematizando cuarenta y cinco conductas que tipificó como características del linchamiento emocional en el trabajo, las que agrupó en cinco categorías: 1. Actitudes que intentan impedir que la víctima se exprese, 2. Aislamiento de la víctima, 3. Descrédito de la víctima frente a sus compañeros, 4. Desacreditar el trabajo de la víctima, 5. Comprometer la salud de la víctima; otras conductas han sido agregadas o eliminadas a partir de esta lista inicial, al adecuar el instrumento diagnóstico a diversos contextos nacionales (por ejemplo, González de Rivera y Rodríguez-Aubin, 2003).

A partir de entonces, y sobre todo desde la psicología, ámbito de acción del propio Leymann, en la investigación del fenómeno se ha avanzado mucho en la identificación de:

1. El perfil del acosador o instigador principal (y de los miembros de su pandilla), que según José Luis González de Rivera (2009) padece el síndrome de mediocridad inoperante activa (Síndrome MIA), y que siguiendo a Pedro Rodríguez López (2009a) se caracteriza por ser poco talentoso profesionalmente, lo que lo hace estar resentido y frustrado, por lo que es envidioso, celoso y egóista (emociones y acciones negativas con combinaciones diversas en él) y crónicamente necesitado de admiración y de reconocimiento. Dado que lo que quiere es figurar y ascender, sin tener los méritos necesarios para ello, simula y aparenta que sí tiene las capacidades que sabe que le están negadas para ganar prestigio público. Por ello mismo, a través de acciones de acoso, por un lado, necesita controlar su entorno laboral para que esta posición suya ganada deshonestamente no se vea amenazada; por el otro, se rodea de gente inferior a él, a quien sirve de líder, para que le ayuden a perpetrar acoso grupal y le hagan sentir grandiosidad frente a sí mismo y frente al colectivo. Con este control informal de los espacios laborales se allegan mucho poder interno, aplicando tácticas de acoso a todos aquellos que no son “seducidos”, los cuestionen o se les opongan.
2. El mismo Rodríguez López (2009b) señala que el perfil de las víctimas elegidas para ser linchadas emocionalmente no es necesariamente el de sujetos débiles y serviciales, sino que lo que parece desencadenar la agresividad de los acosadores hacia ellas es envidia por los méritos de éstas; entendida esta envidia como un sentimiento de codicia, de irritación rencorosa por parte del instigador principal, basada en el éxito, la felicidad (incluso en la vida personal) y las ventajas del otro, mismas que percibe que él no tiene, por lo que lo amenazan.

También suelen ser blancos “los diferentes”, por ejemplo, los honestos en contextos laborales corruptos; los talentosos en medios mediocres; así como los que confrontan directamente al acosador principal o miembros de su pandilla, oponiéndoseles, cuestionándolos, o no siendo vulnerables ni subordinados a sus manipulaciones. Por tanto, cualquier persona que sea percibida como una amenaza para la posición de liderazgo y privilegio del instigador principal o de la pandilla, sus propósitos de poder y su control informal de los contextos laborales, puede ser blanco de *mobbing*.

3. En los procesos de linchamiento emocional en el trabajo se ha constatado también la existencia de pandillas asociadas a este instigador principal que comparten muchos rasgos de este perfil y que de manera concertada participan activamente en dicho linchamiento, obteniendo ganancias secundarias con su hacer, tales como puestos, reconocimientos, sentido de pertenencia, protección del mismo grupo acosador en momentos difíciles, etc., situaciones que no son capaces de generarse a través de trabajo eficiente y conductas honestas porque, asimismo, carecen de los méritos personales necesarios para ello (Parés, 2007).
4. La literatura reconoce siete fases por las que suele pasar el proceso de linchar emocionalmente a alguien, que son: seducción, conflicto, acoso laboral propiamente dicho, actuación del entorno, actuación de la empresa, marginación y, deseablemente, recuperación, establecidas por Marina Parés Soliva en el 2002 (Parés, 2009a). Es necesario señalar que la vida es azarosa y compleja, lo mismo que la dinámica de los espacios laborales, por lo que es difícil poder afirmar que todos los casos de acoso laboral pasan irremediamente por estas etapas, en esa secuencia.
5. Los tipos de *mobbing* también forman parte del conocimiento actual del fenómeno; se reconoce la existencia de acoso laboral ascendente (de los colectivos hacia las autoridades o directivos), descendente (de los cuerpos directivos, hacia personas de menor jerarquía) y horizontal (entre directivos o entre empleados), así como de tipo mixto, obviamente, caracterizado por una combinación de todos éstos (Rodríguez, 2009c).
6. Leymann (1996) estableció que, para que pueda hablarse de *mobbing*, estas conductas contra el blanco elegido deben ser persistentes en el tiempo (él estableció que deben durar al menos seis meses) y recurrentes (proponiendo que ocurran, mínimamente, una vez a la semana).
7. Es ampliamente reconocido también que el objetivo del acoso es la destrucción psíquica de la víctima para eliminarla de los contextos laborales, de preferencia provocando su baja o su renuncia, o, cuando menos, aislándola simbólicamente. Por tanto, y para ocasionar que su presencia moleste y que su palabra carezca de valor frente al resto de sus compañeros, muchos de los mensajes denostadores de la víctima de acoso van dirigidos al imaginario del colectivo, para que, sumándose al ostracismo hacia ella, o callando su desacuerdo frente a las acciones de

acoso de las que es testigo, participe, al menos pasivamente, en agredir al blanco elegido y a que esta violencia se perpetre impunemente y que se legitime en ese contexto laboral. Por tanto, es siempre necesario tener en cuenta que, como bien dijo Iñaki Piñuel (2003): “nada justifica la destrucción moral de una persona”, y eso es precisamente lo que la violencia psicológica tiene como objeto.

Veintisiete años después de que se comenzó a sistematizar el conocimiento sobre el acoso psicológico grupal en los contextos laborales, es posible concluir que este psicologismo inicial no ha sido superado completamente. Por tanto, aún existen ausencias en los estudios sobre *mobbing*, mismas que deben ser resueltas académicamente lo más pronto posible para convertirlas en acción política eficaz en contra de este tipo de agresión, ya que en torno a este problema no basta el conocimiento, sino que éste debe transformarse en acción para prevenirlo y detenerlo. Por ejemplo, se ha omitido el análisis detallado de los contextos organizacionales que permiten que el linchamiento emocional se convierta en parte de su cultura laboral, sin duda, ligados a la historia de ellos y a la del país en que ocurrieron. Otros contextos, sin estar crónicamente aquejados por acoso como parte de su dinámica cotidiana, son tolerantes con éste y ocurre en ellos periódicamente. Hay también espacios de trabajo que no lo presentan ni tampoco lo toleran. Esta “tipología” de organizaciones debe ser analizada en el futuro para poder determinar las medidas adecuadas para hacerle frente y prevenirlo.

Es necesaria, asimismo, mayor información centrada en las organizaciones y su relación con los contextos socioeconómicos globales que se concretan en políticas públicas en cada país que, por mencionar una tendencia importante, hacen del empleo formal un privilegio escaso, o que promueven la competitividad y el individualismo en las universidades (en México, vía la pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores y el ingreso a los sistemas de estímulos), mismos que ocasionan que si el contexto es tóxico fácilmente devengan en luchas dentro de los programas universitarios por las direcciones de tesis, la apertura de líneas de investigación, la inclusión de “amigos” y la “exclusión” de enemigos en ellos por razones extra académicas, etc., para ganar “puntos” o cumplir con requisitos reglamentarios, luchas que fácilmente utilizan prácticas de acoso laboral y de acoso docente para dirimirse.²

Asimismo, mucho se ha centrado la investigación sobre el *mobbing* en el análisis en los acosadores, sus víctimas y las consecuencias negativas para los espacios labo-

² El **acoso docente** es el maltrato psicológico ejercido por profesores en contra de los alumnos, ya sea directamente o por omisión. Se considera que incurren en esto último los profesores y las autoridades que son testigos pasivos y que se “hacen de la vista gorda”, a pesar de saber que los hechos violentos están sucediendo o han sucedido (Peña, en prensa). Se ejerce cuando los estudiantes intentan cambiar de línea de investigación o de director de tesis, por ejemplo, o para dirimir “ajustes de cuentas entre docentes”, perjudicando a los alumnos del “enemigo”, entre otros casos.

rales y los blancos elegidos. Por tanto, falta también enfatizar las estrategias de resistencia que ponen en marcha algunos de los blancos que no se convierten en víctimas; las acciones de algunos testigos que no permanecen “mudos”, sino que contrarrestan y enfrentan activamente a los acosadores; importa también avanzar sobre una suerte de “antropología de la emocionalidad” que recupere el papel que juega la necesidad de desarrollar un sentido de pertenencia y el papel de las “muertes rituales” como elemento de cohesión social.

Así, resulta vital ir más allá de sentimientos personales de envidia por parte de los acosadores, que son necesarios, pero no suficientes para que el acoso laboral se desencadene y se perpetúe en ciertas organizaciones, ya que este “perfil de personalidad” tiene que hacer sinergia con todo lo anteriormente mencionado para que el acoso se dé (es decir, circunstancias históricas nacionales y organizacionales, políticas públicas, ausencia de legislación, espacios laborales tóxicos, etc.). Esto se prueba con el hecho de que en contextos laborales “sanos” los MIA no tienen la menor posibilidad de ejercer de manera impune violencia hacia nadie. Todo lo anterior es importante de llevar a cabo a la brevedad posible porque, en nuestra experiencia, se trata de un fenómeno que en México hoy se encuentra presente en muchos espacios laborales, siendo parte de la dinámica cotidiana de prácticamente todas las universidades, los partidos políticos, los medios masivos de comunicación y dentro y entre organizaciones de la sociedad civil, desgraciadamente.

Planteamiento del problema

Los Testigos Mudos son las personas que ven lo que [los acosadores] le están haciendo a la víctima y NO HACEN NADA. Unos dicen que “no es para tanto”. Otros que “algo habrá hecho”. La mayoría “no quiere problemas” o el tema “no va conmigo”. Las razones de las personas para ser Testigos Mudos, son varias: porque tienen miedo, por una avidez insaciable de poder, porque disfrutan del espectáculo, y también por tener una fuerte relación de dependencia con el acosador. Para no ser testigo mudo, ¿Qué hacer? No transmitir rumores. No justificar actitudes hostiles. No culpar a la persona criticada. Perder el miedo al vacío social. Ser solidario con la persona agredida.

Marina Parés Soliva (2009b)

Consecuente con la propuesta de la necesidad de analizar en los estudios del *mobbing* aspectos poco abordados en la literatura ya existente, en este trabajo se enfatiza el papel del colectivo en un caso de acoso psicológico perpetrado por una “jefa tóxica” (Piñuel, 2006) en contra de un blanco, de sexo femenino también que no se convirtió en víctima porque tenía muy clara la existencia del maltrato psicológico en las organizaciones y sabía perfectamente que se trataba de éste. En el proceso, el colectivo

participó del contexto de acoso al comportarse como “testigo mudo”, avalando con ello la violencia que ejercía cínicamente la jefa tóxica, así como concertando con la jefa tóxica al margen del supuesto grupo promotor (GP) que ésta debía coordinar. Lo extraordinario es que esto haya ocurrido en una organización que se dice comprometida con la defensa de los derechos humanos y la promoción de la democracia, lo cual es altamente contradictorio.

En México, y sin que sea posible aquí desarrollar en extenso esta problemática, es insoslayable la existencia de una cultura política basada en redes clientelares y consenso cómplice en las “altas cúpulas”, que callando y silenciando los problemas internos que entre sus integrantes surjan, crean un contexto adecuado de corrupción interna e impunidad a su hacer deshonesto, lo que da amplia libertad al “líder” para actuar. Esto es una incuestionable herencia de los muchos años en que el Partido Revolucionario Institucional estuvo en el poder, pero que la alternancia política ha demostrado que es practicada también por la otrora oposición e, incluso, por los partidos políticos que se dicen de izquierda, tales como el Partido de la Revolución Democrática (hoy gobierna desde la presidencia el Partido Acción Nacional y lo hace desde el año 2001, periodo en que estas prácticas hasta parecen haberse profundizado).

Esto permite hipotetizar que a pesar de las buenas intenciones de las personas y los grupos que luchan por los derechos humanos y por la democracia en el discurso, y del hecho que muchos de ellos puedan ser buenas personas en lo individual, con facilidad ponen en práctica y exigen a los demás poner en práctica y subsumirse a esos mismos códigos [anti]“éticos” de no crearle conflictos al líder y de protegerlo de todo lo que haga si es “cuate” [es decir, si es miembro de la red clientelar]. Considerando que dentro de estos grupos hay sin duda gente bien intencionada, que lucha sinceramente por cambios importantes en la sociedad, resulta vital llamar la atención sobre la necesidad de poner en marcha una suerte de “vigilancia política” ante la constatación de la reproducción en nuestras propias organizaciones de las mismas prácticas políticas por las que en el discurso se lucha en contra [de allí el epígrafe de Mahatma Gandhi]. De otra suerte, tristemente, es necesario reconocer que si estos grupos son “la esperanza del mundo” y practican clientelismo y consenso cómplice en México, “el mundo no tiene esperanza”, por lo menos en el país.

Contexto

Este caso trata de las prácticas de una jefa tóxica en una organización de la sociedad civil (OSC) con presencia latinoamericana, defensora de los derechos humanos y promotora de la democracia, cuyo origen se remonta a uno de los movimientos sociales que caracterizaron a los años setentas en América Latina, centrados en lograr cambios sociales profundos para construir sociedades más justas. El movimiento que dio origen a esta organización tuvo bases fuertes principalmente en el sector académico,

por lo que promovió la celebración de seminarios y congresos desde finales de los años setentas, en el tercero de los cuáles (1984) se decidió la fundación formal de esta agrupación, que también desde sus orígenes se comprometió con la lucha a nivel continental por construir una sociedad menos inequitativa. En 1987 se aprobaron sus estatutos, mismos que desde entonces contemplaron una filial en México, coordinada unipersonalmente (esta agrupación pretende tener representación en toda América Latina, cosa que aún no logra); desde entonces y hasta el 2007 dicha representación y las bases de la OSC estuvieron ligadas a una sola universidad pública, sus profesores, sus alumnos, sus egresados y sus allegados, misma que era su “cuartel general” de operación en el país y el espacio que la mantuvo a flote en los momentos de crisis.

En los 25 años transcurridos y a pesar de que incluso en 1994 la agrupación realizó su congreso continental en México, ésta no logró tener organización, presencia, convocatoria y prestigio a nivel nacional; su ámbito de influencia siguió restringido a dicha universidad pública y quienes la rodeaban, como ya se dijo. Paradójicamente, después de este congreso continental en el país, y por conflictos surgidos alrededor del mismo y con la coordinación general a nivel continental en torno a la elección del representante mexicano (en México se eligió uno que luego la coordinación continental no reconoció), con posterioridad a este evento, la OSC vivió uno de sus momentos más críticos en el país, lo que la condujo a una inmovilidad casi total, situación de la que salió posteriormente con acciones concertadas expresamente para ello, promovidas por actores de la universidad pública a la que ya se ha hecho referencia.

Esta larga etapa se caracterizó porque la organización sólo era conocida por los alumnos, exalumnos, profesores y asociados de dicha universidad pública. Por tanto, sólo algunos de ellos tenían conocimiento de las publicaciones, acuerdos, acciones y eventos realizados alrededor del área temática de la agrupación a nivel continental. Su dinámica en el país era inercial, no estaba oficialmente registrada, carecía de estatutos, no existían listas claras de asociados, no tenía página electrónica, mecanismos de difusión de información importante, etc., además, siempre existieron conflictos internos que nunca se resolvieron completamente, lo que le acarrió una fuerte dosis de inmovilidad.

A los congresos continentales asistían básicamente los profesores de la universidad pública, quienes en ellos construían redes de relaciones e intercambiaban información, que luego no se difundía ampliamente en México, y entre quienes eran nombrados en los eventos continentales mismos los coordinadores locales, dado que así lo marcan aún los estatutos. Paradójicamente, en el seno de una organización que luchaba y lucha por la igualdad social, esta dinámica continental excluía [excluye aún] a los menos favorecidos en el país. En efecto, quienes aún enterándose casualmente de que reuniones y congresos iban a suceder en algún país en América Latina y no podían financiarse los viajes para asistir, no participaban de ninguna decisión trascendental, no se enteraban de la producción de vanguardia, no establecían redes importantes, ni eran elegibles como coordinadores nacionales, siendo esta dinámica una forma más de exclusión social.

En este contexto, entre 1998 y el 2005, las diversas coordinadoras en México fueron todas emergidas de esta misma universidad pública, continuando la agrupación funcionando solamente en el ámbito académico y predominantemente en el Distrito Federal y Guadalajara, teniendo una presencia nacional realmente marginal y focalizada alrededor de la universidad referida. Así, en junio del 2005 se convocó a una Asamblea General de “asociados con el fin de nombrar al coordinador mexicano para el siguiente periodo”, en ella, la Asamblea, por unanimidad, decidió que más que nombrar a un nuevo representante que corriera el riesgo de quedar nuevamente aislado, se necesitaba una estrategia novedosa para darle renovados impulsos a la OSC en el país.

En esa reunión se planteó como objetivo iniciar la construcción de una organización con presencia nacional y con una amplia participación de todos los sectores, no sólo de académicos, para propiciar que la OSC jugara un papel político importante frente a la defensa un derecho humano, de cara a las corrientes y las políticas focalizadoras y privatizadoras, características de los últimos años en México y en toda América Latina. Para ello se acordó también vincularla explícitamente con actores importantes fuera del ámbito académico, tales como: ONGs, movimientos sociales, líderes, prestadores activos de servicios de salud, así como particulares interesados en sumarse a estas tareas.

Con este fin, en junio del 2005 se conformó un nuevo grupo promotor formado por siete de los asistentes a la Asamblea General, autopropiéndose como coordinadora del mismo una mujer, a la que aquí denominaremos “Violeta”, egresada de uno de los programas de la universidad mencionada. En la misma Asamblea se estableció que este grupo debía de llevar a cabo diversas estrategias, principalmente de convocatoria y fortalecimiento nacional.

Hechos

Desde que comenzaron las actividades del grupo promotor (GP) quedó claro que Violeta no trabajaba con éste, a pesar de que el GP había sido nombrado democráticamente en Asamblea, sino con los profesores de la universidad, que, en los hechos, eran funcionales a esta dinámica. La experiencia posterior hace posible afirmar que ello sucedió por así convenir estrictamente a los intereses personales de Violeta, ya que utilizó para su propia promoción y la de sus familiares cercanos y amigos a la organización entera de manera permanente. Por tanto, pasaron varios meses (junio-octubre) sin que realmente se hiciera nada en el seno del GP, en este contexto, la única otra integrante mujer de éste, que aquí denominaremos “Amelia”, en octubre de ese mismo año buscó a Violeta para conminarla a sistematizar un plan de trabajo y comenzar a dar vida a las actividades colectivas comprometidas. Así, el 5 de octubre del 2005 fue creado por Amelia un grupo virtual y se redactó un comunicado-invitación a la OSC para difundirlo por todos los medios posibles, comenzando así a trabajar en la tarea

de promover el ensanchamiento nacional de las bases de la OSC. Los demás miembros del grupo promotor radicados en el D.F. no participaban de las tareas, es posible suponer que porque Violeta no los convocaba, ni acudían a las reuniones, quedando como responsables en el Distrito Federal solamente Violeta y Amelia, con el apoyo siempre eficiente de dos compañeros de provincia a quienes llamaremos “Paco” y “Juan”, que se mantuvieron informados de lo que pasaba en la OSC a través de Amelia.

A las reuniones de trabajo periódicas en el D.F. Violeta llegaba siempre con, cuando menos, 40 minutos tarde y prácticamente nunca con los compromisos previamente contraídos realizados, situación que para no dañar la dinámica Amelia nunca cuestionó. Al poco tiempo Amelia asumió la elaboración de una propuesta de Estatutos, misma que explicó a Violeta en sus lineamientos generales, junto con la conveniencia de que se organizaran también por redes temáticas y regionales. Esta propuesta, con las observaciones de Paco y Juan –Violeta nunca les hizo comentario alguno– estuvo lista desde diciembre del 2005 dado que el plan inicial era que en enero se convocara a la Asamblea Constitutiva formal de la OCS, para lo que los estatutos eran indispensables.

En diciembre se le superponían a Violeta dos viajes a Sudamérica, por lo que le pidió a Amelia que fuera a Lima, mientras ella iba a Montevideo, cosa que así sucedió. La reunión de Lima fue organizada por un organismo internacional para convocar a la OSC a nivel continental a participar en un programa, precisamente como organización de la sociedad civil. Así, casi por azar, Amelia se vio involucrada como responsable de la OSC en esas tareas. Era del conocimiento de Violeta que el compromiso principal era hacer un “mapeo” de OSC. Amelia en todo momento mantuvo informada a Violeta de las discusiones y los avances y le puso copia de todo correo-electrónico que envió y de todo documento que recibió, tal como institucionalmente se debe hacer, finalmente Violeta era la coordinadora del grupo promotor en México.

Por iniciativa de Violeta, al margen del grupo promotor que supuestamente coordinaba, pero sí en acuerdo con los profesores de la universidad de referencia, a principios del 2006 la OSC organizó un Taller trayendo a un famoso profesor sudamericano. A este Taller asistió Paco, Violeta y Amelia lo invitaron a comer, le propusieron juntas que se hiciera cargo de la región noroeste y le platicaron también acerca de la iniciativa del organismo internacional. Paco aceptó, parecía que todo avanzaba bien.

En la reunión de Lima, Amelia le platicó a una integrante del organismo internacional sobre la refundación de la OSC en México y le solicitó apoyo económico para ello, la representante dijo que si le entregaban una buena propuesta con presupuesto, a más tardar a principios de marzo del 2006, la consideraría. Amelia hizo dicha propuesta; el documento consideraba reuniones de promoción regionales durante 2006, según las áreas consideradas en los estatutos, y la constitución de las redes temáticas. Finalmente, la integrante del organismo nacional aseguró que no podían dar presupuestos a países particulares, sino solamente a toda la región en un solo plan general, por lo que no financió esta propuesta específica.

Fue a la luz de la elaboración de dicho documento que Amelia propuso culminar el trabajo de un año de reuniones en todas las regiones contempladas con un gran Congreso Nacional (el primero en 25 años organizado por esa OSC en el país), a partir de dónde se gestó en Violeta la idea de que éste se erigiera en el espacio de realización de la Asamblea Constitutiva de la OSC, con los mismos estatutos, lo cual retrasaba este proceso hasta diciembre del 2006, periodo en el que ella seguiría en la coordinación. Al no ser financiado el plan de trabajo, Amelia le propuso a Violeta que, entonces, invitaran por lo menos a alguien a hacerse promotor de cada región frente al Congreso, tanto para cumplir con los compromisos del “mapeo” de las OCS que solicitaba el organismo internacional, como para promocionar a la OSC a nivel nacional, objetivos que se complementaban uno con el otro. Para instrumentar este nuevo plan, Amelia y Violeta acudieron a la universidad a elaborar listas de egresados y consensar a las personas idóneas para invitar en cada estado y región. De todas estas actividades y acuerdos era Amelia quien informaba a Paco y a Juan, mientras Violeta sólo concertaba con las profesoras de la universidad y se vinculaba con el estado de Chiapas, lugar en que había realizado su servicio social y en el que tenía amigos personales, nadie más.

En los pocos meses de trabajo efectivo transcurridos, Amelia creyó que había construido una buena relación con Violeta y que, poco a poco, caminaban por el sendero de acuerdos respetuosos. La primera reacción de “gran indignación” de Violeta hacia Amelia –momento que parece haber sido el detonador de las agresiones de diverso tipo de las que luego fue objeto de manera constante– ocurrió el 17 de abril del 2006, cuando Amelia le preguntó a Violeta, sin malicia y sí con entusiasmo, si los promotores regionales y estatales que debía de invitar habían aceptado fungir como tales o no.

La literatura sobre violencia en el trabajo ubica muchas de las reacciones de agresión hacia otro u otra como estrategias de “ocultamiento de fraude”. Éste fue el caso, era claro que en mes y medio Violeta **NO** había invitado a nadie aún y que trataba de desviar la atención de este hecho con una explosión de enojo fuera de lugar, aún así, parecía que se trataba de una reacción meramente coyuntural y pasajera. Sin embargo, desde ese momento, como respuesta absolutamente defensiva-agresiva, Amelia obtuvo de Violeta objeciones tardías a la propuesta de estatutos, a la regionalización y a la estructura del Congreso, todo lo cual habían discutido juntas muchas veces, incorporado también las observaciones y sugerencias de Paco, de Juan y de profesores de la universidad. Además, sin duda, había significado mucho trabajo para Amelia, cosa que con todo derecho le hizo ver, diciéndole que le parecía fuera de lugar su cambio de concepción, además, unilateral, le pidió que respetara tanto su trabajo como los acuerdos previos y con los demás, a lo que Violeta le contestó: “... ahorita no puedo pensar, simplemente no puedo pensar...”, luego añadió “... voy a reunir al Comité Organizador del Congreso y allí decidiremos de ahora en adelante todo lo referente de la OSC ...” (lo cual contravenía los acuerdos de la Asamblea, dado que marginaba

al GP). Amelia supuso que Violeta se refería a que, como era el primer día del Taller, estaba abrumada y por eso “no podía pensar”, pero se alegró de que ¡al fin! se comenzara con la organización del Congreso, el tiempo ya estaba encima (era mediados de abril, el Congreso estaba programado para finales de noviembre).

A los pocos minutos de esta desagradable conversación, alguien en la universidad le preguntó a Amelia que si iría a la comida con el instructor del Taller, ese día, lunes, y a la del día siguiente, en que antes de una reunión en las oficinas del organismo internacional “un grupo” almorzaría con Violeta y con el instructor. Amelia se indignó, no en términos personales, sino porque como miembro del GP bien que sí le habían tocado ya kilos de trabajo, además de que por esa misma condición tenía el derecho de participar en la agenda de las actividades de la OSC.

Amelia en ese momento pensó: “rara forma la de Violeta de luchar por los derechos, no estando en capacidad de ser consecuente en contextos realmente elementales”.

Fácilmente pudo haber ido a ambas comidas, pero Amelia prefirió no interferir con los planes de Violeta de una nueva apropiación privada del capital cultural y simbólico que el instructor del Taller significaba. Comprendió, además, que la lista de invitados había sido una estrategia clientelar y unilateral de su parte (el reprochable “palomeo” del Partido Revolucionario Institucional), actitud que de veras lamentó y se preocupó por primera vez por sus repercusiones en el trabajo colectivo.

Posteriormente, Violeta convocó a la reunión de organización del Congreso, pero en el tiempo que transcurrió entre tal convocatoria y su realización, comenzó a acosar a Amelia con correos electrónicos en los que criticaba el uso del grupo virtual que Amelia misma había conformado. Ésta le dijo precisamente en un correo-e: “... escogiste mal la arena para tus observaciones desatinadas; en 20 años de uso continuo, la internet y las computadoras son un mar en el que nado con bastante confianza y holgura...” En ese mismo correo Amelia le hacía ver que si comenzaban a boicotearse una a la otra, iban a parar el avance de la OSC, que necesitaba de su trabajo conjunto, a pesar de todas las diferencias que pudiera haber. Fue entonces que le señaló como ejemplo de boicot el haberla excluido de las comidas con el famoso instructor del Taller y de haber decidido la realización del Taller mismo al margen del GP.

Para sorpresa de Amelia, a la reunión organizadora del Congreso, Violeta había invitado unilateralmente, y con criterios poco claros, a una gran cantidad de personas. Desde el primer momento de esa reunión comenzaron las acciones públicas y abiertas de acoso psicológico de Violeta hacia Amelia, lo cual la hicieron tensa y desagradable. A partir de ese momento descalificaba siempre todas sus propuestas; invisibilizaba el muchísimo trabajo previamente realizado por ella; trató de que las regiones y las redes ya no fueran la estructura del Congreso; propuso cambios tan absurdos como juntar el tema de género y salud con el de salud sexual y reproductiva, solamente para boicotear a la propuesta de Amelia como coordinador de la mesa de salud sexual y reproductiva; mintió flagrantemente enfrente de todos, reclamándole a Amelia el que se hubiera abrogado el derecho de invitar a Paco como promotor de

una región y cuando ella le recordó que habían comido juntas con él para invitarlo ambas, cínica y agresivamente le respondió: "... no me acuerdo..."; Violeta afirmó también con toda desfachatez que se le había regresado el correo de invitación de una propuesta de promotor de una región, que realmente nunca mandó (porque Amelia lo había propuesto); insinuó que "los académicos" –por supuesto, se refería realmente a Amelia– estaban participando en el Comité Organizador de manera oportunista "por los puntos", demostrando que sabía muy poco de las prioridades que enfatizan los estímulos; repartía trabajo, lugares a dónde acudir y gentes "importantes" para visitar, excluyendo claramente a Amelia de todo. Incluso se abrogó el derecho de "decidir" que su marido –al que practicando nepotismo y con el aval del colectivo anexo al Comité Organizador del Congreso– iba a ser de ahora en adelante "el encargado de los estatutos" (que Amelia había hecho, por lo cual ella los distribuyó a través del grupo virtual, con una nota aclaratoria de su génesis).

En su momento, Violeta también argumentó hasta la muerte que NO se hiciera ningún "mapeo" de OSC en el I Congreso, creyendo boicotear el trabajo de Amelia –no los compromisos de la OSC– frente al organismo internacional. Cuando Juan le hizo a Amelia la observación de que todos los coordinadores y los miembros del Comité Organizador del Congreso eran del D.F., y ella lo planteó en la reunión, Amelia sabía que terminando ésta Violeta los invitaría formalmente para que no hubiera vuelta para atrás, tal como ocurrió. A la siguiente reunión Violeta se oponía denodadamente a agregar a otro coordinador más que fuera de provincia en cada mesa, simplemente porque era la solución que Amelia propuso para resolver el "centralismo" cometido.

Este afán de vetar a quienes Amelia proponía, así como para garantizar que SU gente tuviera todas las coordinaciones, tuvo su expresión más lamentable cuando en el seno del Comité Organizador Violeta dijo clara y públicamente que un compañero de Chiapas no había aceptado ser el promotor de la OSC en la Región Sur-Sureste, proponiendo de manera inmediata a un muy amigo suyo "... para que se quede la sede en el mismo lugar...", cuando la realidad es que nunca invitó al primer compañero, informando en Chiapas que el Comité Organizador era quien había designado a su amigo.

En una reunión a realizarse en Guadalajara, Violeta le avisó a Juan en el último minuto que no llegaba el primer día, a pesar de que se había comprometido a presentar lo relativo a la OSC en la reunión organizada *ex-profeso* para promoverla en el estado. No se molestó en comunicarle a Amelia su cambio de planes –pareciera que a Violeta le era imposible ser institucional– por tanto, Amelia llegó a Guadalajara sin una presentación en *power point* o un texto previamente preparado, viéndose obligada a improvisar. Además, Violeta le dijo a Juan que había tenido un compromiso laboral de última hora, cuando asistentes a un evento preelectoral que se organizó una universidad pública, la vieron allí, quedando claro que lo de su supuesto compromiso laboral era una mentira.

Claramente, Violeta dejaba que sus conflictos, sus amores y sus odios personales interfirieran con lo que más le convenía a la OSC. Mentía, tergiversaba y manipula-

ba la información de manera constante, esta enorme facilidad manipuladora quedó nuevamente demostrada con el cinismo de Violeta, cuando Amelia le dijo que iba a escribir sus desavenencias con ella y las iba a hacer públicas, con lo que aquella rápidamente le pidió una disculpa a ésta como estrategia para impedírselo.

En fin, que, como coordinadora, Violeta ejercía acoso psicológico en contra de Amelia de manera ininterrumpida, afectando las buenas decisiones neutras, centradas en simplemente lograr un buen evento, generando un ambiente de trabajo tenso y pesado, seguramente con el fin de que Amelia se diera por vencida y dejara de participar activamente, lo que no logró.

El 26 de octubre del 2006, Amelia fue objeto de violencia verbal, pública y directa por parte de Violeta. En su calidad de coordinadora del grupo promotor de la OSC y del Comité Organizador (CO) del I Congreso Nacional, a menos de dos semanas del evento, debía haber sido la mediadora principal de posibles conflictos, esforzándose por preservar un ambiente agradable y productivo de trabajo para garantizar su éxito. Por tanto, no puede dejarse de enfatizar lo grave que es para la organización del trabajo que como jefa tóxica Violeta misma haya sido quien agrediera, retirara la palabra, generara conflictos, enrareciera el ambiente laboral y utilizara los espacios de trabajo colectivo como arena para el cobro de venganzas y el reparto de prebendas.

En la reunión que aquí se refiere, se dirigió a Amelia de manera por demás irrespetuosa y enfrente de tres miembros más del Comité Organizador del Congreso, le dijo con evidente rabia, perdiendo el control de sí misma: “Eres una falsa y todos aquí lo saben...” (“aquí” eran las y los profesores-investigadores de la universidad). Adicionalmente, al abandonar rápidamente el salón después de su agresión, les dijo a otros dos miembros del CO que, visiblemente incómodos, se encontraban presentes: “a ti, y a ti también, con gusto les explico lo que quieran, pero a ella no...” (señalando grosera y agresivamente a Amelia con el dedo). ¡Esto lo hacía la coordinadora de una OSC que exige en el discurso respeto a los derechos humanos y que promueve la democracia, que se presume inclusiva y que se manifiesta en contra de las inequidades y de la exclusión!

¿Qué hizo el colectivo frente a toda esta agresión? No llevó a cabo una sola acción de afrontamiento de la violencia simbólica que presenciaba, algunas veces presionaron para que las propuestas de Amelia fueran aprobadas, pero con gran cuidado de no hacer enojar ni confrontar a Violeta, a la que trataban amablemente siempre, como si nada hubiera pasado. ¿Frente a la marginación por parte de Violeta del GP democráticamente electo? Las y los profesores de la universidad fueron absolutamente funcionales a ella, concertaban con Violeta eventos, acciones, cooperaban para el alquiler de espacios, etc., jamás preguntaron siquiera por qué Violeta no trabajaba con el GP, sino con ellos.

¿Cómo actuó alrededor del nepotismo abierto y del “amiguismo” unilateral de Violeta en la conformación del Comité Organizador? Asimismo, las y los profesores de la universidad fueron absolutamente funcionales a ello, permitieron que

Violeta incorporara a sus amigos y a su marido al Comité Organizador sin el menor problema.

¿Qué hizo sobre el reparto clientelar de bienes y servicios, canalizados todos exclusivamente a Chiapas, sin acuerdo a ello por parte del GP? Las y los profesores de la universidad fueron funcionales a que unilateral y antidemocráticamente Violeta sólo llevara a cabo acciones con el Estado de Chiapas, a sabiendas que allí había hecho el servicio social y que tenía amigos cercanos a los cuales beneficiaba de manera directa a nombre de toda la organización. Es más, financiaron también parte de las actividades dirigidas a ese estado y colaboraron con ellas a espaldas del GP. Dos de los miembros del GP residían en otras ciudades del país, y ni siquiera por ello se incluyó a sus Estados en las acciones, de las que los miembros del GP ni se enteraban, éstas eran patrimonio de Violeta y la universidad.

Este contexto, a la manera priísta, le dio a Violeta luz verde para comportarse impunemente como jefa tóxica, a repartir clientelamente y a utilizar su representación para beneficiarse sólo a sí misma con todo cinismo, “repartiendo” prebendas a familiares y amigos de manera unilateral y arbitraria. Incluso le abrió el espacio para hacerse pasar ella por víctima del GP en otro momento posterior imposible de narrar aquí por razones de espacio.

Los hechos son alarmantes porque pareciera que las colectividades una vez que empoderan a alguien con algún puesto de representación, quedan frente a ellos presas en las dinámicas de siempre, lo cual debe ser motivo de reflexión profunda.

Reflexiones finales

- Las diferencias de Amelia con Violeta de ninguna manera eran desavenencias banales en el ámbito personal, tenían que ver con las bases éticas con las que se pretende construir responsable y colectivamente la democracia en el seno de la OSC y en el país. Sin embargo, el colectivo, supuestamente comprometido con estos objetivos, nunca le exigió ética y trato respetuoso, suponemos que basados en comportamiento clientelar, Violeta todo el tiempo concertaba con los integrantes de este colectivo que pertenecían a la universidad, los demás miembros del Comité Organizador eran su marido y sus amigos personales. Al grupo promotor que supuestamente coordinaba, simplemente lo ignoró desde el día 1. Suponemos que ella percibió, desde que se autopropuso, que el poder, el capital cultural y las posibles prebendas futuras, estaban en los vínculos nacionales e internacionales que podría establecer, para nada la coordinación responsable del grupo promotor, ni la promoción equitativa de la OSC en el contexto del país.
- Queda claro que debe evitarse transmutar a “problemas entre personas” las diferencias surgidas en otros niveles (quizá éticos, quizá políticos, quizá de

estilos opuestos de compromiso y dinámica con el trabajo), que se dirimen a través de prácticas violentas de acoso psicológico en los contextos laborales. Asumidos como problemas personales se trivializan, pasando a ser sólo de la incumbencia de las partes en pugna, dejando de pertenecer al ámbito de las discusiones y las preocupaciones colectivas que comprometen la dinámica de las organizaciones y su ética, lo que sí se rescata cuando se reconocen como formas de ejercicio de violencia dentro de ellas.

- Puesta en la dimensión adecuada, la discusión sobre las bases para el funcionamiento de las interrelaciones personales dentro de la OSC es extremadamente relevante, sobre todo porque explícitamente defiende principios éticos, de derecho y de respeto, lo que debiera obligar a ser consecuentes con ellos en nuestras prácticas cotidianas y garantizarlos colectivamente.
- La literatura especializada señala que para que un o una *bully* (acosador o acosadora en la literatura británica) instale *mobbing* en un contexto laboral, es decir, surja acoso psicológico grupal contra alguien, la respuesta del grupo es fundamental. En este caso, el colectivo permitió la agresión, la ineficiencia y la deshonestidad de Violeta todo el tiempo, por omisión.
- Ciertamente, en este caso, el colectivo no participó directamente de las agresiones, pero actuando cada uno de sus integrantes como testigos mudos, fueron funcionales a que la misma fuera recurrente y, por tanto, participaron del acoso de manera pasiva.
- Violeta llevó a cabo también otra práctica común y complementaria al acoso psicológico abierto, que es la descalificación hacia Amelia con cada quien de las y los involucrados, de manera privada. Amelia no cayó en las mismas prácticas, por tanto, sólo colateralmente hablaba de este asunto cuando era estrictamente necesario por obviedad o por razones de trabajo. Sin embargo, si el colectivo presta oídos y hace el juego a la rumurología y las calumnias, ello mismo pone en desventaja la honestidad y en ventaja a la deshonestidad, dañando las prácticas dentro de las organizaciones que se dicen democráticas.
- Es decir, los testigos mudos juegan un papel en la generación de “consenso cómplice” alrededor de los jefes tóxicos y sus blancos, porque toleran conductas violentas, agresivas, deshonestas y reprobables, sin consecuencia alguna para las o los perpetradores.
- Los contextos de impunidad en qué las o los *bullies* se manejan, dice la literatura, juegan un papel esencial en la permisividad para realizar actos violentos y deshonestos de manera abierta y cínica. Por ello, considero indispensable exponer estos hechos de manera franca, reiterando la exigencia de muchos investigadores de que los colectivos no permitamos el acoso ni actos deshonestos para no “buscar problemas”, todas y todos debemos comportarnos a la altura que las circunstancias laborales y los objetivos institucionales nos demanden.

Referencias

- González de Rivera (2003). José Luis y Manuel Rodríguez-Aubin, “Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*), en versión española”. *Psiquis*, 24(2), 59-69.
- Leymann, Heinz y B. Gustavsson (1984). “Psykiskt void i arbetslivet. Tvd explorativa undersokningar [Violencia psicológica en el trabajo. Dos estudios exploratorios]”. *Undersokningsrapport 42*, Stockholm, Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, Heinz (1996). “Content and development of “*mobbing*”, *European Journal of Work and Organizational Psychology* [Versión en español: http://www.conchadoncel.com/Contenidos/Mobbing/mobbing_leymann.pdf].
- Parés Soliva, Marina (2007). “*Mobbing*: estudiando al grupo acosador desde la antropología”, en Florencia Peña, Patricia Ravelo y Sergio Sánchez (coordinadores), *Cuando el trabajo nos castiga; debates sobre el mobbing en México*, Ediciones y Gráficos Eón y Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, y Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing, Barcelona, pp. 133-165.
- (2005). “La intervención con víctimas de AMT”, ponencia presentada en el Primer Simposio Iberoamericano de Ergonomía y Psicosociología, Avilés, octubre.
- Peña, Florencia (en prensa). “El acoso docente: una de las mil caras del maltrato psicológico”, en Florencia Peña (coordinadora), *La medicina social en México. Género, sexualidad, violencia y cultura*, ALAMES-México A.C., Cuerpo Académico “Diversidad bio-social contemporánea”, ENAH, y Ediciones y Gráficos Eón, México.
- y Sergio Sánchez (2007). “*Mobbing* y salud. Repercusiones negativas en los trabajadores y en los espacios laborales”, en Florencia Peña, Patricia Ravelo y Sergio Sánchez (coordinadores), *Cuando el trabajo nos castiga; debates sobre el mobbing en México*, Ediciones y Gráficos Eón y Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, y Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing, Barcelona, pp. 181-201.
- Piñuel, Iñaki (2006). *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*, Debolsillo, Barcelona.

Referencias electrónicas

- González de Rivera, José Luis (2009). “Síndrome MIA. El trastorno por mediocridad inoperante activa”, Asociación Andaluza contra el Acoso Moral en el Trabajo, http://es.geocities.com/docu_asacamt/sindr_mia_jlgrt/, 15 de junio de 2008.
- Parés Soliva, Marina (2009a). “Fases del *mobbing*”. *La página de Marina*: <<http://www.acosomoral.org/fases.htm>>, 14 de febrero de 2008.
- (2009b). “Testigos mudos”, *La página de Marina*: <<http://www.acosomoral.org>>, 14 de febrero de 2008.

Piñuel, Iñaki (2003). “Nada justifica la destrucción moral de una persona”. *Elmundouniversidad.com*, <http://www.elmundo.es/universidad/2003/02/18/campus/1045574154.html>, 13 de junio de 2008.

Rodríguez López, Pedro (2009a). “Perfil del acosador y de la víctima: agresor”. Monografías Universia. *Mobbing*, <<http://contenidos.universia.es/especiales/mobbing/perfiles/agresor/index.htm>>, 14 de febrero de 2009.

——— (2009b). “Perfil del acosador y de la víctima: víctima”. Monografías Universia. *Mobbing*: <<http://contenidos.universia.es/especiales/mobbing/perfiles/victima/index.htm>>, 27 de septiembre de 2008.

——— (2009c). “Tipos de *mobbing*”. Monografías Universia. *Mobbing*: <<http://contenidos.universia.es/especiales/mobbing/tipos/index.htm>>, 27 de septiembre de 2008.