

CAPÍTULO 1

EL *MOBBING*. CONTRIBUCIONES DEL CONCEPTO AL ESTUDIO DEL TRABAJO Y SU ORGANIZACIÓN

Florencia Peña Saint Martin
Sergio G. Sánchez Díaz

Introducción

El acoso psicológico en el trabajo o *mobbing*¹ “conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien a consecuencia de ello es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes...” (Leymann, 1996:4).

En 1980 en Suecia, Heinz Leymann acuñó el concepto, llevó a cabo investigaciones y escribió sobre el tema; en 1992, Andrea Adams publicó en el Reino Unido el libro *Workplace Bullying*, proponiendo el término con el que el fenómeno es conocido en ese país y en el mundo anglosajón en general;² en 1993, Australia puso atención al fenómeno y en 1994, Sudáfrica. Actualmente, en España existen diversas asociaciones e investigadores que se esfuerzan por combatir el acoso moral en el trabajo (Joan Merino, Iñaki Piñuel, José Luis González y Rivera, Marina Parés, entre los más importantes). En el ámbito legislativo fue Suecia en 1992 el país pionero; posteriormente Australia (1996); Francia (1999); Gran Bretaña (2002); Estados Unidos (2002) y Québec (2003), y existen propuestas de ley en Bélgica y España (*The Workplace Bullying and Trauma Institute*, 2005).

¹ Al *mobbing* se le conoce también como psicoterror laboral, acoso moral en el trabajo, acoso psicológico, hostigamiento laboral, acoso institucional, persecución encubierta, maltrato psicológico, violencia psíquica, intimidación en el trabajo, etc.

² Aunque *bullying* se refiere con mayor frecuencia al acoso entre niños y adolescentes en las escuelas. (El Refugio de Esjo, 2005).

No obstante que fue el psiquiatra norteamericano Carroll Brodsky quien en realidad inició la investigación y escribió por primera vez sobre el tema en 1976, indudablemente, Heinz Leymann es reconocido como el padre del concepto por la profundidad y solidez en su enfoque del problema y porque desarrolló una teoría y una metodología para su estudio (Hirigoyen, 2001:73).

El mobbing presenta diversos ángulos para su análisis: el psicológico, como una forma de expresión de la violencia; el legal-jurídico; a partir de la cultura organizacional; desde la defensa de los derechos humanos; así como desde la perspectiva de la salud, entre otros. Asimismo, se considera su enfoque antropológico partiendo de los siguientes aspectos, cuyo análisis en México está por realizarse:

- a) como una manifestación de violencia, es decir, como una nueva forma de comportamiento humano en las sociedades complejas
- b) como una subcultura desarrollada en cierto tipo de organizaciones
- c) como una expresión de la diversidad humana, perspectiva en la que hay que avanzar respecto a los perfiles y comportamientos diferenciales entre acosados y acosadores
- d) desde la heterogeneidad de su impacto en la salud de los individuos que lo sufren
- e) la caracterización de los grupos acosadores: sus redes, sus relaciones y sus formas de operación mediante el uso de métodos etnográficos
- f) la decodificación del lenguaje paradójico que caracteriza al mobbing; y,
- g) el monitoreo que compruebe la existencia del fenómeno en las instituciones.

¿Por qué abordar el tema?

El acoso laboral parece intensificarse en las condiciones que privan hoy en el empleo formal y se vincula a la distribución del poder, el ritmo y la intensidad del trabajo, la productividad en los centros laborales, la competencia entre los empleados (por trabajo, recursos, o acceso a las escasas opciones de desarrollo). El sector formal, pese a ser considerado todavía un sector protegido, se caracteriza por mantener bajos salarios, jornadas intensas, contratos por periodos determinados, subcontrataciones, inestabilidad laboral, embestidas empresariales contra los sindicatos, privatizaciones, precarización del empleo, etc., cuyos contextos favorecen el surgimiento del acoso laboral en las organizaciones. Por tal motivo, desde hace veinte años el acoso psicológico en el trabajo (APT) ha llamado la atención de los analistas, sobre todo de Europa, Canadá y Australia, aunque comienza a ser considerado en otros países.

El APT asume formas y direcciones características en contextos explicativos específicos (Franco, 1999) y en una amplia gama de organizaciones; forma parte de las manifestaciones de violencia expresadas bajo la figura del acoso en los centros

de trabajo y en la sociedad. Existe el acoso sexual (hacia mujeres y hombres); el que discrimina (por cuestiones de edad, enfermedad, diversidad sexual, discapacidad o atipicidad); en la escuela y el ejército, las conocidas “novatadas”, que generalmente son acciones promovidas en contra de aquellos que dan la voz de alerta ante las irregularidades (*whistleblowers* o soplones) y la violencia psicológica intradoméstica, como las manifestaciones más comunes del acoso (Hirigoyen, 2001:69-83).

El APT es muy familiar para nosotros como investigadores y profesores en las instituciones de educación superior, pues en ese contexto es donde se presenta con mayor frecuencia. A pesar de ello, reparamos poco en él, lo ignoramos o lo eludimos debido a su lenguaje enmascarador, vago e impreciso, que lo justifica con expresiones como “así somos aquí”, “ya sabes cómo son”, “es la grilla”, “son gajes del oficio”, “son nuestras tradiciones”, “está loco”, etc., que generan confusión y desconcierto y provocan duda sobre la realidad de lo ocurrido, naturalizándolo.

Por tal razón, en México el mobbing parece reclamar un espacio en los estudios del trabajo, demanda una contribución al conocimiento y acciones para la divulgación del fenómeno que aporten elementos para reconocerlo. Más adelante haremos una breve recapitulación sobre los antecedentes y el contenido de éste y otros conceptos y analizaremos su importancia.

Cómo nos aproximamos a su estudio

En nuestro país, el mobbing no es un tema del cual se hayan ocupado aún las organizaciones, instancias legales, ni organismos defensores de los derechos humanos, como tampoco los sindicatos, quizá porque son muchas las barreras a superar, principalmente, el reconocimiento del fenómeno como un problema de gran magnitud, menos aún, el planteamiento de medidas creativas y efectivas de prevención y castigo para quienes lo ejerzan.

Además, como lo establecimos anteriormente, tenemos la convicción de que el APT es inherente a las denominadas sociedades complejas en tiempos del neoliberalismo. Sin embargo, bien podría tener antecedentes más añejos, y muy probablemente haya estado presente en las relaciones laborales capitalistas y más allá de ellas.

Elementos del maltrato psicológico que componen el mobbing

Desde hace mucho tiempo, las ciencias médicas y disciplinas como la psicología y la psiquiatría coincidieron en establecer el maltrato psicológico, como:

[...] el comportamiento intencionado, ejecutado desde una posición de poder y encaminado a desvalorizar, producir daño psíquico, destruir la autoestima y reducir la confianza personal, [...] el maltratador se vale para ello de insultos, acusaciones, ame-

nazas, críticas destructivas, gritos, manipulaciones, silencios, indiferencias y desprecios. (Hirigoyen, 2005).

Tanto los estudios sobre el APT como los de acoso psicológico doméstico (APD) evidencian los mismos elementos, por ello, se les considera a ambos solamente como dos variantes del acoso psicológico o psicoterror.

En la actualidad, el APT ha ganado una mayor presencia, quizá porque la violencia se ha hecho visible gracias al trabajo de los activistas e investigadores sociales, quiénes están atentos y observan las manifestaciones de las distintas formas de violencia para identificar y desentrañar sus causas y cómo inciden en la sociedad contemporánea. El feminismo ha jugado un papel importante en la denuncia de las diversas formas de violencia contra las mujeres, poniendo énfasis en el acoso sexual en el trabajo y, recientemente, desenmascarando el APT, así como otras formas más abiertas y brutales de violencia física directa que han culminado con los crímenes de género o feminicidios.

El acoso psicológico generalmente es sutil. Utiliza un lenguaje aparentemente inofensivo que hace alusiones e insinuaciones indirectas que inician el golpeteo emocional sobre la otra persona; maneja palabras y comportamientos deliberados destinados a provocar inseguridad, sentimientos de rechazo, ansiedad, duda y culpabilidad en la víctima. El acosador, quien realmente es una persona psíquicamente enferma, pretende de esa manera desestabilizar a su pareja o colega para destruirla moralmente de forma paulatina. El acosador es un manipulador que asedia y que puede, incluso, provocar que el acosado actúe contra él para acusarlo, presentándose entonces como la víctima. Asimismo, es el tipo que sabe ironizar utilizando palabras que rebajan y descalifican, bromas que hieren y que es capaz de animar la “fría indiferencia, hostilidad o rechazo abierto en el entorno. Es decir, hiera sin dejar huella” (Hirigoyen, 1999:26-38).

Más aún, el acosador moral “no sólo maneja el lenguaje sutil, también recurre al silencio, la ausencia, a ignorar e invisibilizar a la víctima, desconformándola” (Hirigoyen, 1999:12). El acosador usa todo con tal de golpear moralmente a la persona elegida. Como la misma autora señala, el acosador pasará a la fase de agresión obvia, y en el ámbito doméstico, hasta a la violencia física, aunque ésta puede estar presente en todo momento en la relación.

¿Por qué se acosa?

La investigación sobre acoso psicológico doméstico revela que el fenómeno surge debido a que el sujeto está imbuido de ideas patriarcales y necesita satisfacer su necesidad de control en las relaciones, así como afirmar su superioridad con la pareja. Es decir, parte de que el hombre debe imponerse, sobre todo en relación con las mujeres; se convierte en el patriarca y debe dominar en el ámbito doméstico. En este caso, vemos un conflicto de poder en las relaciones de género.

La lucha por el poder ha sido una constante desde hace mucho tiempo y seguramente nos acompañará durante mucho tiempo más. En la sociedad actual, esta lucha se legitima en cierta medida y se manifiesta mediante una amplia gama de recursos; está presente en casi todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana, en los negocios, en las instituciones, en la política, en el trabajo y en el hogar.

Sin embargo, cuando se usan estrategias de acoso psicológico en la lucha por el poder, nos encontramos ante actitudes depredadoras que buscan la deliberada destrucción psicológica y la aniquilación moral del rival, ocasionando daños graves a su salud que pueden llegar a inhabilitarla física y/o mentalmente e incluso conducirla a la muerte. El acoso psicológico, entonces, constituye una forma de violencia simbólica extrema sobre la que hay que poner atención.

La hipótesis más aceptada acerca de la conducta del acosador es que él, a su vez, muy probablemente fue víctima de acoso en su propio ámbito familiar o padece un profundo complejo de inferioridad. Como afirma Hirigoyen (1999:36-45) “cada uno de nosotros puede llegar a volcar su propia violencia y frustración interior sobre otra persona”. Sin embargo, deben diferenciarse las manifestaciones aisladas de violencia episódica (en donde éstas son espontáneas y sin un objetivo en particular) del acoso psicológico, cuya principal característica es la conducta violenta sostenida y sistemática sobre un individuo en especial con fines deliberados de destrucción emocional.

Por ello, se considera al acosador psicológico como un enfermo que reproduce la violencia de múltiples formas y de manera continua, su acción responde a impulsos complejos de su inconsciente. El acoso psicológico también puede provenir del narcisismo, que en realidad enmascara profundos complejos de inferioridad. Como sabemos, el narcisista se siente y trata de ser percibido como un dios, superior a todo y a todos y, por ello, busca imponer su dominio (Fromm, 2003:68-108).

Puede también ser una persona que teme profundamente ser ‘invadida’, debido a que en su infancia se vio violentada por la presencia de una persona invasiva y controladora. Estas personas son incapaces de darse a los demás, como dice Hirigoyen: “El mensaje no confesado es ‘no te quiero’, pero se oculta para que el otro no se marche” (1999:20).

Los individuos que imponen el acoso psicológico pueden además estar ávidos “de admiración y aprobación” (Hirigoyen, 1999:13); es decir, que en el fondo esconden una serie de complejos que los llevan a ejercer esta acción. Cabe resaltar que el acoso psicológico resulta paradójico, esto es, que los acosadores pueden infundir miedo en su entorno, aunque también pueden fascinar y seducir. Pueden inspirar temor, pero también deseo de adhesión y apoyo, una adhesión perversa que se relaciona con la sensación de compartir el poder. Con respecto a la seducción, existe la posibilidad de hallarnos frente a una identificación moral de la víctima con el dominador, situación que ha sido detectada en diversos estudios, como los efectuados en las prisiones y los campos de concentración (Moore, 1989:81-83).

En torno al mobbing o APT

La palabra mobbing es un anglicismo que se aplica al acoso psicológico en el trabajo y proviene del vocablo *mob* que significa turba, muchedumbre. Mobbing, como concepto, por lo tanto, significa agolparse, asediar, acosar en masa en torno de algo o alguien. El significado en español de la palabra *mob* tiene connotaciones claramente despectivas y clasistas, pues según el diccionario significa ‘muchedumbre de gente confusa y desordenada’ que, también se define como tropel, plebe o populacho.

Sin embargo, desde la perspectiva de las ciencias sociales, los de abajo, el pueblo o las masas, a los que se alude con tales epítetos, han jugado diversos papeles históricos. Sin duda, han sido capaces de asociarse con los poderosos y apoyarlos incondicionalmente para ejercer acciones autoritarias, convirtiéndose en base de dictaduras, etc., pero también han tenido un impacto positivo relevante, trascendiendo en la historia al cuestionar y derrocar tales regímenes, dando pie a etapas de revolución social.

En la literatura británica al mobbing o acoso psicológico se le denomina *bullying*, anglicismo que proviene del vocablo *bully* (abusón, matón, intimidador, acosador). El uso del concepto *bullying* cuyo significado es intimidar, abusar, acosar, no especifica el ejercicio del abuso de manera colectiva, un *bully* bien puede ser una sola persona. Asimismo, *bully* y *bullying* no definen el lugar de la acción, por lo que en Inglaterra, Australia y Estados Unidos se usa también para definir el acoso en las aulas entre niños y adolescentes (El Refugio de Esjo, 2005).

El APT suele también denominarse *bossing* porque se asocia con una acción perversa del jefe (*boss*), por lo tanto, como concepto, *bossing* se asocia solamente a las acciones que provienen del jefe, un accionar perverso de parte de ellos o de quienes los emulan (Barbado, 2004).

En resumen, todavía no existe un acuerdo sobre el uso de estos conceptos. Para Marie-France Hirigoyen el mobbing “[...] corresponde más a las persecuciones colectivas o a la violencia que se desprende de la organización, que incluye los patinazos que van hasta la violencia física”, mientras que *bullying* es un concepto más amplio, “[...] va desde las bromas y la marginación hasta conductas de abuso con connotaciones sexuales o agresiones físicas. Se trata en mayor medida de bravuconadas individuales, más que de violencia en la organización” (Hirigoyen, 2001:77). Por todo lo anterior, consideramos que el concepto de mobbing es el análogo más cercano del APT, pero proponemos que se traduzca al español como **linchamiento emocional en el trabajo**. La acción de linchar implica la participación de un grupo; es emocional porque va dirigido a causar inseguridad, rechazo, aislamiento, ansiedad, depresión, angustia, procesos que corresponden al ámbito de las emociones, y en el trabajo, para especificar el espacio de práctica del mismo.

Despojando al mobbing de sus connotaciones clasistas, el concepto definiría simplemente a las situaciones laborales en las que uno o varios grupos ejercen acoso psicológico sistemático y prolongado contra uno o varios individuos.

¿Cuál es el contenido de estos conceptos?

En la literatura encontramos una multitud de definiciones:

Por ejemplo, para la jurista Lydia Guevara:

El acoso laboral es la práctica arbitraria y desmedida del poder que ejerce una persona sobre otra, puede ser legítimo o que lo ostente por reconocimiento, ya que hay personas que tienen el poder de controlar a otras sin ser superiores jerárquicos, sino que son fuerzas existentes en las empresas y con ellas hay que trabajar y luchar (Guevara, 2005).

Desde nuestro punto de vista, en esta definición se omite su connotación de fenómeno de grupo. José Luis González de Rivera y Manuel Rodríguez-Abuín, por su parte, se refieren al fenómeno en los siguientes términos:

El mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en una comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella.

Estas actividades tienen lugar de manera frecuente (como criterio estadístico, por lo menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (estadísticamente por lo menos seis meses). A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en considerable miseria mental, psicosomática y social.

Las posibilidades de actuación hostil en el terreno de la comunicación son muy variadas, desde insultos directos hasta insinuaciones, comentarios y 'puntas' mal intencionadas, pasando por actos de negación de la comunicación ('ninguneo'), tales como ignorar un saludo, no responder a una pregunta, actuar como si la persona no estuviera presente, etc (González de Rivera y Rodríguez-Abuín, 2005).

La lista de acciones en contra de la víctima es muy amplia, pueden ir desde insinuaciones malévolas, descalificaciones de su trabajo, condenarla a la inactividad, o bien, asignarle cargas mayores manteniéndola bajo una constante presión, magnificar sus errores y descalificar sus logros, en general, ser degradada de múltiples maneras.

Según Leymann, existen 45 tipos de acciones hostiles, mismas que pueden agruparse en cinco categorías y que pueden ser ejercidas sinérgicamente combinadas. Estas acciones fueron encontradas sistemáticamente a partir de más de 300 estudios de caso (Merino, 2005):

1. Actitudes enfocadas a impedir que la víctima se exprese:

- El superior jerárquico no permite que la víctima se exprese
- Se le interrumpe constantemente

30 • *Florencia Peña Saint Martin y Sergio G. Sánchez Díaz*

- Sus compañeros no le permiten expresarse
- Sus compañeros le gritan o le recriminan
- Critican su trabajo
- Critican su vida privada
- Aterrorizan a la víctima con llamadas telefónicas
- La amenazan verbalmente
- La amenazan por escrito
- Evitan todo contacto visual
- Ignoran su presencia dirigiéndose exclusivamente a los demás

2. Aislamiento de la víctima:

- No hablarle
- No permitirle hablar
- Asignarle sitios de trabajo que la alejen y aíslen de sus compañeros
- Prohibir que sus compañeros le dirijan la palabra
- Negar su presencia física

3. Descrédito de la víctima frente a sus compañeros:

- Murmurar o calumniarla
- Inventar y difundir rumores sobre ella
- Ridiculizarla o reírse de ella
- Hacerla parecer enferma mental
- Intentar someterla a exámenes psiquiátricos
- Burlarse de sus dolencias o minusvalías
- Imitar sus maneras, su voz, sus gestos para ridiculizarla
- Criticar sus convicciones políticas o creencias religiosas
- Burlarse de su vida privada
- Mofarse de sus orígenes, de su nacionalidad
- Darle trabajos humillantes
- Criticar el trabajo de la víctima de manera malintencionada
- Cuestionar y desautorizar sus decisiones
- La injurian con términos obscenos o degradantes
- Es acosada sexualmente (directa o indirectamente)

4. Desacreditar el trabajo de la víctima:

- No confiarle ninguna tarea
- Privarle de toda ocupación y vigilar que no pueda encontrar ninguna
- Exigirle tareas totalmente absurdas o inútiles

- Darle tareas muy inferiores a sus competencias
- Darle incesantemente nuevas tareas
- Hacerla realizar trabajos humillantes
- Darle tareas muy superiores a sus capacidades para demostrar su incompetencia

5. Comprometer la salud de la víctima:

- Imponerle trabajos peligrosos o perjudiciales para su salud
- Amenazarla físicamente
- Agredirla físicamente
- Ocasionalle gastos para perjudicarla
- Ocasionalle desperfectos en su domicilio o en su puesto de trabajo
- Agredirla sexualmente

El APT aparece cuando existe un hostigamiento repetido y sistemático de un grupo de trabajadores hacia otro u otros individuos con el afán, también sistemático, de destruirlo emocionalmente hasta lograr su retiro del trabajo. Es decir, tiene que ver con la imagen de un grupo de trabajadores con poder que se vale de éste para hostigar a otro; o bien, con grupos de trabajadores que son cómplices de la política empresarial y de algún grupo de poder. En suma, este problema se refiere a todas aquellas manifestaciones en el trabajo que conducen al maltrato, al acoso y a la humillación de un trabajador por parte de un grupo (Guevara, 2005).

Por lo anterior, podemos decir que el mobbing es multifacético, que no es un problema que proviene sólo de 'arriba', de la dirección de las empresas, en virtud de que el contexto neoliberal actual de competencia juega un rol importante en su generación, a decir de analistas como Guevara. Los estudiosos advierten que el problema puede ir de abajo hacia arriba, es decir, que puede partir de los propios trabajadores; también puede ser horizontal, esto es, entre los trabajadores del mismo nivel y, por supuesto, entre los mismos cuadros directivos, como también lo sostiene Guevara, quien coincide en esto con Hirigoyen (2001:100-103).

(El mobbing) es el resultado de la acción de factores psicosociales y organizacionales que interfieren en la relación jurídico-laboral, exponiendo a los trabajadores a situaciones de acoso, humillación y coacción, repetitivas y prolongadas durante el trabajo y en el ejercicio de sus funciones, con el fin de adscribir la conducta de la víctima a los intereses del acosador... (Guevara, 2005).

De lo anterior, se desprende que el acoso psicológico se manifiesta en cuatro formas en la relación víctima-verdugo:

- Acoso vertical hacia abajo (o descendente). Cuando el grupo acosador se halla en una posición de poder superior a la de su víctima, ya se trate de poder social, económico, laboral, jerárquico, etc.
- Acoso de abajo hacia arriba (o ascendente). Ocurre cuando los acosadores se unen contra alguien que tiene una posición superior.
- Acoso horizontal. Se presenta cuando el grupo acosador se halla en la misma posición de poder de su víctima, entonces se trata de acoso entre iguales. En esta situación el acosador se vale de su fuerza física o moral para hostigar a otra persona de su mismo nivel jerárquico o social con la aquiescencia del entorno.
- Acoso mixto. Cuando varias de estas situaciones se encuentran presentes a la vez en un acto de acoso (Martos, 2005).

Los acosadores intentan por todos los medios lograr penetrar en la psique de la víctima para que se crea culpable de su propia situación y, por supuesto, que así lo crean los otros testigos de sus acciones. Con ello, vuelven política y socialmente incorrecta la cercanía, la solidaridad o la defensa de la víctima, para lo cual, como señala Parés (2005) “en el largo proceso de acoso moral en el trabajo se suceden una serie casi interminable de acusaciones contra la víctima” a la cual se pretende “reventar” a través de someterla a una tortura emocional extrema.

Otra condición imprescindible para que se produzca el acoso moral, es la complicidad implícita o el consentimiento indiferente del resto del grupo, que, o bien colabora o, cuando menos es testigo silencioso de las calumnias, las difamaciones, las injurias y las injusticias. Callan por temor a las represalias en los ambientes de total impunidad, por satisfacción íntima y secreta ante el sufrimiento de otro, por razones personales (la envidia y la resistencia al cambio juegan un papel importante) o simplemente por egoísmo convenenciero, tratando de situarse “correctamente” frente al ambiente general de acoso e impunidad para que las agresiones no se dirijan hacia sus miembros.

A este fenómeno de apatía generalizada se le denomina “**desamparo aprendido**” (énfasis nuestro). La gente, como los animales, deja de actuar cuando advierte que su acción no incide y no modifica el contexto. Es lamentable pero real. Cuando la ciudadanía advierte que no puede incidir con sus actos, deja de participar y abandona la tarea sistemática de luchar por sus derechos (Scialpi, 2005).

Respecto al papel de la colectividad frente al mobbing, Parés (2005) citando a Christophe Dejours nos da otro elemento importante:

Si el acoso conduce hoy más que nunca a graves problemas psicofisiológicos en las víctimas, no es porque la técnica del acoso se haya perfeccionado; lo que ha cambiado

es más bien la pasividad y ausencia de solidaridad de los compañeros y la profunda transformación del sentido de la justicia en el mundo del trabajo.

¿Por qué aparece el *mobbing* en las organizaciones?

En un trabajo previo (Alonzo *et al.*, 2005) hemos señalado que la bibliografía especializada reporta que el *mobbing*:

[...] es característico de instituciones sin estructura organizativa clara, ni distribución específica de funciones y responsabilidades, objetivos y metas por todos conocidos y procesos de evaluación y seguimiento que garanticen su mejora continua. Los contextos desestructurados propician que se instale en ellos la lucha por el control a partir de la conformación de grupos con poder informal, que frecuentemente aplican el *mobbing*. Ello va acompañado generalmente de un clima de impunidad, ya sea por falta de una legislación respectiva o por ausencia de estructuras de intervención neutral e informada en los conflictos, con experiencia y capacidad para resolverlos con base en la legalidad existente, así como por la combinación de ambos...

La presencia del *mobbing* se explica también

Por envidias, por celos, por inseguridad, por placer a la maldad disfrazada de bondad. Simplemente porque se mata sin dejar huellas y testigos. Es un crimen perfecto (Soto, 2005).

De acuerdo con el Secretariado Permanente del Comité Confederal (2002:3) “[...] el sustrato que favorece este tipo de conductas está ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y la gestión de los conflictos por parte de los superiores” involucrados en el caso. El *mobbing* es, pues, característico de organizaciones con una estructura de trabajo pobre, altamente burocratizadas, en donde priva la falta de interés y la ausencia de apoyo de los superiores, la existencia de múltiples jerarquías poco claras, cargas excesivas de trabajo debidas a escasez de personal, la existencia de líderes espontáneos no oficiales que detentan y luchan por mantener el poder informal, así como de la ausencia de instancias para dirimir los conflictos y la falta de normatividad.

Otra característica es la provisionalidad, nada es a largo plazo... También son organizaciones en las que suelen existir situaciones faltas de ética que las víctimas no aceptan o con las que se resisten a colaborar... El acoso también lo fomenta una actuación no efectiva de los responsables... (que) elude(n) responsabilidades no interviniendo para resolver los conflictos... (Secretariado Permanente del Comité Confederal, 2002:6).

Perfil de acosadores y acosados en las relaciones de *mobbing*

Los acosadores

Iñaki Piñuel (2005) consigna los rasgos característicos de lo que él denomina los *psicópatas organizacionales*, es decir, de aquellos que organizan y practican el *mobbing*:

1. Capacidad superficial de encanto. Cuando son identificados como acosadores, las personas de su entorno lo consideran sencillamente increíble.
2. Estilo de vida parasitario. Los esclavos suelen hacer el verdadero trabajo del psicópata.
3. Engrandecimiento de la propia imagen ante los demás. Todos le deben todo. El psicópata organizacional cree poder cobrarse en hostigamientos, humillaciones, ataques y vejaciones.
4. Mentira sistemática. Poseen una prodigiosa capacidad de mentir y de falsear la realidad.
5. Ausencia de remordimientos o sentimientos de culpa. Son incapaces de sentirse responsables por el daño que están causando. El psicópata es incapaz de sentir pena o vergüenza por sus actos y siendo incapaz (...) a veces los simula.
6. Manipulación. Para la eliminación (...) de los posibles competidores, para la subyugación y dominación de los débiles mediante la amenaza, la compra de los fuertes mediante diferentes formas de pago, el silenciamiento mediante amenaza o prebenda de los testigos incómodos, la interferencia, deformación y manipulación de la comunicación y la propaganda

Piñuel asimismo señala, (su) “[...] comportamiento y sus relaciones con los demás [...] se caracterizan por una doble estrategia: o los seducen (o compran) o los eliminan.” Scialpi (2005) afirma que los acosadores descalifican, desacreditan, humillan, dividen y hostilizan en forma permanente. El Comisariado Permanente del Comité Confederal (2002:5) describe al agresor “[...] como un psicópata, profesional mediocre que no experimenta sentimientos de culpa y funciona por envidias y complejos”.

[...] son personas que tienen una profunda alteración de la personalidad. Son sujetos que carecen de norma moral interna; que no dudan en eliminar a un posible competidor. El acosador también puede ser un individuo narcisista, con un profundo complejo de inferioridad; pero que, ante los demás, siempre está diciendo lo mucho que vale. Estos sujetos tienden a rodearse de personas mediocres o sumisas que confirman esta idea que tienen de sí mismos. En realidad, suelen ser personas poco brillantes; pero muy hábiles en la manipulación de los otros, tanto para conseguir su colaboración anónima y silenciosa, como para maltratar. Son expertos en debilidades humanas (Piñuel, 2005).

En algunos casos el victimario acosa por miedo a perder poder. En otros, simplemente “por el placer de ver el sufrimiento que son capaces de causar impunemente y, también por venganza inconsciente al reconocer en el otro lo que ellos creen merecer y no poseen ni poseerán” (Soto, 2005). Lo hacen también motivados por complejos de inferioridad, como una forma de ser importantes y visibles, así como para sentirse y hacerse pasar por los mejores “[...] teniendo claras sus limitaciones, deficiencias e incompetencia profesional” (Comisariado Permanente del Comité Confederal, 2002:5).

Con estos rasgos de personalidad, es fácil imaginar el destino de las organizaciones cuando, mediante prácticas de mobbing, grupos con estos perfiles toman el control e imprimen la dinámica cotidiana y el ritmo de no-desarrollo a las mismas (ocasionando el síndrome de mediocridad inoperante activa propuesto por González de Rivera, 1997).

Los acosados

Según la literatura especializada, el acosado puede ser cualquiera que represente un peligro circunstancial o estructural para los acosadores. Sin embargo, se ha constatado que generalmente las víctimas entran en una de las siguientes tres categorías:

- *envidiables* (brillantes, atractivas, especialmente talentosas, propositivas, por lo que cuestionan los liderazgos informales con su sola presencia)
- *vulnerables* (son personas necesitadas de afecto y aprobación constante, dan la impresión de ser inofensivos y encontrarse indefensos)
- *amenazantes* (activas, eficaces, honestas y trabajadoras, que ponen en evidencia lo establecido o porque pretenden llevar a cabo reformas o implantar una nueva cultura) (Secretariado Permanente del Comité Confederacional, 2002:5).

Otros autores han encontrado que la víctima es, en la generalidad de los casos:

Toda persona diferente a los demás. Todo ser humano talentoso, inteligente, no manejable o manipulable. Todo aquel que no entrega su conciencia, su inteligencia y su voluntad... (Scialpi, 2005).

Las víctimas (de mobbing) “han hecho algo” (para los acosadores); por lo general son trabajadores que destacan, con habilidades sociales y que no se han dejado manipular, no han seguido la corriente mayoritaria, son solidarios con los problemas de sus compañeros, o simplemente tienen una vida personal satisfactoria que provoca la envidia de los demás (Piñuel, 2005).

Conocemos al tipo de individuos que pueden sufrir con más frecuencia el mobbing. Según una encuesta aplicada por la propia Hirigoyen (2001), los individuos de edad madura entre 46 y 55 años, son objeto de mobbing con mayor frecuencia que los pertenecientes a otros rangos de edad. Las mujeres lo viven más frecuentemente que los hombres y por sus estrechos vínculos a las múltiples formas de discriminación, está presente por motivos raciales, religiosos, enfermedad o defecto físico y en contra de individuos que poseen distintas inclinaciones sexuales, etc. En suma, todos los que representan una diferencia son susceptibles de sufrir mobbing. Pero no sólo ellos, también los sindicalistas, los que protestan, los que intentan cambios, los que “dan el pitazo”, es decir, quienes no comulgan con las prácticas y vicios de la comunidad, los individuos con valores éticos, los honestos, los trabajadores, los que sobresalen, etc.

Al analizar estas situaciones, los investigadores del APT encontramos uno de los hallazgos más sugerentes y a la vez más inquietantes: se ha observado que en ciertos núcleos sociales aparece la figura del *Mediocre Inoperante Activo (MIA)*, la cual no había sido conceptualizada por el resto de las disciplinas dedicadas al estudio del trabajo. El mediocre inoperante activo es el iniciador del acoso hacia el extraño; de las acusaciones, los chismes, los falsos que después se convierten en verdades; es aquel que configura la atmósfera enfermiza en el centro de trabajo, la cual crece y provoca un auténtico contagio que enferma a la comunidad; pareciera que una consigna rondara por todos los rincones: “hay que destruir al extraño”, a aquel que se percibe como amenaza para los cotos de poder del MIA y sus aliados, por su sola presencia o por su trabajo cotidiano (o ambos), (González de Rivera, 2005).

El fenómeno al parecer tiene su origen en las figuras mediocres o narcisistas que suelen medrar en muchos más lugares de los que suponemos. Los estudiosos del tema recuerdan al músico mediocre que, por envidia, le hizo la guerra psicológica a Mozart hasta provocarle la muerte. La película *Amadeus* aborda muy bien el incidente que, falso o verdadero, ilustra las actitudes destructivas y perversas del MIA (Barbado, 2004).

Otros investigadores en sus estudios citan el comportamiento de las ratas de los experimentos de Lorenz (1998) que, contagiadas por la perversión acosadora, se unen a la lucha en contra del extraño que amenaza la estabilidad del grupo. Una vez eliminada la amenaza, el grupo vuelve a la calma (González de Rivera, 2005).

Es sabido también que los contextos institucionales pueden ser propicios para el surgimiento del mobbing. Citemos una vez más a Hirigoyen (2001), en cuyo libro hay un excelente capítulo sobre este tema.

En relación a la aparición del APT, consideramos que las actuales políticas empresariales, así como la aplicación de mayores cargas de trabajo y la exigencia de una mayor productividad coadyuvan en la aparición del fenómeno, al igual que la competitividad y el individualismo que se observan en el contexto cultural neoliberal global. Estas prácticas promueven relaciones tóxicas entre los sectores que conforman a la empresa, creando el contexto que da pie al surgimiento del APT.

Respecto a las situaciones propiciatorias para la generación del APT, encontramos:

- 1) la reducción de la jornada de trabajo (35 horas semanales en Europa)
- 2) las formas de organización del trabajo, más participativas, menos jerárquicas, en donde la dirección de la empresa “deja hacer” a los sectores y no se adelanta a los conflictos (Hirigoyen, 2001:165-187)
- 3) la atmósfera descompuesta y malsana de ciertas instituciones que hacen más propicias las condiciones para que surja el APT
- 4) la presencia de cuadros directivos megalómanos, narcisistas, que se creen dioses y se ubican por encima de los seres humanos ordinarios, siendo incapaces de aceptar los puntos de vista de sus subalternos, esto crea el marco propicio para la aparición del APT descendente. Como sabemos, todos éstos con los consecuentes efectos en la salud de las víctimas y la gran problemática que genera en la vida de los trabajadores que lo han padecido (Hirigoyen, 2001:139-164).

Finalmente, conviene aclarar que el mobbing o APT es un problema que al no contar con fronteras del todo claras se puede confundir con conflictos de cualquier otra naturaleza. Por ello, es que Marie-France Hirigoyen (2001) da inicio a su libro con un capítulo que tiene por objetivo diferenciar al mobbing de cualquier otro tipo de conflicto, que en ocasiones son eventos esporádicos relacionados con el estrés, entre otros.

Conclusión. Del mobbing y sus contribuciones

Son muchas las cosas que quisiéramos concluir, sin embargo, por motivos de espacio las mencionamos en forma resumida. En el orden conceptual, el mobbing o APT tendrá que abordarse desde un marco teórico más amplio. Es cierto que puede ser considerado como un problema de búsqueda de poder, sin embargo, si pensamos en el poder como un fenómeno complejo (de género, de generaciones, de clase, etc.) quizá tengamos que remitirnos a situaciones más generales que expliquen el afán de poder de la humanidad, así como su capacidad de destrucción.

Es probable que el acoso moral, tanto el doméstico como en el trabajo, tengan que ver con el sadismo –oculto o manifiesto– de nuestras sociedades. Hirigoyen toca superficialmente el problema (2001:31), pero es indudable que el intento por destruir al otro, “sacarle los ojos y el corazón”, está presente desde hace mucho en nuestras sociedades. La obra del marqués de Sade revela ya las inclinaciones destructivas de la humanidad (Fromm, 2003). Así que estamos convencidos de que tenemos un reto en este sentido.

Con todo y la diversidad de conceptos utilizados para caracterizar el APT, pensamos que se han alcanzado logros en su definición. En términos generales, sabemos qué es y qué no es; sabemos también que su escenario principal es el trabajo formal, la empresa, y sobre todo, la gran empresa. Aquí radica una de las mayores contribucio-

nes de los estudios: nos brindan un nuevo cristal para observar las relaciones sociales en el contexto laboral. El problema del acoso sexual, que ocupa un lugar privilegiado en los estudios sobre el trabajo efectuado por feministas, debe seguir siendo motivo de estudio a la par de la importante problemática del acoso laboral.

Desde luego, en el caso mexicano, es necesario profundizar en los estudios de caso que relacionan la aparición de APT, ya que puede estar más difundido de lo que imaginamos. Todos los que analizamos estas problemáticas, debemos pasar de la reflexión al estudio de los casos particulares. Actualmente se hacen esfuerzos para abordar el problema pero aún son muy incipientes (Muñoz, 2004).

Como conclusión, diremos que los estudios sobre el APT retoman la discusión de la agenda de los trabajadores ante los cambios que vive hoy el empleo formal castigado por las políticas neoliberales. Como dijimos al principio de este capítulo, hoy la precarización del trabajo formal es un hecho que no debemos olvidar, pues además de los millones de individuos sin empleo formal, sin protección de ninguna índole, de los indocumentados y de los migrantes, está la situación de aquellos que llamamos “protegidos”, cuya categoría de trabajadores también conoce la intensificación del trabajo, la generalización de los contratos temporales, la pérdida de derechos, el antisindicalismo del Estado y el creciente problema del APT.

Por ello, los estudiosos del APT insisten, con razón, en que la lucha por el trabajo decente y verdaderamente protegido debe contar con leyes que resuelvan las agudas problemáticas en los centros de trabajo y con la participación de los sindicatos; pero sobre todo, con trabajadores concientes de la existencia y las consecuencias del APT. Esto debe ocupar hoy un lugar preponderante.

Referencias

- Alonzo, Arturo, María Chía, Florencia Peña y Sergio Sánchez (2005). “Análisis de coyuntura de la Escuela Nacional de Antropología e Historia como dependencia del Instituto Nacional de Antropología e Historia”, ponencia presentada en el IV Congreso Nacional de Investigadores del INAH, Ciudad de México, septiembre.
- Barbado, Patricia (2004). “El acoso psicológico en el ámbito laboral (mobbing). Su tratamiento en la jurisprudencia española”, <www.lexisnexis.com.ar>, 27 de octubre.
- El Refugio de Esjo (2005). “Foro bullying-acoso escolar”, <<http://www.el-refugioesjo.net/foro/>>, 11 de febrero.
- Franco, Saúl (1999). *El quinto, no matar. Contextos explicativos del surgimiento de la violencia en Colombia*, Tercer Mundo Editores e Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogotá.
- Fromm, Erich (2003). *El corazón del hombre. Su potencia para el bien y para el mal*, Fondo de Cultura Económica, México.

- González de Rivera, José Luis (1997). "Consecuencias del síndrome de mediocridad operante activa", *Psiquis*, Vol. 18, Núm. 6, pp. 229-231.
- González de Rivera, José Luis y Manuel Rodríguez-Abuin (2005). "Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: El LIPT-60, <<http://www.mobbing-opinion.com>>, 11 de febrero.
- González de Rivera, José Luis (2005a). "El trastorno por Mediocridad Inoperante Activa (Síndrome MIA)", <<http://www.Mobbing.Nu>>, 11 de febrero.
- González de Rivera, José Luis (2005b). "Estigmatización. El maltrato psicológico. Cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso", <<http://www.mobbing-opinion.com>>, 11 de febrero.
- Guevara, Lydia (2005). "La entrevista del mes de septiembre 2005: Lydia Guevara", <<http://www.acosomoral.org/EntrevGuevara.htm>>, 21 de septiembre.
- Hirigoyen, Marie-France (1999). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*, Editorial Paidós Contextos, Barcelona.
- Hirigoyen, Marie-France (2001). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Paidós (Barcelona, Buenos Aires, México), Barcelona.
- Hirigoyen, Marie-France (2005). "El maltrato psicológico", *El Refugio de Esjo*, <<http://www.el-refugio.net>>, 11 de febrero.
- Leymann, Heinz (1996). "Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral (mobbing) en el trabajo", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, Núm. 2, pp. 165-184.
- Lorenz, Konrad (1998). *Sobre la agresión: el pretendido mal*, Siglo XXI editores, México.
- Martos Rubio, Ana (2005). "Cómo detectar la violencia psicológica", <http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_682.shtml>, 23 de septiembre.
- Merino González, Joan (2005). "El acoso moral en el trabajo (mobbing): Ensayo sobre la perversión de la tortura psicológica en el trabajo", <<http://www.acosomoral.org/antrop2.htm>>, 15 de septiembre.
- Moore, Barrington (1989). *La injusticia: bases sociales de la obediencia y la rebelión*, Instituto de Investigaciones Sociales y UNAM, Colección Pensamiento Social, México.
- Muñoz, Roxana (2004). "El acoso moral en los estudios organizacionales". En Luis Montaña (coordinador general) y Sergio Alvarado, Antonio Barba y Rigoberto Soria (coordinadores), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, Cámara de Diputados, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Universidad de Occidente, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 213-230.
- Parés Soliva Marina (2005). *La página de Marina*, <<http://www.acosomoral.org>>, 19 de septiembre.
- Piñuel y Zabala, Iñaki (2005). "Secuelas del mobbing", <<http://www.el-refugioesjo.net/mobbing/17mobbing.htm>>, 7 de mayo.

- Scialpi, Diana (2005). “Las entrevistas de la web, entrevista del mes de mayo de 2005: Diana Scialpi”. <<http://www.acosomoral.org/EntrevScialpi.htm>>, 5 de mayo.
- Secretariado Permanente del Comité Confederal (2002). “Acoso psicológico en el trabajo: mobbing”, *Boletín Informativo* Núm. 78, noviembre, Madrid.
- Soto, Wanda (2005). “Las entrevistas de la Web. Entrevista del mes de junio de 2005: Wanda Soto”. <<http://www.acosomoral.org/EntrevWanda.htm>>, 17 de junio.
- The Workplace Bullying and Trauma Institute* (2005). “Survey of Abusive Workplaces”, <<http://www.bullyinginstitute.org>>, 5 de mayo.