

Un caso de Mobbing en la Administración Pública en México

Por: Psic. Sergio Navarrete Vázquez
México, D.F., Septiembre 2007

Ponencia presentada en el 9º Congreso Virtual de Psiquiatría *Interpsiquis 2008*,
organizado por psiquiatria.com, celebrado del 1 al 28 de febrero de 2008

Para ver el documento en la fuente original, favor de remitirse a
<http://www.psiquiatria.com/>

o bien a <http://www.psiquiatria.com/articulos/estres/33311/>

Nota: Para esta versión PDF hice las siguientes correcciones: 1) En el Cuadro 1. Definición de mobbing, indiqué que Leymann fue citado por González Rodríguez et al y Juárez García et al; en realidad, sólo cito a los primeros, que a su vez se basan en la definición de Leymann; también, preciso que Marie France Hirigoyen es *citada* (ver página 5 de esta versión); 2) Debido a un error de captura, referí el artículo 147 de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, cuando en realidad se trata del artículo 47 (ver página 17 de esta versión); y 3) Ajustes en los espacios entre párrafos, a fin de evitar cortes en los cuadros.

Comentarios y sugerencias son bienvenidos en: luzdesiglos@yahoo.com.mx

Un caso de Mobbing en la Administración Pública en México

Resumen

El Mobbing o acoso laboral es un preocupante fenómeno de agresión encubierta y dirigida que se ha incrementado en las décadas recientes, y entre sus consecuencias más extremas se encuentra el suicidio. El propósito de esta entrega tiene varias vertientes: 1) presentar un caso de Mobbing en la Administración Pública mexicana, 2) contribuir a la difusión del fenómeno entre especialistas y público en general, así como 3) compartir algunas reflexiones y sugerencias. El caso presentado muestra a una víctima activa, además de que me llevó a cuestionar particularmente el papel de los testigos. El lector encontrará los siguientes apartados: 1) Breve Marco Conceptual, en el que se realiza una revisión de los aspectos principales que, si bien no es exhaustiva, se apega a conocimientos aceptados generalmente; 2) El caso específico; 3) Un análisis del caso específico, en el cual se describen las características de la organización, las repercusiones del acoso en la víctima, sus estrategias de “supervivencia”, el perfil de los acosadores, las reacciones en su medio laboral / tipos de testigos, y la percepción de la institución que se generó en la víctima; y 4) Las conclusiones, que incluyen un apunte acerca de la relación entre Mobbing y Burnout, y las disciplinas que desde mi punto de vista, como mínimo, deben estar involucradas en el estudio del Mobbing.

Palabras clave: Mobbing, Administración Pública, Agresión, Testigos, Alternativas, Burnout.

Un caso de Mobbing en la Administración Pública en México

Por: Psic. Sergio Navarrete Vázquez
México, D.F., Septiembre 2007

Introducción

El *Mobbing* o acoso laboral es un preocupante fenómeno de agresión encubierta y dirigida que se ha incrementado en las décadas recientes -aun cuando las estadísticas lo reflejan de manera inconsistente-, y entre sus consecuencias más extremas se encuentra el suicidio. De acuerdo con la documentación que he revisado, su estudio de parte de especialistas también es reciente -desde los años ochentas, derivado de los estudios acerca del estrés laboral- y se enfocó en sus inicios principalmente a las áreas de *Salud, Educación y Asistencia Social*, pero se ha extendido también a otros ámbitos, como la *Administración Pública*. Por supuesto, esto no significa que sean las únicas áreas en las que se verifica, más bien son las áreas donde se han escuchado múltiples voces de advertencia.

De igual manera, en ediciones anteriores del Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis - desde la quinta, para ser exacto- no he encontrado trabajos en los que se expongan casos en áreas distintas de las mencionadas, lo cual por supuesto no significa que no existan y que no sean estudiados, simplemente que no han sido expuestos en este espacio. Por lo cual, con esta breve entrega, mi propósito es presentar un caso de *Mobbing* en la Administración Pública mexicana, concretamente en un organismo gubernamental local, así como compartir algunas reflexiones. Debo señalar también que en las ediciones previas del Congreso, como asistente, pregunté abiertamente en el foro si alguno de los participantes contaba con información en este sentido -casos de *Mobbing* en el servicio público-, sin obtener respuesta.

En México existen *algunos casos documentados*; que no he tenido oportunidad de conocer; y muy recientemente supe del que se considera el primer libro sobre *Mobbing* publicado en el país, titulado “Cuando el Trabajo nos Castiga. Debates sobre el mobbing en México”, coeditado por Ediciones Eón y la Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Azcapotzalco. Con tal reserva, aquí presento un caso que considero propio de *Mobbing*.

El lector encontrará los siguientes apartados: 1) Breve Marco Conceptual, en el que se realiza una revisión de los aspectos principales que, si bien no es exhaustiva, se apega a conocimientos aceptados generalmente; 2) El caso específico; 3) Un análisis del caso específico, en el cual se describen las características de la organización, las repercusiones del acoso en la víctima, sus estrategias de “supervivencia”, el perfil de los acosadores, las reacciones en su medio laboral / tipos de testigos, y la percepción de la institución que se generó en la víctima; y 4) Las conclusiones, que incluyen un apunte acerca de la relación entre *Mobbing* y *Burnout*, y las disciplinas que desde mi punto de vista, como mínimo, deben estar involucradas en el estudio del *Mobbing*.

Breve Marco Conceptual

Considero pertinente partir de tres supuestos importantes, tomando en cuenta que las personas laboralmente activas, en general, pasamos al menos una tercera parte de nuestra vida y de nuestro tiempo entregados a una o varias organizaciones.

Cuando una persona se incorpora a la vida productiva, generalmente lo hace con la expectativa de crecer personal y profesionalmente, de aportar elementos de desarrollo para la organización en particular, así como para enriquecer a la sociedad en general y, en su caso, pensando en ofrecer una mejor calidad de vida a su familia. En definitiva, lo que menos espera encontrar son situaciones hostiles, agresivas y humillantes que la alejen paulatina o abruptamente del cumplimiento de tales expectativas. Cito a Zepeda (1):

1) *“El trabajo es uno de los ámbitos en que el hombre se recrea a sí mismo al buscar en él la realización que le permita parecerse cada vez más al tipo de persona que desea ser, en armonía con la naturaleza y con lo que él considera la razón de su vida. Un terreno tan inseparable de la existencia humana no puede ser ajeno a ese esfuerzo. De hecho, la persona busca crear constantemente en torno a sí un ambiente que le permita descubrirse a sí misma como un ser vital, autodeterminado y autoconsciente, lo que le provee de sentimientos de saberse alguien significativo; es decir, un ser digno de ser tomado en cuenta, competente, capaz de enfrentar con éxito la vida y de ser agradable para sí mismo y para las personas con las que convive. De esta manera, el hombre intenta crear en el trabajo las condiciones que le permitan obtener de sí las imágenes y los sentimientos ya señalados. El campo laboral es por excelencia un lugar para construir y desarrollar la autoestima.”*

2), *“Es la persona, o el conjunto de ellas, quien tiene el poder de crear, mantener o destruir la identidad de una organización, o a la institución misma, según crea o sienta que su autoestima y su crecimiento como persona dependen de ello.”*, y

3) *“Las personas creamos empresas, nos incorporamos a trabajar en ellas y utilizamos los productos y servicios de las mismas con el propósito, a veces inconsciente, de ser saludables, productivos y felices. Cuando en una organización no encontramos estas posibilidades, los conocimientos psicológicos sobre las organizaciones nos pueden permitir cambiar esas circunstancias.”* (La enumeración y los énfasis son míos)

Pareciera que la realidad contradice las afirmaciones que cité, pero trabajar es mucho más que simplemente ocupar un puesto a cambio de un sueldo. Sin embargo, la vertiginosidad de hoy en día -el ritmo de vida, particularmente en las grandes ciudades-, el desequilibrio entre oferta y demanda de trabajo, entre los perfiles de la gente que quiere colocarse y los criterios de reclutamiento y selección, la tendencia a contratar gente sin generar compromisos formales y de largo plazo (prestaciones, atención médica, liquidación en su caso, entre otros aspectos) y sobre todo la enorme necesidad de los individuos de contar con medios de subsistencia, son tales que por un lado constituyen terreno fértil para abusar de esa necesidad, y por otro impiden que la gente se permita reflexionar más a fondo al respecto, y esa es quizá una de las razones por las cuales el *Mobbing* está tan extendido, tanto en su alcance como en su duración. Otra, por supuesto, es la carencia de una legislación específica. En México, con dolorosa frecuencia la gente trabaja donde puede, no donde quiere.

Son considerables los avances logrados a pesar de que el estudio del *Mobbing* es reciente, aunque debe reconocerse que quedan cabos sueltos de diversa índole, y de ahí la necesidad de

insistir en la continuidad de las investigaciones desde distintos ángulos (haremos una alusión al respecto en las conclusiones).

Para enmarcar de manera mínima suficiente el abordaje del fenómeno en esta entrega y sustentar apropiadamente el caso, presentaré los aspectos principales del *Mobbing* apoyándome en trabajos previos de estudiosos que han revisado parte importante de la literatura existente, que refieren, por supuesto, a autores ya reconocidos, y que han conseguido sintetizar la información, especialmente los de González Rodríguez et al, Juárez García et al, e Iglesias et al. Se recomienda, de todas formas, la lectura de todos los trabajos incluidos en las referencias.

Así, retomaré su definición, las fases que comprende, el perfil de las víctimas y de los acosadores, conductas que lo distinguen, consecuencias, herramientas de evaluación, un apunte hacer de la intervención médica y/o psicológica, el modelo explicativo del *Mobbing* y las alternativas de enfrentamiento. Para facilitar la exposición consideraré, a manera de “muestra”, tres referentes para la mayor parte de los temas, a efecto de mostrar tanto las consistencias y similitudes, como los matices de la información, toda vez que las investigaciones paulatinamente han ahondado en su naturaleza, aunque ello no significa que necesariamente todos los especialistas estén de acuerdo con los resultados obtenidos. Es importante aclarar que la selección de autores obedeció fundamentalmente a la disponibilidad y accesibilidad de los documentos.

Definición

También conocido como abuso psicológico, acoso moral, hostigamiento psicológico, psicoterror, abuso emocional, entre otros términos que de alguna manera dan cuenta del esfuerzo realizado por diversos especialistas para conceptualizar el fenómeno, el estudio del *Mobbing* inició con los trabajos del zoólogo y etólogo austriaco Konrad Lorenz, que fueron retomados y aplicados al ámbito laboral por el psicólogo alemán Heinz Leymann, quien propuso la primera definición (ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Definición de mobbing.

Heinz Leymann (González Rodríguez et al, basados en Leymann)	Marie France Hirigoyen (citada por Iglesias et al)	Iñaki Piñuel y Zabala (citado por Iglesias et al)
Mobbing: “(...) aquella situación en la que una persona o grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática (al menos, una vez por semana) y recurrente (como mínimo de seis meses), sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de: destruir el entramado de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores, y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo.”	Acoso Moral: “Todas aquellas agresiones más sutiles y difíciles de advertir y probar, sea cual sea su procedencia (un individuo, grupo o institución) y en cualquier ámbito humano. Tiene como objetivo intimidar, reducir, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima con el fin de eliminarla de la organización sin costes económicos.”	Mobbing: “Un maltrato verbal y conductual continuado y frecuente en el tiempo, de al menos seis meses de duración y que se produce cada semana, con un objetivo final de fustigar, agobiar, reducir, acobardar, y romper la resistencia psicológica de la víctima para que abandone el lugar de trabajo mediante la baja, la renuncia o despido procedente; y una obligación de las víctimas de ir a un lugar de trabajo donde saben que van a ser fustigados.”

Adicionalmente, Olmeda y García (2) muestran la definición incorporada a la legislación sueca: “recurrentes acciones reprobables o claramente hostiles frente a un trabajador o trabajadores, adoptadas en el ámbito de las relaciones interpersonales entre los trabajadores, de forma ofensiva y con el propósito de establecer el alejamiento de estos trabajadores respecto de los demás que operan en el mismo lugar de trabajo”. Es interesante ver que, aun cuando esta última es un tanto escueta, existe cierta congruencia en las definiciones en el

trayecto del ámbito de los especialistas al ámbito legal, toda vez que es de esperarse que los resultados de las investigaciones sean apropiadamente canalizados a favor del bien común.

González Rodríguez et al (3) hacen una precisión importante: “Podría considerarse [el mobbing] como una variante de *estrés laboral*, pero presenta la particularidad de que no ocurre únicamente por aspectos relacionados con el trabajo, sino más bien con cuestiones que tienen que ver con las relaciones interpersonales.”

Fases

Como en todo proceso, el mobbing tiene un inicio, un desarrollo y un resultado. El proceso de mobbing constaba originalmente de cuatro fases bien delimitadas, conocidas como “clásicas”. Ese modelo se ha enriquecido. Ballesteros (4) elaboró un cuadro comparativo -al cual agrega su propuesta, basada en el análisis del punto de vista de la víctima en actitud pasiva- en el que incluye dichas fases y hasta una quinta (ver Cuadro 2), y es precisamente tal comparación lo que nos permite apreciar la consistencia lograda en su conceptualización. Naturalmente, los autores referidos muestran variaciones derivadas de sus enfoques y experiencias.

Cuadro 2. Fases del mobbing. Comparativo de Ballesteros.

AUTORES FASES	Piñuel y Zabala (2001)	Carreras Archs (2002)	González de Rivera (2002)	Ballesteros Ramos (2004)
FASE I	Incidentes críticos Desencuentro	Conflictos cotidianos Escalada de incidentes	Conflicto Perversión del conflicto Exageración Tergiversación Potenciación	Autolimitación inducida
FASE II	Acoso y estigmatización	Mobbing y estigmatización	Estigmatización Conductas de acoso Desacreditación Manejo del rumor	Autocompetición y compromiso
FASE III	Intervención de la dirección	Intervención de la empresa	Intervención Con más efectos negativos que positivos	Autocompetición Devaluación del rol
FASE IV	Solicitud de ayuda Especializada externa Diagnóstico incorrecto	Expulsión Alteración de la salud Búsqueda de ayuda Amplificación del proceso: Culpa / bajas Reincorporaciones Aislamiento Cambio de puesto Baja / despido	Eliminación Marginación “Ninguneo” Bajas múltiples Incapacidad Médica Muerte / suicidio	Autocompetición y compromiso ----- Devaluación del rol
FASE V	Salida de la organización Dimisión Excedencia Intento de suicidio Espiral de bajas laborales (intermitentes o continuas)	---	---	Abdicación y normalización

En cuanto a la descripción de cada una, González Rodríguez et al, Iglesias et al (5), así como Juárez García et al, y Olmeda y García, igualmente la abordan, con diversos grados de detalle. Tomaremos las dos primeras (ver Cuadro 3) porque son complementarias y, adicionalmente, se llega ya a una sexta fase.

Cuadro 3. Fases del mobbing.

<p style="text-align: center;">Nota Técnico Preventiva 476 del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales español elaborada por Martín Daza, Pérez Bilbao y López García-Silva (retomada por González Rodríguez et al)</p>	<p style="text-align: center;">Iglesias et al</p>
<p style="text-align: center;">---</p>	<p>Fase de falsa seducción: En esta fase el acosador moral estudia y evalúa las cualidades y puntos débiles de la que será su víctima, suele averiguar todo lo posible sobre su vida personal. No ataca nunca frontalmente a su víctima, sino de un modo indirecto y por sorpresa, el acosador en esta fase no sabe todavía hasta dónde puede manipular a la persona.</p>
<p>Primera fase: se inicia con la existencia de un conflicto. Su presencia puede ser considerada normal en el ambiente laboral, lo que le hace diferente es que el origen y el motor del mismo sean los conflictos interpersonales y que el acosador no parará hasta lograr su objetivo final, la destrucción de la autoestima y autoconfianza del trabajador afectado. Como en cualquier tipo de conflicto, en el mismo se ponen en marcha los mecanismos de resolución necesarios, en casi todos ellos se podrían identificar una serie de consecuencias positivas y negativas, dependiendo del tiempo y de la forma en la que se consiga su resolución.</p>	<p>Fase de conflicto: Aquí se sitúa el origen de lo que acabará por convertirse en una situación de acoso laboral. El es punto en el que la víctima identifica el origen del conflicto, que lejos de solucionarse se cronifica.</p>
<p>Segunda fase del problema, fase de mobbing o de estigmatización, consistente en la recurrencia de las actitudes hostigadoras por parte del acosador, y la paralización de la víctima por conductas de evitación o de negación. Esta conducta de la víctima, aparentemente reprochable, es comprensible, ya que, como hemos comentado, la mayoría de las conductas hostigadoras se amparan en que el acosador parte de posiciones jerárquicamente superiores, utiliza el secretismo, son frecuentes los testigos mudos, etc. de esta manera es fácil que la balanza se incline siempre hacia el mismo lado...</p>	<p>Fase de mobbing o estigmatización: Es donde se produce con toda crudeza las acciones de hostigamiento hacia la víctima, esta fase se prolongará en el tiempo en la medida en que la organización niegue el problema, se evite el mismo o se decida no intervenir por entender que forma parte de un conflicto privado.</p> <p>Normalmente en esta fase la víctima es desacreditada y tachada de "paranoica" hasta el punto que llega a dudar si el acoso al que está siendo sometido es real, o una percepción propia, llegando incluso en un principio a negar la evidencia, mediante conductas pasivas de negación o evitación.</p>
<p>Tercera fase, o la de intervención desde la empresa, que será clave, puesto que supone una encrucijada. Desde un nivel jerárquico superior (departamento de personal, servicio médico, dirección de la empresa, etc.), se puede tomar partido de dos maneras, desde un punto de vista positivo, por ejemplo, fomentando el diálogo, permitiendo un cambio de puesto de trabajo, etc., o bien desde un punto de vista negativo, intentando 'quitarse el problema de encima' mediante aplazamientos de resolución del conflicto, bajas médicas sucesivas, hasta el despido del trabajador. Al elegir este camino, la empresa habrá sido cómplice de los objetivos del acosador, puesto que mantendría la situación de desequilibrio y favorecería la entrada en la cuarta fase.</p>	<p>Fase de intervención de la empresa: En este punto el conflicto no puede ser ignorado por parte de la empresa, y ésta decide intervenir en el mismo. Normalmente el modo de actuación suele consistir en desembarazarse de la víctima del conflicto, para mayor sufrimiento de la misma.</p>
<p>Cuarta fase del proceso, o de marginación y/o exclusión de la vida laboral, en la que el trabajador convive con las secuelas que las conductas de hostigamiento le produjeron, además de permanecer excluido definitivamente del mercado laboral.</p>	<p>Fase de Marginación o Exclusión de la vida laboral: Durante las fases anteriores la víctima se va sintiendo progresivamente más debilitada debido a la violencia encubierta a la que es sometida en el tiempo y a la falta total de apoyo y amparo en su entorno, por lo que alcanzada esta fase es cuando comienza a alternar su trabajo con bajas médicas, que cada vez van siendo más prolongadas en el tiempo, hasta quedar totalmente excluido del ambiente laboral.</p>
<p style="text-align: center;">---</p>	<p>Fase de Recuperación: La literatura más especializada incluye recientemente esta nueva fase en el proceso de acoso, cuya aparición ha sido debida al progresivo conocimiento y estudio de este fenómeno, así como su reconocimiento en el marco social y legal, que produce en la víctima una situación de cierto amparo y perspectiva de futuro ante lo sufrido.</p>

Aunque existen matices en la descripción de las etapas (por ejemplo, se ha mencionado también que en la primera fase el conflicto puede tener origen en el natural desarrollo de las actividades, y que los ataques son suaves; o que en la tercera etapa la intervención es casi siempre tardía), en esencia comprenden los hechos señalados.

Perfil de las víctimas

¿Quiénes son objeto de mobbing?, ¿por qué esas personas en particular son agredidas y no otras, o todas, dentro de la organización? González Rodríguez et al observan que: “Cuando hablamos de mobbing (...) **no existen evidencias para afirmar que existan trabajadores que, por sus características personales, puedan ser etiquetados apriorísticamente como víctimas propiciatorias.**” Sin embargo, comparten ciertas características, de entre las cuales en el Cuadro 4 se mencionan algunas de las más relevantes.

Cuadro 4. Perfil de las víctimas.

Buendía (citados por González Rodríguez et al)	González de Rivera (citados por González Rodríguez et al)
<p>La autenticidad. La víctima suele ser una persona comprometida con sus propias dinámicas de desarrollo interno, que persigue ante todo la autorrealización y el autoconocimiento.</p> <p>La inocencia. La víctima es incapaz de dañar y de descubrir las intenciones ocultas de los demás. Prefiere puestos que le permitan aplicar su capacidad empática.</p> <p>La dependencia afectiva. El acosado suele tener la necesidad de ser querido y aceptado, por lo que suele proteger y conservar sus lazos interpersonales, incluso ante la evidencia de que puedan conllevar componentes negativos.</p>	<p>Los envidiables: Personas brillantes y atractivas, que con su mera presencia amenazan los sentimientos de superioridad del acosador.</p> <p>Los vulnerables: Individuos con alguna peculiaridad o defecto o simplemente necesitados de afecto y aprobación.</p> <p>Los amenazantes: Activos, eficaces y trabajadores, que ponen en evidencia lo establecido y pretenden implantar reformas.</p>
Piñuel (citado por González Rodríguez et al y Juárez García et al)	Iglesias et al
<p>Personas...</p> <ul style="list-style-type: none"> -con elevada ética, honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia -autónomas, independientes y con iniciativa -altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes, que destacan por su brillantez profesional -populares, líderes informales entre sus compañeros o con carisma para liderar grupos -con un alto sentido cooperativo y de trabajo en equipo -con elevada capacidad empática, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás -con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias y positivas 	<p>Pueden distinguirse tres grupos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) “... aquellos sujetos que por sus cualidades personales son envidiables por el resto debido a que son brillantes, atractivos y por ello son considerados por el resto como una amenaza.” 2) “... aquellos que por alguna carencia o particularidad son objetos fáciles de burla, o bien aquellas personas vulnerables emocionalmente como son las personas dependientes, depresivas, con baja autoestima, las cuales poseen un mayor riesgo de ser manipuladas y que además constituyen el grupo más proclive a desarrollar cuadros patológicos más graves (...).” 3) “... aquellas personas que son trabajadoras, eficaces, activas, cuya entrega al trabajo pone de manifiesto la inoperancia del resto (...).”

Vale la pena agregar una observación de Cabetas y Del Castillo (6): “Es algo paradójico, pues la víctima muestra una especial dificultad para defenderse, y sin embargo los estudios al respecto concluyen en que los acosados por mobbing son personas con buen nivel ético, alta capacitación profesional (...). No son holgazanes, al contrario. Suelen presentar un perfil ‘workaholic’ - expresión americana para designar a la persona ‘adicta al trabajo’, que sólo así se siente reconocida. (...)”.

Koszer (7) apunta en el mismo sentido: “Un rasgo frecuente y llamativo en los acosados es la dificultad para entender lo que les está pasando, y organizar su propia defensa. Este factor cognitivo es uno de los mayores obstáculos para la identificación, tratamiento y prevención de este síndrome.”

Por otra parte, González Rodríguez et al también advierten que: “El acosado o acosados no son enfermos por el hecho en sí de sufrir *mobbing*, puesto que no es, en sí mismo, una enfermedad, aunque como veremos (...) sí puede dar lugar a ella”.

Perfil de los acosadores

¿Quiénes propician el *mobbing*?, ¿cómo son las personas que agraden a otras dentro de la organización? ¿por qué lo hacen? Usualmente la descripción se limita al acosador directo, a quien activa y deliberadamente ejerce las acciones de hostigamiento. Aparentemente no se ha considerado todavía una descripción de los acosadores secundarios o indirectos, es decir, otros jefes de mayor, igual o menor rango, o bien compañeros de mayor, igual o menor rango (más asociados con los testigos mudos). Con esta salvedad, mostramos el perfil en el Cuadro 5. Más adelante retomaremos este punto.

Cuadro 5. Perfil de los acosadores.

Field, T. (citado por González Rodríguez)	Juárez García et al	Iglesias et al
Personalidad Jekyll Hyde Mentiroso Encantador Falsa apariencia de seguridad Actitudes inapropiadas Controlador Crítico Irritable Buen actor Líder convencido Incapaz de asumir culpas	Capacidad de simulación Falsa seducción Mentira compulsiva Capacidad de manipulación y distorsión Envidia y celos profesionales Ausencia de modales o educación Doble personalidad Dificultad para tolerar la ambigüedad Ausencia total de empatía Incapacidad para afrontar el fracaso Mediocridad profesional Personalidad controladora Arrogancia Incapacidad de comunicación Falta de sentido del humor Actitud “sabelotodo” Imposición	Celoso profesionalmente Manipulador Distorsionador Envidioso Autoritario Cruel Falto de conciencia moral o sentimientos de culpabilidad Autoestima inestable Inseguridad

En cuanto a los *motivos* de los acosadores, González Rodríguez dice lo siguiente: “Es una persona fría y calculadora, pero ¿qué motivos tiene en realidad para iniciar el *acoso moral*?, pues bien, es muy frecuente que las motivaciones sean poco consistentes y objetivas como apunta Castellano Arroyo, y que estas motivaciones dependan más de los aspectos psicológicos de la relación interpersonal de los implicados, que de la realidad, que siempre podría tener un abordaje más razonable. Dentro de estos motivos, se han apuntado los siguientes:

“La propia **incapacidad personal** del acosador, que se encuentra en un rol directivo sin tener las cualidades necesarias para ello; con lo que su reacción es infravalorar a los demás, para que su incompetencia no sea evidente. Esta reacción ha sido denominada ‘mediocridad inoperante activa’ (MIA), y se resume en una situación de inferioridad de una persona desbordada por la responsabilidad profesional y social que se le asigna. En ocasiones el acosador siente clara envidia por algunas cualidades de la persona a quien acosa.

“La **incompatibilidad entre el trabajador y el acosador**, que provocará problemas de relación interpersonal, por ejemplo, por incumplimiento de las expectativas hacia el trabajador, situaciones de desafío, desobediencia o resistencia pasiva por parte del trabajador a las indicaciones recibidas, etc.

“**Estrategias empresariales.** En ocasiones, el acoso está relacionado con problemas económicos que requieren ajustes de personal en las empresas. (...).

“**La propia personalidad del hostigador.** Puede tratarse de una persona con rasgos específicos que se comporta de forma rígida, distante e intolerante con aquellos trabajadores que no se adaptan fielmente al esquema que tiene del funcionamiento de la empresa. En estos desajustes (...) puede iniciar una conducta persecutoria hacia aquella persona que no se adapta a sus indicaciones, o bien porque entra en conflicto con sus valores, etc. Otras características (...) serían las de ser un individuo muy estable emocionalmente, dominante, orgulloso, con un alto concepto de sí mismo, inteligente y calculador. (...). Otro modelo (...) es el de un individuo inteligente, pero con una capacidad intelectual mediatizada por un alto nivel de ‘neuroticismo’, muy inestable emocionalmente, inseguro, con poca tolerancia a la frustración, mal manejo de sus emociones y sentimientos, con tendencia a experimentar ansiedad y a tener reacciones explosivas. Si se encuentra en un puesto de responsabilidad, éste suele desbordar su capacidad resolutoria, ‘le queda grande’. Sus reacciones serán desajustadas a la importancia del hecho, incoherentes de unas ocasiones a otras, y si establece malas relaciones con un trabajador determinado (envidia por su manera de ser, sus éxitos, etc.), puede convertirlo en objeto de su agresividad y de su acoso.”

Señala también que se han identificado tres tipos de comportamientos patológicos en los hostigadores: trastornos narcisistas, trastornos psicopáticos y trastornos paranoides (que son precisamente los que considera Piñuel en su modelo explicativo, que mostraremos más adelante). En este sentido, Cabetas y Del Castillo, así como Koszer, presentan una interesante interpretación desde la perspectiva psicoanalítica, destacando además rasgos sádicos.

Valga decir, a manera de resumen, que entre las características más observadas por los especialistas como factores desencadenantes del *Mobbing* se encuentran el **miedo** (a ser desplazado o que sea evidenciada su ineptitud), **mediocridad profesional**, **inseguridad**, y en el fondo de todo esto, **envidia** y **complejo de inferioridad**.

Iglesias et al agregan lo siguiente: “En todo proceso habitual de acoso, destaca la figura del maltratador principal, normalmente constituido por una personalidad narcisista y paranoide que considera en todo momento que está realizando lo debido, con el fin de sentir justificada su conducta violenta hacia la víctima. Junto a esta figura se encuentra la de los acosadores secundarios, que siguen las acciones del anterior en mayor o menor medida en función de su autoridad o carisma, y por último se encuentran todos aquellos sujetos que pueden considerarse partícipes pasivos de esta situación de violencia, puesto que aunque no intervienen activamente en el maltrato, se inhiben ante esta situación de injusticia ya sea por miedo a represalias o bien persiguiendo un beneficio secundario de la misma.”

Conductas de Mobbing

¿En qué consiste el mobbing? ¿qué hace, en concreto, un acosador? ¿para qué lo hace? ¿cómo se puede saber si alguien está siendo deliberadamente agredido, y quién es el responsable?

González Rodríguez et al, basados en Leymann, describen algunas de las características principales de las conductas de mobbing. Las cito:

“La **intencionalidad**, puesto que no se trata de una situación accidental, producto del estrés generado en el ambiente de trabajo, sino que nace con la evidente intención de dañar.

La **repetición**, dado que sólo de esta manera se consigue minar la resistencia psicológica y física del acosado.

La **persistencia en el tiempo**, ya que no se trata de sucesos ocasionales que se produzcan ante determinadas situaciones coyunturales, sino como consecuencia de un proceso que sólo finalizará en el momento en el que se consiga la destrucción psicológica de la víctima.

La **asimetría**, ‘no hace daño quien quiere sino quien puede’, habitualmente se emplean posiciones jerárquicamente más altas, o cuando el acoso se produce entre compañeros del mismo rango, se suele utilizar el liderazgo de los grupos existentes en la organización.

El **objetivo final** es la destrucción psicológica del acosado, y el abandono ‘voluntario’ de la organización por parte de éste.”

En el Cuadro 6 se muestran, *grosso modo*, la diversidad de acciones agresivas, unas más observables que otras.

Cuadro 6. Conductas de mobbing.

Heins Leymann (citado por González Rodríguez et al)	Zapf, Knorz y Kulla (citados por González Rodríguez, Olmeda y García, y Juárez García et al)	Iglesias et al
<p>Actividades incluidas en el LIPT, diferenciadas en cinco apartados.</p> <p>Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse de forma adecuada con otros, incluido el propio acosador.</p> <p>Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales.</p> <p>Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral.</p> <p>Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional.</p> <p>Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.</p>	<p>-Ataques a la víctima con medidas organizacionales</p> <p>-Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social</p> <p>-Ataques a la vida privada de la víctima</p> <p>-Violencia física o psicológica</p> <p>-Ataques a las actitudes de la víctima</p> <p>-Agresiones verbales</p> <p>-Rumores</p>	<p>a) Atentados contra las condiciones de trabajo.</p> <p>b) Limitar su comunicación y contacto social.</p> <p>c) Atentados contra la dignidad.</p> <p>d) Ataques directos a la salud.</p> <p>e) Impedir su promoción e intentar su despido laboral.</p>

¿Por qué unas más observables que otras? Existe consenso entre los especialistas en el sentido de que el acosador suele actuar en *secreto*, cuando la víctima está sola; y *encubierto*, solapado por el *silencio de los testigos*, cuando los hay (ver más adelante el Modelo explicativo). Recordemos, en este sentido, la definición de Marie France Hirigoyen: “Todas aquellas agresiones más sutiles y difíciles de advertir y probar, sea cual sea su procedencia (un individuo, grupo o institución) (...)”, que viene a colación para entender la cualidad de las agresiones de naturaleza más intangible (tonos, mensajes entre líneas, miradas, gestos,

silencios, lenguaje corporal, y el espectro de posibilidades derivado de sus combinaciones), que es en buena medida, en ausencia de una lesión corporal, lo que las hace tan destructivas, por un lado, como difíciles de probar, por otro.

Esta dificultad en parte se explica por la incertidumbre generada en la víctima, que duda de sus percepciones y de su interpretación; pero las personas, en el ámbito de trabajo, suelen darse cuenta de lo que ocurre, sobre todo cuando le ocurre a otras personas, por sutiles que puedan ser los mensajes. Luego entonces, el papel de los testigos adquiere significativa relevancia, porque su intervención podría contribuir a hacer de la interpretación una certeza.

Diversos autores coinciden en que también es necesario tener presente la influencia del factor cultural, toda vez que las costumbres varían entre países, y entre regiones y organismos en un mismo país (es decir, se trata de las subculturas). Iglesias et al puntualizan en este sentido: “Las preferencias por la utilización de unas conductas u otras de hostigamiento, pueden variar según las culturas de los distintos países (Niedl, 1995) e incluso el tipo de organización en la que se produzca el mobbing (Hubert y Veldhoven, 2001).”

Consecuencias

Considerando lo ya expuesto, las derivaciones de los ataques rebasan, con mucho, el nivel individual, como se aprecia en el Cuadro 7. Esto es un indicativo más del egoísmo y la falta de empatía, sensibilidad y conciencia moral del (los) acosador(es), quienes quizá piensan que sólo se desharán de otro(s) individuo(s); sin embargo, ya no es posible negar o minimizar que la “solución” de sus propios conflictos alcanza también esferas externas que multiplican el costo de sus agresiones, independientemente de que ello no tenga especial relevancia desde su punto de vista.

Cuadro 7. Consecuencias del mobbing.

Juárez García et al	Olmeda y García y González Rodríguez et al	Iglesias et al
1) Nivel individual Efectos a nivel cognitivo Estrés Desajustes del sistema nervioso Desgaste físico Trastornos del sueño Cansancio y debilidad Burnout Cambios de personalidad Suicidio (extrema)	Olmeda y García 1) En el trabajador afectado A nivel físico A nivel psíquico 2) En el núcleo familiar 3) En el grupo social 4) En la organización del trabajo Sobre el clima social Sobre el rendimiento 5) En la comunidad González Rodríguez et al 1) Para el trabajador Psíquicas Físicas y psicosomáticas 2) Familiares 3) Comunitarias (y para las organizaciones de trabajo)	a) Efectos sobre la víctima Síntomas clínicos (en fases o estadios) Estadio de autoafirmación Estadio de desconcierto Estadio de indefensión Estadio traumático o de estrés-ansiedad Estadio de estabilización crónica También afecta sus relaciones sociales y familiares b) Efectos sobre la red social y la empresa En la red social Disminución de la población activa Aumento del gasto como consecuencia de las bajas laborales, jubilaciones e incapacidades En la empresa Efectos negativos sobre su imagen y credibilidad social Aumento de absentismo (justificado y no justificado) Falta de puntualidad Baja calidad en la atención al cliente Disminución de la productividad Rotación de puestos Baja satisfacción laboral

Claro está, los efectos del mobbing no sólo se manifiestan mientras tiene lugar, se extienden aún después de la exclusión de la víctima del ámbito donde prestaba sus servicios. Hay

consenso en el sentido de que una vez fuera de la organización, la víctima presenta baja autoestima, depresión, ansiedad, irritabilidad, desconfianza, tendencia al aislamiento, rencor y deseos de venganza contra el acosador, e incluso conductas de dependencia. Todo ello hace necesaria la intervención, al menos, de médicos y/o psicólogos.

González Rodríguez et al observan con toda pertinencia: “Sin embargo, la **reacción** del hostigado ante este tipo de problemas y las **consecuencias** que se derivan de estas conductas agresivas, **sí que puede variar en función de unas determinadas características personales**. La forma en que se evalúa y, sobre todo, la forma en la que se enfrenta a la situación una persona, está muy relacionada tanto con la solución efectiva del problema, como con el nivel o la magnitud de consecuencias que desarrolla el afectado. De forma que, muchas de las personas que se han identificado como víctimas de acoso psicológico en el trabajo, son personas sensibles y vulnerables, hecho éste que puede haber influido en la elección como sujeto-objeto del acoso, aunque también estos mismos rasgos suelen favorecer la respuesta patológica ante las acciones que, personas de más fortaleza de carácter, neutralizarían y canalizarían, evitando así el perjuicio personal que ellas sí sufren.”

Por su parte, Iglesias et al, observan también que: “El mobbing no tiene las mismas consecuencias en todos los individuos afectados, sino que éstas dependerán en gran medida de las habilidades, capacidades y recursos de afrontamiento que posee el sujeto, no obstante sus consecuencias son devastadoras en la mayor parte de los casos.”

“En general, las consecuencias sobre la salud de la víctima depende de la duración del acoso, la intensidad de la agresión y la vulnerabilidad de la víctima (experiencias anteriores, apoyo familiar...)”

Herramientas de Evaluación

¿Cómo determinar si una persona efectivamente es objeto de mobbing? Se han desarrollado varios instrumentos (ver Cuadro 8) con el propósito de valorar objetivamente los posibles casos. Se trata de listados de situaciones concretas, que facilitan su aplicación y evaluación.

Cuadro 8. Herramientas de Evaluación del mobbing.

González Rodríguez et al	Olmeda y García
<p>LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization), un listado que consta de 45 conductas, agrupadas en 5 apartados. También, la versión con 15 ítems más, de González de Rivera.</p> <p>Barómetro CISNEROS (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales) de Iñaki Piñuel. Listado de comportamientos y grado de frecuencia.</p> <p>Conductas de mobbing clasificadas por factores (Zapf, Knors y Kulla), un listado de 34 conductas.</p>	<p>- Listas de control (se menciona la elaborada por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y trabajo, 1993)</p> <p>- LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, 1990)</p> <p>- Cuestionario Cisneros (cuestionario individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales)</p> <p>Nota: enfocadas al estrés laboral</p>

Intervención médica y/o psicológica

Generalmente los casos de *Mobbing* son detectados en consulta médica o psicológica, cuando el malestar de la víctima ya está acentuado y las medidas organizacionales no existieron, fracasaron o apuntaron en su contra. Olmeda y García comparten un modelo de intervención, basadas en su experiencia de atención en un Centro de Salud Mental. Cito:

“Evaluación. En primer lugar es necesario explorar si existe algún trastorno mental que deba tratarse del modo que proceda. Después deberá hacerse un análisis del conflicto en cuestión: duración y alcance del mismo, factores asociados, consecuencias para el individuo, posibles vías de solución.

“Intervención farmacológica. Cuando se considere necesario porque los síntomas (generalmente ansiedad, depresión y trastorno del sueño) interfieren de modo importante en el funcionamiento mental o conductual del individuo.

“Intervención psicológica. Encaminada a dotar al individuo de estrategias y habilidades que le capacitan para enfrentarse al conflicto y que aumentan su confianza en sus propios recursos para solucionarlo.

“Intervención social. Es importante proveer de información de todos los recursos jurídicos, sindicales, etc. que se puedan utilizar para solucionar el conflicto. Cando sea posible, entablar algún tipo de comunicación o coordinación con la empresa o entidad en la que se haya producido el conflicto, para obtener información y llevar a cabo una acción más eficaz en la resolución del mismo.”

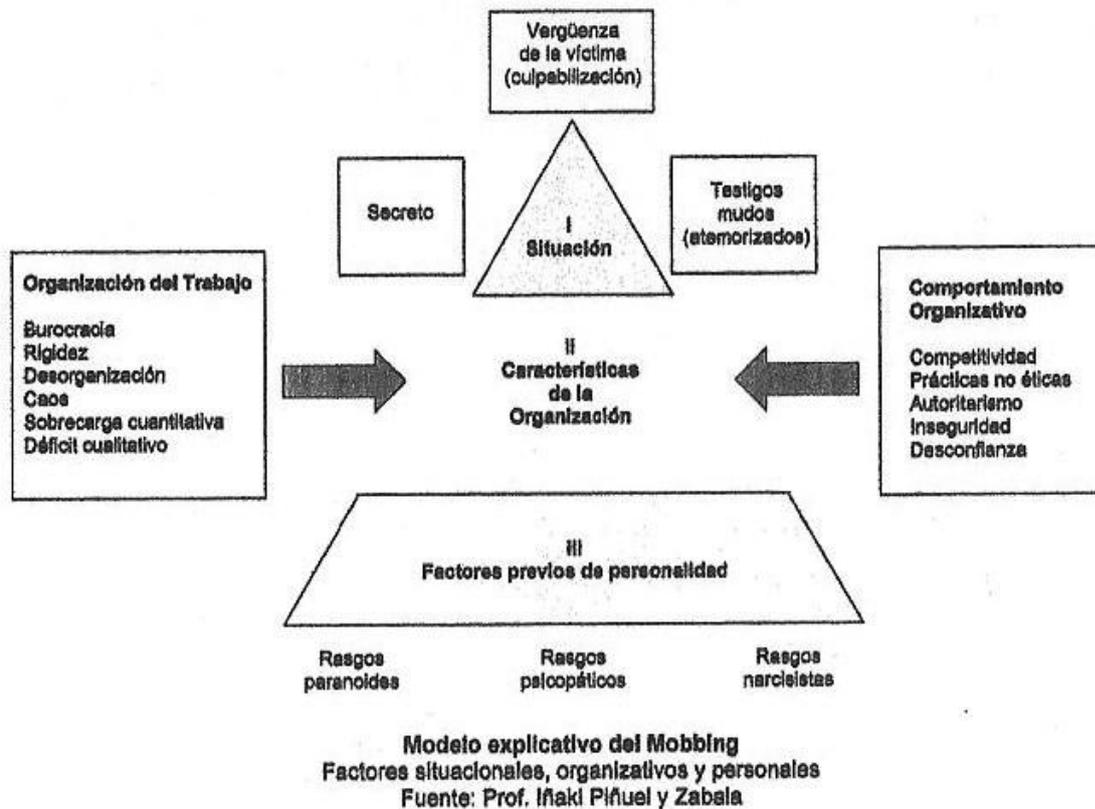
En lo concerniente a la intervención psicológica, mencionan algunas técnicas cognitivas, fisiológicas y conductuales. Al margen de esto, evidentemente deberá efectuarse el abordaje de acuerdo con las características de cada caso. En tal sentido, Cabetas y Del Castillo señalan: “Insistimos en que no es deseable en principio ninguna escuela ni orientación terapéutica. Se elegirá el tipo de terapia dependiendo del propio sujeto en cuanto a formación personal, preferencias por una u otra terapia, posibilidad de elección y gravedad de los síntomas.”

Como se mencionó arriba, los efectos del mobbing se extienden aún después de la exclusión de la víctima (por despido, renuncia, baja médica u otros conceptos), de manera que la intervención del equipo de salud no debería restringirse al momento en que la víctima decide acudir -si es que decide hacerlo- porque los síntomas son severos, pero dadas las circunstancias actuales en la mayoría de los casos así es todavía. Es deseable que el equipo de salud esté preparado para realizar no sólo una labor correctiva (durante, y una vez finalizado el acoso), sino también preventiva.

Modelo explicativo del mobbing

Ballesteros incluye el modelo explicativo del mobbing de Piñuel en el contexto de la organización (ver Cuadro 9), que es prácticamente el mismo que muestran González Rodríguez et al, aunque refieren fuentes distintas. Puesto que también me interesa enfatizar la influencia de la organización con motivo del caso que más adelante describiré, es pertinente reproducir dicho modelo.

Cuadro 9. Modelo explicativo del mobbing.



Podría describirse, *grosso modo*, así:

El acosador (quien posee de antemano uno o varios de los rasgos de personalidad paranoides, psicopáticos y/o narcisistas) percibe a la víctima como alguien amenazante, lo suficiente como para considerar que debe eliminarlo, entonces inicia el trato hostil, intentando demostrar su dominio y superioridad, sin importarle los daños que pueda causarle ni a la víctima ni a la organización.

El acosador efectúa, en la medida de lo posible, sus ataques en secreto, en privado, con apoyo explícito o tácito de testigos (jefes y/o compañeros) que callan deliberadamente, y con el soporte involuntario de quienes callan por miedo a represalias (comúnmente compañeros) o bien por indiferencia. El propósito es deteriorar la imagen pública de la víctima, destruir su equilibrio y resistencia psicológicos, y así generar condiciones que justifiquen su exclusión.

La víctima, sorprendida, suele reaccionar pasivamente, con dudas; niega lo que sucede, evita enfrentarlo y poco a poco se siente avergonzada y culpable, tiende a creer que es responsable de las fallas que se le atribuyen; llega a sentirse inepta e incapaz de tomar decisiones, con lo cual contribuye a justificar su estigmatización y el prolongamiento de los ataques.

Las características de la organización redondean el encubrimiento del (los) acosador(es), pues se dificulta, entre otros aspectos, el establecimiento de límites en la asignación de roles, responsabilidades y cargas de trabajo. Cuando la organización -a través de sus directivos- interviene para “resolver el conflicto”, suele hacerlo fallando en contra de la víctima.

La víctima, atrapada en una espiral destructiva, es objeto de más ataques, que son más incisivos en la medida que percibe el abandono de sus compañeros, las dificultades que afectan su entorno extra-laboral (relaciones de pareja, familiares, amistades), y su propio debilitamiento, debido a lo cual paulatinamente cede, hasta que renuncia porque le resulta intolerable, o es expulsada de la organización por su “mal desempeño”.

Alternativas para afrontar el Mobbing

A falta de una legislación específica, como ocurre en México, ¿cuáles alternativas reales y serias tiene la víctima de *Mobbing* para enfrentarlo y salir airosa?, ¿cuáles medidas deben tomarse al interior de las organizaciones para detectar, resolver y -a mediano o largo plazo- eliminar el surgimiento del *Mobbing*?

En cuanto a la primera pregunta, las alternativas se orientan predominantemente a las acciones que pueden llevar a cabo las víctimas una vez iniciado el acoso (ver Cuadro 10). Preventivamente, es importante conocerlas para identificarlo, mitigar sus efectos, e incluso, quizá desactivar el acoso mismo en el corto plazo.

Cuadro 10. Alternativas para afrontar el mobbing.

Piñuel (adaptado por González Rodríguez et al)	Juárez García et al
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el problema del mobbing como tal. Informarse y formarse sobre el problema. 2. Documentar y registrar las agresiones de que se es objeto lo antes posible. 3. Hacer públicas las agresiones que se reciben en la intimidad y en secreto, y comunicarlas a los compañeros, jefes, directivos, asesores, pareja, amigos, familiares. 4. Desactivarse emocionalmente, evitar reaccionar con ataques. 5. Controlar y canalizar la ira y el resentimiento (la ira es la aliada del acosador). 6. Hacer frente al mobbing: el afrontamiento hace retroceder al hostigador, que es cobarde en el fondo. 7. Ser asertivo, responder a las calumnias y críticas destructivas, aunque sin pasividad ni agresividad. 8. Proteger los datos, documentos y archivos del propio trabajador, desconfiando de las capacidades manipulativas de los hostigadores. 9. Evitar el aislamiento social: salir y afrontar socialmente la situación de acoso. 10. Evitar la autoinculpación. 11. No intentar convencer o cambiar al hostigador. 12. No caer en la inhibición, ni en la paralización, hablar del acoso y expresar las emociones (risa, llanto) que sus conductas provoca. 13. Autoestimular la capacitación profesional, acudir a cursos, mantenerse actualizado, etc. 14. Evitar la destrucción, solicitar ayuda médica, psicológica y legal. 15. Perdonar al acosador como forma de liberación final. 	<p>“... es fundamental que cada persona trabaje en la buena forma física y mental, la confianza en sí mismo, la consideración del entorno, el apoyo social, la estabilidad económica, el grado de control en el trabajo y la capacidad de moverse en el entorno social.” Menciona aspectos como:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) La formación e información sobre el tema b) Desarrollo de compañerismo c) El control emocional personal d) La asertividad e) Fortalecer la autoeficacia f) No ceder el control del trabajo personal al acosador g) No aislarse, denunciar h) Recurrir a asesoría psicológica especializada

Para comenzar a informarse, además de la abundante información disponible en las ponencias de los congresos organizados por psiquiatria.com, los interesados pueden acudir a sitios de Internet como MobbingLat o mobbingopinion, y obtener los libros disponibles de algunos de los autores ya referidos (por ejemplo, los de Hirigoyen y Piñuel) además del mencionado en la introducción.

Aunado a lo anterior, también desde el nivel preventivo, me permito agregar dos sugerencias que encuentro relevantes tratándose del ámbito laboral:

1) *Conocer perfectamente sus derechos y obligaciones como trabajadores* (sean de base o no) y en general la normatividad que los regula (ejemplos: Constitución Política de los Estados

Unidos Mexicanos, Ley Federal del Trabajo, Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal). Por ejemplo, el artículo 47 de la Ley Federal de Responsabilidades... (8) indica los principios que rigen la función pública: legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia. Consta de 24 fracciones, de las cuales pueden considerarse:

I. Cumplir con la máxima diligencia y abstenerse de cualquier acto u omisión que cause suspensión o deficiencia, o abuso o ejercicio indebido del servicio encomendado.

V. Observar buena conducta, respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud en el trato con las personas con que se tenga relación.

VI. Observar en la dirección de sus inferiores las debidas reglas de trato y abstenerse de agraviar o incurrir en abuso de autoridad.

XXIV. Las demás que impongan las leyes y reglamentos.

2) *Conocer perfectamente la función y actividades de los puestos reales que desempeñan, así como los procesos que les han asignado o en los que participan* (por ejemplo, mediante manuales de procedimientos actualizados). Es decir, conocer su propio terreno. Estar bien informados en ambos sentidos, permitirá a los trabajadores:

a) Establecer y/o comprender con mayor claridad, por un lado, los límites de actuación y responsabilidad, y por otro, los de secuencia en el desarrollo de las actividades y la distribución de cargas de trabajo, tanto los propios como los de jefes y compañeros; y

b) Evitar -o cuando menos minimizar- los efectos de la incertidumbre y la ambigüedad propias de las organizaciones pobremente organizadas y dirigidas, reduciendo la posibilidad de ser objeto de hostigamiento.

En general, considerar todas estas acciones ayudará, dado el caso, a eliminar en el acosado(a) la idea de ser una víctima pasiva (incluso una “víctima”, con las connotaciones negativas que pueda implicar el término), indefensa y sin recursos, en la medida que le ayudarán a detectar fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad y así aprovechar sus propios recursos (intelectuales, emocionales, de socialización) para recuperarse y ganar terreno, así como para dar batalla y -en el mejor de los casos- denunciar y demandar bajo los términos más apropiados a las circunstancias.

Respecto a la segunda pregunta, en términos sintéticos me parece que la propuesta de Juárez García et al (9), elaborada en términos de prevención e intervención, es apropiada:

- “Fomentar en los directivos un compromiso firme para atender este problema y darle un lugar relevante
- Establecer programas permanentes de evaluación, investigación y análisis de riesgos psicosociales para identificar factores propiciadores entre los que se encuentre el Mobbing
- Implementar estrategias de intervención con el personal involucrado, a fin de incidir en el problema
- Implementar programas de formación e información para el personal de la institución, con el propósito de conformar grupos o círculos de apoyo o autoayuda psicosocial

- Elaborar políticas de sanciones para los posibles abusadores psicológicos
- Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados
- Desarrollar una cultura organizacional basada en el respeto y empatía
- Desarrollar la satisfacción y la motivación laboral”

Hasta aquí el marco conceptual. Por supuesto, hay otros aspectos relevantes, como: etiología; situaciones de falso de mobbing, así como falso mobbing utilizado para obtener beneficios o bien para agredir (¡!), como mencionan Sobrino et al (10); tipos y modalidades de *Mobbing*; epidemiología; aspectos clínicos relacionados con las características personales de acosadores y víctimas, así como con las consecuencias en estas últimas; aspectos legales (definiciones, criterios para determinar que existe daño psicológico, indemnizaciones y sanciones); paradigmas culturales de comportamiento y prejuicios, entre otros, pero por el momento están fuera del alcance de esta participación.

Caso específico

El caso tuvo verificativo en un gobierno delegacional de la Ciudad de México, (capital del país, una de las más grandes del mundo). Para contextualizar, diremos sucintamente que la ciudad cuenta con un Gobierno Central, pero como está dividida en 16 áreas territoriales, llamadas delegaciones, cada una es atendida por un gobierno delegacional. El gobierno central y los delegacionales deben coordinarse para atender apropiadamente a la población. Cada gobierno delegacional tiene como objetivo brindar servicios públicos (agua, recolección de basura, pavimentación, drenaje, mantenimiento de áreas verdes, mercados, panteones, expedición de licencias y permisos, etc.). Pero también en cada delegación se brinda atención al personal que labora en ella. Nuestro caso se ubica en una de estas áreas de atención interna.

También diremos que el personal que integra cada delegación -denominados servidores públicos- consta de trabajadores de base (nivel operativo, permanentes, sindicalizados), que son el grueso; así como personal de estructura (o de confianza, los llamados “funcionarios”); personal eventual; interinatos (cubren una plaza de base cuando el titular pide licencia); y por honorarios. Salvo las plazas de base, todos son temporales, con distintas posibilidades de renovación. En nuestro caso, la víctima de acoso laboral cubría un interinato.

La víctima es un hombre de 40 años, soltero, con licenciatura concluida y más de 10 años como servidor público en diversas instancias gubernamentales locales, durante los cuales ya había ocupado puestos de mayor nivel y responsabilidad, con personal a su cargo. Compañeros de trabajo, usuarios y amigos lo describen como una persona responsable, honesta y capaz. La experiencia que tuvo y que derivó en acoso laboral inició en octubre de 2006, con el cambio de administración resultante de las elecciones de julio del mismo año. Lo descrito en el caso y en los apartados del análisis se basa en sus comentarios y en los de algunos de sus compañeros.

Debe señalarse como antecedente que para entonces ya llevaba ahí dos años, debido a que se le pidió apoyo para poner al corriente un área. Su perfil profesional no era acorde con la función y las actividades del área, pero aceptó brindar el apoyo a cambio de ser reasignado después de cumplir el objetivo, de manera que tuvo que aprender sobre la marcha. Puesto que se tenía contacto diario y directo con los usuarios, fueran los trabajadores o sus representantes sindicales, había un grado de estrés al que se había adaptado sin dificultad, aunque ocasionalmente aumentaba en virtud de diversos factores (entrega oportuna de insumos de parte de las áreas proveedoras, expectativas y actitudes de los usuarios, etc.). Al año, nuestro

sujeto ya había cumplido con la encomienda, pidió en varias ocasiones ser ubicado en un área apropiada, pero le fue negado, bajo el argumento de que no había nadie más que se encargara de lo que hacía. Así, resolvió verlo como una oportunidad para aprender, y gracias a ello pasó otro año, pero llegó un momento en que eso ya no era suficiente. En este punto es que ocurre el cambio de funcionarios aludido en el párrafo anterior.

Ocuparon los puestos de mando personas que ya habían desempeñado puestos similares ahí mismo, tiempo atrás, pero ahora con un nivel mayor. Para cubrir los puestos de mando de menor nivel, incluso operativos, al parecer por compromisos de índole personal y política, también se incorporaron personas nuevas que resultaron ser amigos y/o familiares de funcionarios. Una de estas personas nuevas, mujer, no titulada, se incorporó como jefa del área donde trabajaba nuestro sujeto.

Al principio, las relaciones fueron cordiales y la jefa hablaba de hacer cambios importantes. Haciendo eco a las buenas intenciones, nuestro sujeto le pidió que se diera un espacio para revisar los procesos que le habían asignado, le entregó documentación que había preparado como parte de sus iniciativas para mejorar su área de trabajo, y sugirió hacer reuniones periódicas. También le dejó claro que deseaba cambiarse de área. Después de una breve revisión de los documentos, la jefa le solicitó preparar información concerniente a las oficinas a su cargo, e incluso de otras áreas, y lo hizo, pensando también que conseguiría su reasignación.

Sin embargo, comenzaron a pasar días y semanas porque la jefa postergaba constantemente el momento de revisar los procesos. Y las semanas se convirtieron en meses, los tres primeros desde su ingreso, puesto que la operación del área la había absorbido, ocupada en efecto en los aspectos técnicos, pero notablemente distanciada tanto de parte del personal como de diversos procesos también importantes. Entonces entre los compañeros de trabajo comenzaron a extenderse, en cantidad e intensidad, los comentarios de que *no habría los anunciados cambios importantes*, de que *no entendía los procesos y no se involucraba lo suficiente con todas las oficinas*, de que *a algunas personas les daba demasiado trabajo y a otras no*. Nuestro sujeto no tardó en comprobar esto, no sólo porque mantenía comunicación permanente con sus compañeros, sino porque a pesar de que el personal le proporcionaba toda la información que pedía, la jefa con frecuencia le preguntaba a él por aspectos relacionados con su área y con otras, muchos de los cuales -debido más a las exigencias cotidianas que a una planeación concienzuda- ya se habían comentado previamente y que por consecuencia debería cuando menos conocer.

Puesto que se estaban presentando problemas debido a la falta de planeación y coordinación de parte de la jefa, nuestro sujeto se dio tiempo para preparar una serie de propuestas de trabajo, que le entregó por escrito, pero sucedió lo mismo: la jefa las ignoró y le asignó más actividades. La luz amarilla se encendió por segunda vez cuando en una improvisada reunión de trabajo en la que participaron unos cuantos compañeros, la jefa pidió propuestas; nuestro sujeto solicitó la palabra varias veces y no le fue otorgada. Semanas después, le dijo que quería que vigilara a otro compañero, a lo cual se negó. No hubo comentarios al respecto.

La luz roja se encendió cuando solicitó permiso para acudir a un curso de capacitación; la jefa postergó con varios rodeos su autorización y finalmente la otorgó, pero a cambio de que se quedara media hora más a trabajar, y comenzó a tomarle el tiempo, presionando con correos internos. Luego, pretextando que le habían informado al director que no estaba yendo, le condicionó continuar con el curso si cubría la jornada completa de trabajo después de cada

sesión; nuestro sujeto le aclaró que la capacitación forma parte de la jornada, y ella le respondió que su caso era distinto por cubrir interinato. También comenzó a cuestionar su desempeño, verbalmente y a través de correos internos, a pesar de que él le demostró que todo estaba en orden. A cada correo él contestaba aclarando cada punto. Fue entonces que se dio cuenta de que trataba de intimidarlo y de dañar su imagen profesional. Comentó estas situaciones con un compañero de otra área, y éste le dijo que tenían características de acoso.

Cabe señalar que desde el principio nuestro sujeto habló de frente con la jefa, exponiendo su punto de vista y defendiendo sus razones; cuando consideraba que ella tenía razón, lo aceptaba y actuaba en consecuencia, pero cuando no le parecía así, también lo expresaba y actuaba en consecuencia.

El descontento del personal en general aumentó cuando ocurrieron más cambios y adición de funcionarios de menor nivel, así como la incorporación de personal operativo, también familiares y/o amigos de los jefes. Entre ellos se encontraba incluso la pareja de la jefa, quien fue asignado a su área.

En un ambiente ahora más tenso, la jefa endureció los controles de tiempo, así como los “criterios” para otorgar permisos de ausencia a determinadas personas. Para este momento, parte del personal del área -en ambos turnos, matutino y vespertino- ya se había dividido entre “los que querían quedar bien” y “los inconformes”. Con los primeros el trato era más cordial, suave y permisivo, y con los segundos más frío, áspero y exigente. A la par, las situaciones ya descritas (falta de involucramiento, distribución inequitativa de cargas de trabajo) persistieron y se intensificaron. Argumentando que no podía con todo, le retiró a nuestro sujeto una de las actividades, generando un vacío; posteriormente se la asignó a otra persona, que irónicamente se apoyó en él para cumplirla.

Puesto que era la única persona en su área, nuestro sujeto ya había solicitado más apoyos (personal y equipo), y debido a las cargas adicionales los pidió de nuevo a la jefa, quien se los negó argumentando que ya no quería más gente en el área y que el equipo era escaso. Entonces buscó un momento apropiado para expresarle su deseo de cambiarse de área, aclarando que haría una entrega formal y entrenaría a otra persona, con lo cual ella estuvo de acuerdo. No obstante, le asignó más actividades.

La tensión llegó a un punto crítico cuando nuestro sujeto habló con la superior de su jefa. En una reunión donde estuvieron los tres, la superior le dijo que el cambio no era posible y que se necesitaba más apoyo para atender las nuevas actividades; él aclaró que debido a la falta de apoyos no podía comprometerse a atenderlas con la oportunidad esperada. Entonces su jefa lo acusó de tener “tiempos muertos” y de atrasar parte del trabajo, pero él demostró con documentos que tales afirmaciones eran falsas. La superior le comentó que habría una reunión con el subdirector y el director, y que luego sería retomado el caso. En tanto, su jefa inmediata le retiró la palabra y comenzó a comportarse como si no estuviera, mientras se desenvolvía “normalmente” e incluso trataba de parecer “simpática” con la mayor parte del resto del personal.

Para entonces también otros compañeros resentían notoriamente el “estilo” de la jefa. El intercambio de anécdotas les dejó claro que los ataques eran contra quienes manifestaban su desacuerdo, a pesar de que se mostraban dispuestos a cooperar y buscar soluciones. El descontento había llegado a tal grado que, cada quien por su parte y en más de una ocasión, al no lograr nada concreto hablando con la jefa del área, hablaron entonces con los otros jefes,

en el orden jerárquico, pero ninguno solucionó el problema. Ese intercambio de anécdotas también les dejó claro que era mejor hacer algo, pero unidos. Entonces un grupo de compañeros -de base, sindicalizados, y dos que cubrían interinato-, decidió hablar con el director de área para manifestarle las inconformidades. “Y si no funciona -decían- hablamos con el director general, y si es necesario, vamos más arriba”. Se realizaron dos reuniones. En la primera hablaron seis personas: cada una expuso su caso y, en su momento, nuestro sujeto se limitó a hablar de las acusaciones de la jefa y propuso que se revisara el trabajo de todos para que no quedaran dudas; no mencionó el acoso para ver la reacción hacia el grupo. Por lo demás, todos coincidieron en el mal trato y falta de organización de la jefa, que ya estaba afectando también a los usuarios. El director prometió una respuesta a la brevedad. Luego la jefa convocó a todo el personal de base del área, pero se desconocen los puntos tratados. Más tarde, le dijo a nuestro sujeto que por instrucciones del director estaba esperando la entrega de la oficina. Éste, con tranquilidad, se limitó a ponerla al corriente.

A la segunda reunión acudieron alrededor de veinte personas -salvo una que había participado en la primera-, *pero sólo nuestro sujeto y otro compañero (de base) expresaron su punto de vista*. Así, el suyo se manejó como un caso aislado que se “resolvería” aparte, y al resto de los compañeros se les dijo que debían seguir con su trabajo normal. En ninguna de las dos reuniones estuvo la jefa. ¿Por qué hubo más gente? ¿por qué nadie más habló? Nuestro sujeto no lo sabe con certeza. En sus palabras: “En la primera reunión todos estábamos muy firmes, y en la segunda el silencio era vergonzoso. Fue muy decepcionante.” Cuando vio de nuevo a la persona que faltó a la segunda reunión, el director se burló de lo ocurrido. En cada reunión -individual o grupal- las respuestas fueron las mismas: “Es un problema de comunicación”, “Ustedes no están cooperando”, “Ya veremos, hablaremos con ella”, “No puedo hacer nada”, “Denle una oportunidad, y si no cambia, vemos qué hacemos”.

Una vez desintegrado el grupo, los ataques deliberados de la jefa contra nuestro sujeto se incrementaron en frecuencia -casi diario y en ocasiones varias veces al día- e intensidad -más agresivos-:

- No le dio instrucciones, no le dio ni le pidió información (es decir, intentó “congelarlo”), pero por un lapso muy corto, debido a que tuvo que dirigirse a él para desahogar el trabajo cotidiano, particularmente debido a la presencia de los usuarios;
- Continuó con los correos internos con copia para los jefes, con el propósito de “evidenciar fallas” en su desempeño;
- Pidió que secretamente le informaran sus movimientos (a dónde iba, qué hacía, con quién y de qué hablaba, cuánto se tardaba);
- Cuestionó nuevamente la entrega oficial de documentos, sugiriendo que estaba “amañada”;
- Le solicitaba con urgencia información justo en el momento que se retiraba -aunque se hubiera quedado después de concluida la jornada-, misma que no revisaba una vez entregada;
- Intentó aumentarle una hora de trabajo a su jornada, argumentando otra vez que se debía al interinato;
- Le impidió registrar sus entradas y salidas para obligarlo a cambiar el horario;
- Intentó convencerlo de que su horario era corrido, sin descanso, y que no tenía derecho a recibir aguinaldo, bajo el argumento de que se trataba de un interinato.

Nuestro sujeto volvió a hablar con la superior de su jefa con el subdirector, pero nada hicieron al respecto. Hasta ese momento, el director no había convocado a junta para resolver el caso.

En estas críticas circunstancias, dos hechos en particular merecen mención: 1) A sabiendas de no estar sindicalizado, nuestro sujeto pidió apoyo de un representante sindical; 2) Contra toda expectativa, un compañero de base de otra área también intentó abogar por él. Ambos hablaron con el director, y aunque fueron ignorados su apoyo abierto fue un aliciente para que nuestro sujeto resistiera.

La última agresión de la jefa consistió en que le negó el pago de horas extras de la última quincena laborada, debido a que no se había cambiado de horario, y fue la última porque después, en un momento inesperado, lo despidió a pesar de que no estaba facultada para ello. Él, sabiendo ya que era inútil hablar con los jefes, no pudo hacer algo al respecto.

Durante este periodo, octubre 2006 – junio 2007, de acuerdo con lo dicho por él mismo y por sus compañeros, tanto inmediatos como de otras áreas, a pesar del acoso siguió realizando sus actividades y cumpliendo con sus compromisos laborales.

Al momento de iniciar la redacción de este trabajo, en julio de 2007, nuestro sujeto estaba buscando empleo, la jefa acusó de robo de equipo al otro compañero que cubría interinato, una de sus compañeras ya se había cambiado de área y otros(as) estaban en vías de hacerlo.

Análisis del caso

Los subtemas que aquí se presentan se basan principalmente, como he insistido, en los comentarios del sujeto y de algunos compañeros suyos que amablemente me proporcionaron información. Son complemento de la descripción del caso y se muestran como listados para facilitar el análisis.

Características de la organización

Me parece pertinente hacer primero un apunte acerca de las características de la organización -mejor dicho, de la parte de la organización- en la que trabajaba el sujeto cuando fue víctima de acoso laboral, es decir una Dirección de área. Lo sorprendente es que se trata del área responsable de los Recursos Humanos de la delegación. Como ya se expuso en el marco conceptual, la organización influye para que el *Mobbing* tenga lugar. En este caso encontramos lo siguiente:

- Tiene una estructura tradicional (piramidal) rígida.
- Se percibe incongruencia en los perfiles de varios funcionarios.
- Sus directivos están preocupados por la imagen externa.
- Mayor preocupación por resultados cuantitativos que por los cualitativos.
- Se percibe un proceso administrativo pobre, particularmente en la fase de planeación.
- No se promueve la formación real de auténticos equipos de trabajo.
- Se trabaja por funciones, no por procesos.
- No hay programas de trabajo formales, y si los hay no son compartidos con el personal operativo.
- Papeleo y revisiones excesivos, retrabajos constantes.
- No hay inducción a la organización.
- No hay inducción al puesto.
- La capacitación en ocasiones es impuesta, y tampoco suele considerarse la opinión de la población-objetivo al elaborar el diagnóstico de necesidades.
- No existe una evaluación del desempeño formal, periódica, objetiva y documentada.

- Los estímulos para el personal son pocos y están inequitativamente distribuidos, lo cual contribuye a mantener una competencia desleal.
- Las promociones por escalafón son muy contadas, al igual que las convocatorias.
- El personal está hacinado, y el riesgo de accidentes es permanente, sobre todo en caso de siniestros.
- La infraestructura es deficiente (instalaciones) e insuficiente (equipos, personal).
- El sindicato, en muchos casos, no hace una defensa adecuada de los intereses de los trabajadores.

Las características encajan sin dificultad alguna en el modelo explicativo de Piñuel. Cabetas y Del Castillo apuntan: “Favorece la aparición y desarrollo de mobbing laboral una empresa con deficiente organización del trabajo. *El mobbing ya es un síntoma de mal ambiente laboral* (Martín Daza et al, 1998). Como todo síntoma, si no se atiende, agravará la salud de quien lo presenta: en este caso trabajadores y empresa, cuya economía y bienestar social se ven afectados.” (El énfasis es mío) Y no sólo eso, se corresponden en buena medida con lo que se ha denominado *organizaciones tóxicas*. En este sentido, Olmeda y García dicen lo siguiente:

“En algunas organizaciones el acoso puede estar institucionalizado y ser parte de las prácticas de liderazgo y dirección. Es lo que algunos autores han dado en llamar organizaciones tóxicas, acoso grupal o acoso laboral crónico institucional.

“Este problema es mucho más frecuente en empresas con organización pobre, métodos de trabajo y producción pobres, ausencia de interés y apoyo de los superiores, con ausencia de posibilidades de colaboración, múltiples jerarquías, exceso de demandas de trabajo sobre el trabajador con escaso control del mismo, deficiente organización diaria del trabajo, y problemas en la definición del rol.”

De hecho, en este caso la percepción general es que se trata de una “mala administración”, refiriéndose al grupo de funcionarios a cuyas órdenes se encuentran y su forma de trabajar, y con frecuencia expresan el deseo de que sean otros.

Repercusiones en la víctima durante el acoso

- Frustración ante el impedimento para cambiarse de área y realizar actividades acordes con su perfil y experiencia profesionales.
- Frustración ante las actividades a realizar, que se perciben *gradualmente* como una carga.
- Altibajos en la autoestima debido a una percepción de ser “menospreciado”, “desperdiciado”.
- Altibajos en el interés por participar, por aportar e innovar en el área de trabajo.
- Desgaste emocional, debido a las frecuentes confrontaciones y el clima de tensión y hostilidad.
- Altibajos en la concentración, incremento de revisiones para evitar errores.
- Irregularidad en el horario para ingerir alimentos.
- Cansancio constante y en aumento, tendiente a la fatiga.
- Frecuentes accesos de gripe y tos.
- Tensión muscular, dolorosa.
- Hemorragias nasales (previas, reactivadas).
- Neurodermatitis: brotes en la piel, hinchazón, ardor (previa, reactivada).
- Deseo de abandonar la institución, impedido por la falta de oportunidades de colocación (en otras palabras, por el grave desempleo en el país).

Está claro que distintas personas en circunstancias similares pueden mostrar distintas reacciones y grados de adaptación o inadaptación a tales circunstancias. Nuestro sujeto pudo percatarse de lo que estaba sucediendo y no se veía a sí mismo como una víctima pasiva, al contrario: estaba conciente de que era objeto de ataques deliberados e injustificados, aunque desconocía los motivos.

Sin embargo, esas ventajas no impidieron que al inicio dudara más de una vez de sus percepciones, puesto que desde su punto de vista no había dado, en ningún momento, pauta para que se pusiera en tela de juicio su desempeño; tampoco, que posteriormente, conforme el acoso se intensificaba, reconociera que le estaba afectando de múltiples formas y debía esforzarse para mantener la ecuanimidad en condiciones tan adversas.

Estrategia de “supervivencia” de la víctima durante el acoso

- Dentro del ámbito laboral

- Cumplir en tiempo y forma con el trabajo asignado, generando evidencias documentales para confrontar los cuestionamientos.
- Hablar clara y directamente con la jefa.
- Conservar copia de las instrucciones generadas por escrito.
- Conservar copia de los cuestionamientos y acusaciones generadas por escrito.
- Dar respuesta por escrito a las instrucciones de trabajo.
- Dar respuesta por escrito a los cuestionamientos y acusaciones más serios, anexando copia de las respuestas a las instrucciones de trabajo.
- Intercambiar comentarios acerca de la problemática con los compañeros(as) más receptivos, para que ambas partes estuvieran “al corriente” de lo que estaba sucediendo.
- Brindar apoyo a los compañeros que lo requirieran.
- Acudir a los jefes respetando sus jerarquías.
- Participar en las reuniones con el director.
- Hacer caso omiso de rumores y chismes relacionados con o derivados del acoso.
- Evitar el tomar una decisión en un momento de enojo o frustración, ser impulsivo.
- Generar propuestas de trabajo (de mejora, innovaciones) aunque fueran ignoradas.
- Actualizarse en la materia de sus actividades, en la medida que fuera posible, incluyendo eventos de capacitación.

- Fuera del ámbito laboral

- Realizar otras actividades de su particular interés y gusto. No pensar exclusivamente en la problemática del trabajo y/o del acoso.
- Buscar apoyos, confrontar ideas, opiniones, percepciones, con pareja, amigos y familiares.

Las estrategias aplicadas, unas por iniciativa del sujeto y otras por sugerencias de compañeros a quienes confió su experiencia, corroboran que no se veía a sí mismo como víctima pasiva. De hecho, varias de ellas coinciden con las alternativas expuestas en el marco conceptual. Si bien al principio tuvo dudas respecto a lo que sucedía y percibía, en ningún momento se sintió avergonzado o culpable, porque siempre tuvo claridad en relación con su función, sus actividades y los límites inherentes, así como la calidad de su desempeño y sus resultados.

Son notorios tanto el esfuerzo realizado para mantener, en la medida de lo posible, un grado suficiente de autocontrol en medio de un ambiente hostil, como el reconocimiento de que requería respaldos que le permitieran sobrellevar la situación. En otras palabras, no pretendió que podía -o debía- resolverlo solo. Por otra parte, le parecía injusto comprometer años de servicio y de respeto ganado con su esfuerzo sólo porque (en sus palabras) “A esta persona [la jefa] se le ocurrió, de la noche a la mañana, que era un mal elemento, o que debía ser considerado como tal”.

Perfil de los acosadores

De acuerdo con las características del caso presentado, tenemos lo siguiente:

Son jefes. Se trata, en primer lugar, de funcionarios (o “personal de estructura”). La acosadora *directa* es la jefa del área, pero está “solapada” por jefes de mayor jerarquía, quienes tienen conocimiento de lo que está sucediendo, por lo cual se les podría considerar -siguiendo lo expuesto por Iglesias et al- *acosadores secundarios, y además activos*. En cuanto al desenvolvimiento cotidiano de la jefa, le ha caracterizado:

- Ocasionalmente, hacer comentarios en tono confidencial en el sentido de que cuando se tiene poder hay que ejercerlo.
- Dar por hecho que en su paso por él área va a “dejar huella”.
- Concentrar información, y no compartirla.
- No haber realizado una sola reunión de trabajo con todo el personal. Prefiere “resolver” las problemáticas de cada oficina por separado.
- Considerar sólo las propuestas que son acordes con su punto de vista.
- Distribuir inequitativamente las cargas de trabajo, con base en preferencias personales.
- Dar trato preferencial a los hombres, y mostrarse fría con las mujeres.
- Asignar responsabilidades, retirarlas y reasignarlas a la misma persona o a otra, de acuerdo con su estado de ánimo.
- Dar instrucciones ambiguas y poco claras, incluso terciarlas (para evitar el contacto directo).
- Atender a los usuarios también con base en preferencias personales. A quienes por alguna razón no son de su “agrado” les da un trato rudo y entorpece sus trámites.
- Presionar, atacar, a quienes a su juicio han perdido su confianza.
- Efectuar sus ataques individualmente, en “privado”, o habiendo la menor cantidad de gente posible alrededor, salvo sus allegados.
- Adelantarse cuando le es posible, al suscitarse un problema provocado por ella, a dar su versión a los jefes, para deslindar su responsabilidad.
- Pretender que basta decir “Somos un equipo” para que sea un hecho.
- Ocuparse más en “quedar bien” con sus jefes, que en promover la creación del equipo y buscar mejoras de fondo.
- No aceptar sus errores, y entre más serios sean, prefiere atribuirlos a sus colaboradores.
- Mentir para protegerse, aunque se le evidencie.
- Hacer acusaciones, al grado de acudir al órgano de control interno, pero sin fundamentos sólidos.

Debe agregarse que las quejas acerca de su comportamiento y de su trato han sido expresadas no sólo por sus colaboradores directos durante el periodo abarcado. También compañeros de otras áreas -tanto jefes como operativos-, usuarios (o clientes), así como representantes

sindicales han manifestado en múltiples ocasiones su desacuerdo con la manera en que se desenvuelve y “resuelve” los asuntos.

De igual forma, se destaca el hecho del secreto de sus ataques, encubiertos por ella misma, por los funcionarios de mayor nivel y por los colaboradores que se habían aliado a ella, incluyendo a su pareja. Es importante señalar que la dinámica cotidiana de trabajo, muy acelerada debido en buena medida al “estilo” de los jefes, también contribuye al encubrimiento.

Finalmente, muestra rasgos narcisistas (egocentrismo, falta de empatía, alarde de logros), psicopáticos (capacidad superficial de encanto, manipulación, mentiras sistemáticas) e incluso paranoides (desconfianza, percepción constante de amenazas).

Forman un bloque de jefes. Puede apreciarse la formación de una suerte de “bloque” de jefes - amigos y/o familiares-, que se manifestó en un primer momento al frenar a cada trabajador, y en un segundo momento al “desmembrar” al grupo de trabajadores inconformes, reduciendo la problemática nuevamente a situaciones individuales, que quizá se trataron por separado. No es deseable la posibilidad de que las quejas crecientes, de sostenerse, implicaban el riesgo de despido de uno o más de tales jefes; sin embargo, el personal observa que entre ellos y ellas no hay armonía, no hay congruencia en la línea de trabajo, que la relación laboral se deteriora y que, en todo caso, se toleran entre sí y forman una suerte de “alianzas” temporales, de acuerdo con las circunstancias. Muy probablemente fue lo que sucedió en esta ocasión.

Ignorancia y falta de habilidades de negociación y toma de decisiones. Queda claro que los jefes de menor nivel no supieron abordar y resolver el problema, simplemente se limitaron a contener los casos e informar al nivel superior. Sin embargo, en realidad, se llegó hasta la dirección porque el grupo inconforme así lo decidió. Queda claro también que no conocen cabalmente los derechos y obligaciones de los trabajadores, ni su situación contractual, ni diversas disposiciones existentes en varias Leyes y otros instrumentos en materia de desempeño de los servidores públicos (ejemplo de ello es la idea de que el personal que cubre interinato es vulnerable y, por tanto, manipulable). Sin embargo, parece que a final de cuentas funcionó el principio de “Divide y vencerás”, el cual los propios trabajadores contribuyeron a validar (ver p. 29).

Relaciones y/o influencias entre los jefes. Llama la atención lo que parece ser una “protección a ultranza” de la jefa del área. Aquí entramos a un terreno muy subjetivo, debido a la falta de información precisa y veraz. Ya se mencionó que hay, supuestamente, lazos de amistad o familiares entre varios de ellos, también se dijo, por ejemplo, que la jefa del área fue invitada a trabajar por un Director General, de manera que el “bloque temporal” de los jefes también pudo ser resultado de una “línea” (instrucción) para no moverla o francamente despedirla a pesar de los problemas que ha causado. No obstante, son especulaciones: a final de cuentas no queda claro por qué no se “tocó” a la jefa, pero la idea de los trabajadores se relaciona con que: 1) debe ser por sus relaciones personales, más allá del ámbito laboral y/o profesional, o 2) debe ser un compromiso “político”, al menos.

Cabe destacar que *esta suerte de secretismo en relación con la trayectoria, las relaciones y los motivos para contratar y mantener a las personas que cubren los puestos mando en particular, y la toma de decisiones en general,* contribuye particularmente a la generación de rumores y chismes, pero también a generar desconfianza y hartazgo entre el personal operativo, máxime si éstos perciben después de cierto tiempo que aquéllas “no dan el ancho”.

El hecho de marginar al personal operativo en relación con la toma de decisiones y el compartir los planes de trabajo es sustancial, puesto que son quienes llevan a cabo los procesos, e independientemente de que muchas veces llegan a tener más experiencia que los jefes, generan en ellos la sensación de ser meramente “peones” y, por consecuencia, una actitud de indiferencia cuando se cometen errores importantes, lo cual se sintetiza en la frase: “Fue decisión de ellos, es su problema”.

Reacciones en el medio laboral / Testigos

Durante el acoso

- Todos los jefes se mostraron reacios a reconocer y resolver rápida y objetivamente el problema, tanto con el grupo como tal, como el caso del sujeto en particular.
- Los compañeros, como se dijo, en su mayoría estaban divididos. Hubo quienes se prestaron al “juego” de la jefa y quienes se molestaron e indignaron por los ataques al sujeto y otros compañeros. Los compañeros de otras áreas, conforme el caso era de conocimiento general, también se mostraron ofendidos, molestos, indignados. Se convirtió en “un secreto a voces”, sin embargo, la mayoría mantuvo una distancia, preocupados porque si mostraban un apoyo abierto -o si se sumaban al grupo- podrían ser objeto de represalias, pese a tener plaza de base.
- De entre los compañeros de otras áreas hubo quienes manifestaron abiertamente su apoyo al sujeto durante el proceso, hasta su despido.
- Hubo compañeros de la misma área que manifestaron la intención de unirse al grupo, pero al momento de traducirlo en hechos (concretamente, participar en las reuniones), se hicieron a un lado con el pretexto de que tenían trabajo.
- También hubo trabajadores, compañeros tanto directos como de otras áreas, que se mantuvieron completamente al margen, indiferentes, aunque fueron pocos.

Después del acoso

- Compañeros -tanto del área donde trabajaba, como de otras- han dado muestras de aprecio y solidaridad (mandan saludos, palabras de ánimo). Comparados con los que no hacen comentarios, son mayoría.
- Los(as) compañero(as) que efectivamente se han cambiado de área o están buscando reubicarse, son contados. Al parecer, la mayor parte de los trabajadores, *aunque están inconformes con las condiciones en que trabajan y con los jefes que tienen, prefiere quedarse debido a que obtienen ingresos adicionales que en otras áreas no les ofrecen, o los ofrecen en menor cantidad.*
- Los jefes se han comportado “como si no pasara nada”.

Aquí ocurre la parte igualmente dolorosa de los testigos mudos. Iglesias et al (ver “Perfil de los acosadores”) indican que en todo proceso habitual de acoso destaca la figura del maltratador principal, luego la de los acosadores secundarios, que siguen sus acciones en mayor o menor medida, y finalmente todos aquellos que pueden considerarse partícipes pasivos (aunque no intervienen activamente, se inhiben por miedo a represalias o persiguiendo un beneficio secundario). Esta distinción es importante porque destaca dos aspectos: 1) no sólo hay testigos temerosos, y 2) parte de ellos pueden beneficiarse sin involucrarse directamente. La pregunta es: ¿el silencio es sinónimo de pasividad? Y una más: ¿la pasividad exime de responsabilidad? Ahondaré un poco.

En términos generales, podemos afirmar que en las organizaciones la convivencia es algo común, la gente está acostumbrada a ver y tratar gente, especialmente si se trata de una instancia gubernamental, como la delegación. Si a eso agregamos que están hacinados (algo muy distinto de que haya exceso de gente, dicho sea de paso), resulta sumamente difícil que el personal no se percate de que hay problemas, cuando ocurren, aún si están “absortos” en sus actividades. Importa, claro, la distribución física de las personas, pero también cuentan las redes internas de comunicación, tanto formales como informales. De esta manera, los testigos no pueden faltar, y cada uno, tarde o temprano, debe decidir cuál postura adoptar al respecto.

De acuerdo con lo descrito en las “Reacciones...”, pueden detectarse cinco grupos distintos de testigos: 1) los que se prestaron al “juego” de la jefa, y además callaron deliberadamente; 2) los que se molestaron e indignaron por los ataques, pero callaron por miedo a represalias; 3) los que apoyaron abiertamente al sujeto, 4) los que se unirían al grupo de inconformes y luego se hicieron a un lado; y 5) los indiferentes. El tercero, por obvias razones, queda fuera del análisis.

En relación con el primer grupo, cabe efectuar la misma consideración que con los jefes: por participar y callar, son *acosadores secundarios*. Pero, ¿a cambio de *qué* participaron y callaron?, ¿cuál o cuáles beneficios obtuvieron?

¿Y el resto? Cabetas y Del Castillo afirman: “Con o sin ayuda terapéutica, el primer escollo del acosado son sus propios compañeros, que siguen, en actitud grupal, la marcha del proceso, y se apuntan por inercia grupal del lado del más fuerte.” (el acosador o el acosado). Quizá sea inercia cuando se inclina la balanza, pero en algún momento deben decidir individualmente, deben adoptar una postura de la cual estén conscientes por cuenta propia. Así, sus motivos son importantes, porque pueden contribuir a mantener o modificar el proceso de mobbing (ver apartado “Conductas de mobbing”).

Salvo los indiferentes, el resto estaba a la expectativa, pero eso no significa que fueran pasivos, porque todos aportaron su silencio al proceso, y por tanto la posibilidad de que se alargara, favoreciendo inevitablemente a los acosadores (aunque no estuvieran de su lado). El silencio es resultado de una decisión, es una respuesta, una postura ante lo que sucede, por lo cual me parece válido debatir si se trata de pasividad. ¿Esto los convierte en acosadores?, ¿tienen responsabilidad por saber y callar?, y si fuera así, ¿son acosadores, digamos, de tercer grado? No tengo elementos para negarlo o afirmarlo, pero creo que debe discutirse.

Por otra parte, de ser cierto que la mayor parte de los trabajadores no se van porque prefieren obtener ingresos adicionales, esta situación confirmaría lo señalado en el marco conceptual en el sentido de que se abusa de la necesidad de la gente, puesto que los sueldos son muy bajos.

Percepción de la institución generada en la víctima

- Decepción de la institución como terreno de desarrollo profesional y personal.
- El nivel académico, la actualización, la experiencia y el buen desempeño no son suficientes para obtener promociones.
- Las iniciativas son mal vistas o, por lo menos, tomadas con reserva.
- Ausencia de liderazgo. Predominio de subculturas.
- Poco interesada por el bienestar de sus integrantes, particularmente del personal operativo.
- Poco ética. Se permiten prácticas desleales y prejuiciadas.

- Está arraigada la noción de jerarquías: los que están “arriba” y los que están “abajo”.
- No existen los perfiles de puesto. La gente es colocada donde se necesita, al margen de su experiencia y habilidades (en otras palabras, las personas se ajustan al puesto, no el puesto a las personas).
- La sobrecarga de trabajo es un castigo.
- No promueve la cultura de trabajo en equipo.

Estas apreciaciones confirman -y hasta cierto punto complementan- las características ya enunciadas, que bien podrían resumirse con el refrán “En casa de herrero, cuchillo de palo”. La penosa realidad de este caso raya en el patetismo porque desde hace años se habla de “estructuras horizontales”, de *empowerment*, de “equipos de alto desempeño”, de “capital intelectual”, entre otras tendencias, y le da a la famosa frase “El personal es lo más valioso de la organización” -que tanto se escucha desde hace tanto tiempo- un toque de broma de mal gusto.

Una vez expuesto todo lo anterior, puede constatarse que nuestro sujeto pasó por las cuatro fases “clásicas” de Mobbing:

I. Conflictos cotidianos. El conflicto inició cuando la jefa decidió ampliar el horario de labores del sujeto a cambio de autorizar su participación en el curso de capacitación. Estimo, sin embargo, que tuvo como antecedentes al menos dos factores que influyeron directamente en su relación interpersonal:

1) La iniciativa del sujeto, manifestada cuando le pidió que se diera un espacio para revisar los procesos que le habían asignado, le entregó documentación relativa a las mejoras a su área de trabajo, y sugirió hacer reuniones periódicas, y posteriormente al presentar sus propuestas de trabajo.

2) El hecho de que el sujeto tuviera un criterio propio y ser asertivo, por lo cual no siempre estuvo de acuerdo con su jefa.

Así, es factible que haya tenido lugar la “Fase de Falsa seducción” descrita por Iglesias et al: hay alguien que “hace ruido” (el sujeto), la jefa se toma su tiempo para buscar al menos un punto débil, lo “encuentra” (cubre un interinato) y la víctima es elegida.

II. Mobbing y estigmatización. La jefa inmediatamente mostró comportamientos de hostigamiento hacia el sujeto, “marcándolo”: controlar los lapsos de desplazamiento durante el curso, cuestionar la entrega de documentación oficial, insistir en modificar su horario de labores para que se quedara más tiempo, cuestionar su desempeño con correos internos, negarle apoyos, asignarle más tareas, etc., con un claro propósito de intimidación y sometimiento, hasta el momento en que lo acusó de retrasar parte del trabajo.

III. Intervención de la empresa. Efectivamente, la organización a través de sus diversos niveles de mando, tomó medidas para resolver el conflicto, pero en el sentido negativo: como ya se expuso, después de desintegrar al grupo, las medidas fueron postergación, minimizar y aislar el problema, indiferencia y solapar a la acosadora. Parecía evidente que la “estrategia” era esperar a que el sujeto se “quebrara” y decidiera marcharse por su cuenta, o bien esperar a que concluyera su interinato y no renovarlo.

Recordemos también que, después de las reuniones efectuadas, el hostigamiento continuó y se recrudeció, constituyendo el periodo más virulento. En esta fase se confirma que, para ella, el hecho de cubrir un interinato hacía vulnerable la condición laboral del sujeto, situación que argumentaba constantemente para justificar sus medidas.

IV. Expulsión. Sin embargo, la “estrategia” -si puede llamarse así-, fue otra. La acosadora, inesperadamente, despidió al sujeto. Que lo hiciera aunque no estuviera facultada para ello, es un indicativo del grado de respaldo -y protagonismo, sin duda- que pudo sentir a su favor para tomar tal decisión. A final de cuentas, los jefes la habían defendido a pesar de todo. Probablemente tenía algo parecido en mente cuando lo despidió. Desde otro ángulo, no es exagerado suponer que las estrategias aplicadas por el sujeto y la evidencia obtenida a la larga demostrarían contundentemente el acoso, de manera que la expulsión tuvo que “adelantarse”.

Si bien el caso no duró como mínimo seis meses, sino poco más de cuatro, se cumplen prácticamente todas las condiciones. Al respecto, Juárez García et al señalan lo siguiente: “Aunque la definición [de Leymann] propone parámetros de frecuencia y duración específicos, no debe observarse como un requisito estricto, lo importante es reconocer la cronicidad de esta conducta hostil y maltrato que rebasa cualquier conflicto eventual e implica un considerable sufrimiento mental, social y psicosomático en la víctima.”

Es de notarse la rapidez e intensidad en su desarrollo debido a la virulenta actividad de la acosadora -el lapso transcurrido entre cada ataque disminuyó ostensiblemente conforme pasaban los días-, lo cual pudo causar verdaderos estragos en el sujeto. Podemos identificar al menos tres factores decisivos para que éste no generara sentimiento de culpabilidad ni vergüenza y para que afrontara el acoso: 1) Ser una persona preparada, bien ubicada en su rol, con un buen nivel de autoestima y de control de sus emociones, 2) Sus experiencias previas como jefe le permitieron distinguir con suficiente claridad, por ejemplo, el límite entre las cargas normales de trabajo y las que deliberadamente buscaban minar su resistencia, la ambigüedad de las instrucciones, así como el trato despectivo y la intención de cuestionar su desempeño delante de los usuarios, cuando los atendían simultáneamente, y 3) El apoyo abierto de algunos compañeros y de su pareja reforzó su autoestima y autoconfianza, y le proporcionó algunas de sus estrategias de supervivencia, que aplicó inmediatamente. En síntesis, el respeto por sí mismo, conocer y defender su trabajo, ser asertivo, compartir su experiencia, solicitar apoyo y actuar le permitieron generar un significativo grado de resistencia ante los ataques, a contener y amortiguar el impacto, y evitó una crisis, un quiebre emocional que de otra forma habría ocurrido, aumentando los daños de una manera difícil de prever.

Lo anterior resalta otra situación que merece atención: el hecho -en este caso, al menos- de que los jefes no conocen realmente a sus colaboradores de nivel operativo, que no hay intercambios de experiencias que les permita tener una idea certera de las personas que tienen bajo su mando, gracias a lo cual se pueden asignar funciones y actividades acordes con sus habilidades y fortalecer los lazos que contribuyan a generar un ambiente más propicio para trabajar en equipo.

Por otra parte, a la luz de lo ocurrido en la segunda reunión, queda la impresión de que los trabajadores involucrados (los inconformes) actuaron “al calor del momento”, en función de sus intereses y necesidades personales, individuales. Los testigos mudos hicieron lo propio: pensar y actuar en función de sus intereses y necesidades individuales. Este individualismo no sólo impidió a los primeros valorar su fuerza de conjunto, que se manifestó cuando

consiguieron la primera reunión con el director, incluso favoreció el principio de “Divide y vencerás” (así, parece que el personal operativo también hace “alianzas temporales”, como aparentemente sucede con los jefes).

Si seis trabajadores lograron esa reunión, ¿qué pudieron lograr de haber sido más? ¿qué, si la mayoría son de base? ¿qué, si se hubieran organizado más allá de lo coyuntural? Visto de esta manera, la fuerza del (los) acosador(es) sería relativa y temporal. Sin embargo, la realidad fue muy distinta. Si los propios interesados no eran capaces de defenderse, ¿por qué habrían de hacerlo los testigos?

A pesar de haber quedado solo después de que el grupo se autoboicoteó, no era posible todavía correr a nuestro sujeto argumentando que no cumplía con el trabajo, porque la acosadora no podía demostrarlo. En todo caso, parecía una consigna que, independientemente de la forma de la salida, primero tenía que sufrir.

Queda claro que el sujeto no formaba parte de un equipo, ni en general (la Dirección) ni en particular (el área a cargo de la jefa). Cabetas y Del Castillo observan: “El equipo bien organizado puede reducir la indefensión de cada uno de sus miembros, el fatalismo y las tensiones, realzando el sentimiento de ser reconocida la valía personal competitiva y consiguiendo que cada individuo perciba el apoyo comunitario del equipo.”

En cuanto a la acosadora, a pesar de su bajo nivel de mando, se “mareó sobre el ladrillo”. No posee autoridad ni carisma a los ojos del personal, de manera que impone la primera por la fuerza, creando un pequeño “régimen de terror”. La falta de preparación para ejercer puestos de mando, el desconocimiento de la naturaleza de la organización y de las propias funciones específicas, los “intereses creados” -tanto individuales como grupales-, la dificultad para lidiar con un grado determinado de responsabilidad e influencia, ambición inapropiadamente encausada, así como la carencia de una elemental sensibilidad hacia “el otro” forman parte de los ingredientes del “caldo de cultivo” del *Mobbing*.

Dadas estas circunstancias, no será de extrañar que en la Dirección donde trabajaba nuestro sujeto pronto se presenten -y quizá se multipliquen- más situaciones de despidos, renuncias y cambios de adscripción, incrementando la rotación de personal, así como ausencias por vacaciones, motivos de salud u otros conceptos. Todo ello implica una serie de costos negativos que impactan de igual manera el desarrollo de las actividades cotidianas, el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, y más delicado aún, la atención a los usuarios. Pero sobre todo, afecta las vidas de hombres y mujeres comprometidos con su labor pública.

Conclusiones

Ciertamente, para cualquier individuo resultaría prácticamente imposible parecerse cada vez más al tipo de persona que desea ser en una organización como la que aquí se ha descrito, donde al menos uno de sus integrantes *sabe que es percibido* como poco significativo, poco digno de ser tomado en cuenta, poco competente y poco agradable por algunas de las personas con las que convivió. Tal pareciera que es una fábrica de destrucción de autoestimas. Un lugar donde hemos tenido oportunidad de ver que las personas que lo integran efectivamente pueden destruir no sólo su identidad, y donde urge la intervención de los conocimientos psicológicos sobre las organizaciones.

¿Es posible *garantizar* buenas relaciones laborales?, relaciones sanas, maduras, orientadas al esquema ganar-ganar... Gallardo y Gómez (11) citan un fragmento de un informe de la OMS en el cual se señala que un enfoque más integral de la violencia en el trabajo se centra en sus causas, y que su objeto “es lograr que la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores sean parte integrante del desarrollo de la institución.” Es evidente que, en el ámbito laboral, el bienestar de los trabajadores -en sentido amplio: buen clima laboral, estímulos, oportunidades de promoción y desarrollo, condiciones apropiadas de seguridad e higiene, etc.- depende de la salud y madurez de la organización. Las medidas correctivas y preventivas deben definirse y aplicarse no sólo para atacar los síntomas reflejados en los individuos que la integran, también deben efectuarse ajustes en la organización misma como parte de su natural crecimiento, adaptación y actualización (en su cultura, su estructura y sus procesos), para lo cual también existen herramientas, como modelos de gestión de la calidad, reingeniería de procesos, planeación estratégica, entre otras. Muchas personas no creen en estas herramientas porque no las comprenden, y porque suelen evidenciar fallas y prácticas corruptas.

El caso aquí presentado es uno más de los múltiples casos que existen en la Administración Pública en México, tan sólo en el nivel de los gobiernos delegacionales de la capital del país. Quizá puede estimarse hasta cierto punto atípico, en virtud de que la mayoría de los casos se presentan en personas de una u otra forma más vulnerables, y con una duración mucho más extensa, lo cual no impide concluir que si el acoso es suficientemente prolongado e intenso, resulta inevitable que dañe en algún grado tanto física como psicológicamente, al margen de las fortalezas que tenga la víctima. Hasta la fecha no conozco otro caso *documentado en este ámbito*, y se hace necesario iniciar investigaciones sin demora, pues muchas personas ya están sufriendo sus efectos.

Sin embargo, *reconocer* que el fenómeno existe y destinar recursos para su estudio y -en el mejor de los casos- erradicación, es algo que difícilmente promoverá la propia institución donde se genera, por lo cual el esfuerzo debe efectuarse desde otros ámbitos, hasta que se consiga que las propias organizaciones cuenten con dispositivos de prevención y corrección adecuados.

Se trata de un problema delicado y de atención urgente, toda vez que consiste en un vehículo más para que unos seres humanos agredan a otros impunemente. De acuerdo con Cabetas y Del Castillo: “El mobbing puede considerarse una expresión humana más de violencia, de un manejo inadecuado y destructivo de la agresividad (...).”, y con Iglesias et al: “En resumen, podemos considerar el mobbing como un intencionado maltrato de palabra, de conducta o de actitud, esencialmente cruel con el fin de la destrucción psicológica de la víctima y su exclusión del grupo, teniendo éste [el maltrato] graves implicaciones en el plano mental, la dignidad, la vida económica y social de la persona afectada; en definitiva una manifestación más de la violencia humana.”

Ante la falta de apoyos organizacionales inmediatos y efectivos, es comprensible que las víctimas de acoso prefieran cambiarse de área de trabajo, o renunciar, lo cual a todas luces resulta más sencillo en el corto plazo, pues disminuyen la ansiedad y la tensión y les brinda la oportunidad de pasar a la fase de recuperación, *pero su salida en tales condiciones no contribuye a resolver el problema, puesto que los acosadores seguirán ahí, o en otra parte.*

En organismos gubernamentales como el que nos ocupa, no se contempla la existencia de un equipo multidisciplinario de salud, que incluya por ejemplo a psicólogos clínicos o psicoterapeutas. Sólo se restringe a la inclusión de médicos generales y, acaso, enfermeras.

¿Por qué? probablemente porque no se considera la posibilidad de que la organización misma pueda generar malestar entre sus integrantes. “Se enferman los individuos, son ellos quienes no se adaptan, traen sus problemas al trabajo” podrían argumentar los directivos, pero resulta que las organizaciones también se enferman, e incluso mueren.

Se evidencia también la necesidad de que en las instancias gubernamentales existan, sin excepción, perfiles de puesto para los niveles de mando, acordes con las características y necesidades de las áreas, y por consecuencia, procesos de reclutamiento y selección transparentes (que, además, como medida preventiva, permitan detectar a acosadores existentes o potenciales, de acuerdo con Cabetas y Del Castillo) en los cuales -dicho sea de paso- también den oportunidad a los propios integrantes de la organización de ocupar tales puestos.

Si bien en el Mobbing hay aspectos relacionados con la capacidad de adaptación, con las historias y recursos personales en los que es necesario ahondar, me queda claro que en primer lugar, aquí y ahora, constituye un ataque deliberado, un abuso consciente derivado de una situación -relativa o francamente- ventajosa para quien perpetra el acoso, en el entendido de que la víctima, a su vez, se encuentra en una situación -aparente o francamente- de desventaja respecto al acosador. En otras palabras, el acosador sabe lo que hace, y por tanto es responsable. Un elemento significativo para entender por qué tiene lugar lo constituye el hecho de que se sienta suficientemente impune, seguro, protegido para atacar. Otro, que existe un cierto grado de *disfrute* del acosador al ejercer una serie de recursos -su “poder”- en la víctima elegida. ¿Por qué entonces *alargar* el acoso, por qué extenderlo, si no indefinida, sí innecesariamente?, ¿por qué *provocar y presenciar* la humillación de la víctima, en lugar de cambiar de área a la persona?

Y en el caso de los testigos ¿ocurre algo similar? Sin duda hay quienes están sinceramente molestos -e incluso afectados-, pero quienes participan del acoso con su silencio deliberado, con su complicidad, ¿también lo disfrutan? como si fuera una suerte de espectáculo que se aprecia cómodamente desde una butaca. Después de todo, a ellos no les afecta (no en ese momento, no todavía, porque no pueden asegurar que nunca les ocurrirá).

Finalmente, hemos tenido otra oportunidad de ver cómo un problema de carácter social -y lo es, de entrada, por la naturaleza del terreno en el que tiene lugar- es tratado como un problema individual. Efectivamente, los “protagonistas” del acoso son el acosador y el acosado, pero los acosadores (actores) secundarios y los testigos (jefes, compañeros, mudos o no, con miedo o sin él) complementan la escena de una tragedia cotidiana. No es posible concebir el acoso laboral exclusivamente entre dos individuos que no están aislados. Las personas con iniciativa, con empuje, creativas, de convicciones firmes son percibidas por mucha gente como amenazantes, máxime si son jóvenes. Pero también otras personas son vistas como particularmente vulnerables -por su avanzada edad, por su salud precaria, por su bajo nivel socioeconómico, por su apariencia o sus creencias, etc.- y por tanto también son puestos en la mira. Sea porque por la calidad de su trabajo evidencia(n) la ineptitud, porque con su desenvolvimiento cotidiano cuestiona(n) los valores y prácticas establecidos, porque no encaja(n) en su idea de grupo o equipo, o por cualesquiera otras de las razones conocidas, a final de cuentas -volviendo a Lorenz- se trata de que la “manada”, la “muchedumbre” mediante acuerdos explícitos o tácitos se deshaga del (los) elemento(s) considerado(s) indeseable(s), peligroso(s), un estorbo. El acosador toma la iniciativa, pero no actúa completamente solo.

Por tanto, en la medida de lo posible, sería idóneo analizar el punto de vista de la víctima; el desenvolvimiento de los acosadores y los testigos, sus motivos manifiestos y encubiertos; el contexto grupal en el que el acoso tiene lugar, y las características de la organización: todo el sutil entramado que conforman, longitudinal y transversalmente antes, durante y después del acoso.

Los cabos sueltos

En el marco conceptual mencioné que si bien son considerables los avances logrados en el estudio del *Mobbing*, debe reconocerse que quedan cabos sueltos de diversa índole, a nivel mundial y especialmente en México. A continuación enlisto algunos de los más relevantes:

- No se ha reconocido cabalmente su existencia y seriedad. En México todavía no tiene particular relevancia.
- No se han generado suficientes estudios (incluyendo la documentación de casos) ni estadísticas, particularmente en América Latina.
- No ha sido tipificado, independientemente de que se le considere riesgo de salud laboral (psicosocial), accidente de trabajo, delito u otra figura sanitaria y/o legal.
- Los organismos gubernamentales y sindicales no han tomado medidas al respecto.
- Aunque con mayor frecuencia se encuentra información en Internet, periódicos y revistas, la difusión del problema entre el público general es incipiente e insuficiente.
- Las denuncias y/o demandas de parte de los afectados, de haber, están por debajo de los casos existentes.

Después de consultar a un abogado con experiencia en materia laboral, resulta que en México entablar una demanda por acoso laboral aún no es viable, primero porque aún no existe una legislación *ex profeso* para tratar casos de *Mobbing*, y segundo porque en las condiciones actuales es difícil *demonstrarlo* (aunque no imposible). Pruebas como grabaciones en audio o video no serían suficientes, bajo el argumento de que con las nuevas tecnologías digitales pueden ser alteradas. Lo indicado, irónicamente, es contar con dos testigos, pero es complicado que alguien se preste a ello, generalmente porque temen represalias.

En Suecia, Noruega, Gran Bretaña, Francia, Alemania, Italia, España, Australia y Estados Unidos ya es considerado un delito. ¿Cómo se demuestra la existencia del acoso?, ¿cómo se abordan y resuelven los casos?, ¿cuáles son las penas aplicadas? Estas referencias serían muy valiosas para iniciar los trabajos en México y en otros países que también requieren tomar cartas en el asunto.

En México deberíamos empezar por generar las estadísticas: de la población activa, sea en instancias médicas, legales o de atención psicológica, ¿cuántas personas consultan por acoso laboral?, ¿cuántas denuncian?, ¿cuáles son las cifras de organismos internacionales para el caso de México, de existir? De no generarse datos, las estadísticas no pueden reflejar una realidad que, pese a ello, debe ser modificada. Y continuar preguntando: ¿bajo cuáles criterios puede diagnosticarse efectivamente el acoso laboral?, ¿la jurisprudencia puede ayudar a delimitar las definiciones?, ¿cuál debe ser la sanción para los acosadores?, ¿cuál, la indemnización para los acosados? Y luego difundir la información para que la gente se percate de que no son los únicos, que sus casos pueden resolverse de una u otra forma.

Mobbing y Burnout

Por lo que he podido observar, se ha dado tratamiento a ambos fenómenos como objetos de estudio independientes, y sin duda lo son, pero tengo la certeza de que existe una correlación entre el *Mobbing* y el *Burnout*, en el sentido de que el segundo también puede ser consecuencia del primero. Mencioné en la introducción, y puede corroborarse en las referencias, que el estudio del *Mobbing* se ha verificado en las áreas de *Sanidad, Educación, Asistencia Social y Administración Pública*. El hecho de que los casos de *Burnout* tengan mayor incidencia en las áreas de *Salud* (entre médicos y enfermeras, principalmente), *Educación* (entre profesores y estudiantes) *Deporte* (entre deportistas de alto rendimiento) y *Asistencia Social* les da una cercanía muy notable, y no me extrañaría saber de casos no sólo en *todas* esas áreas, sino en otras.

Juárez García et al mencionan el *Burnout* como una de las consecuencias del *Mobbing* a nivel individual, y además apunta algo similar: “En México, la información disponible sobre los factores de riesgo psicosocial a los que está expuesto el grupo ocupacional de enfermería, se caracteriza por estudios de estrés, fatiga o Burnout. Sin embargo, respecto al Mobbing o acoso psicológico es escasa; lo cual implica que este problema, puede ser un factor nocivo que se encuentra en los ambientes laborales de nuestro país, no obstante el daño potencial que provoca ha permanecido subidentificado, subvalorado y subestimado; incluso, *se puede pensar que la prevalencia e incidencia nacional identificada en otros factores psicosociales como el estrés o Burnout, pueden ser en alguna medida, indicadores de la presencia de abuso psicológico.*” (El énfasis es mío)

A su vez, Koszer afirma: “Se trata de un grave estresor psicosocial que trae aparejado niveles alarmantes de estrés crónico que pueden desencadenar un síndrome de desgaste profesional, burnout, además de otras enfermedades psicobiológicas.” No obstante, no he tenido oportunidad de conocer un trabajo donde se aborde específicamente tal correlación, e independientemente de ello, creo que es un área de investigación que puede resultar de interés para múltiples colegas.

Disciplinas involucradas

Por último, permítaseme enunciar algunas disciplinas cuya labor -en ambas vertientes, de investigación y aplicación- considero que es necesaria en México para ahondar en el estudio del *Mobbing*, e incluso del *Burnout*. Más allá de la obviedad de su mera inclusión, el énfasis recae en la importancia de fomentar la composición de equipos multidisciplinarios nacionales e internacionales, para integrar los avances efectuados hasta el momento, lograr una mejor comprensión de estos fenómenos y buscar su prevención y erradicación.

Así, desde la Psicología (psicólogos organizacionales, sociales, del deporte, educativos, forenses y jurídicos); el Derecho (abogados laborales, civiles y penales); la Psicociología (psicología y sociología aplicadas a la prevención de riesgos laborales), la Sociología y la Filosofía, al menos, múltiples profesionales tienen significativas contribuciones que hacer, y al lado de médicos, psiquiatras, enfermeras, psicólogos clínicos, y psicoterapeutas, entre otros que ya han dado pasos importantes, construir paulatinamente una red de información clara y confiable, así como alternativas concretas de intervención.

Referencias

1. Zepeda Herrera, Fernando. *Psicología Organizacional*. Addison Wesley Longman de México, México, 1999.
2. Olmeda García, María Soledad y García Olmos, Ana María. *Demandas por estrés laboral en un Centro de Salud Mental*. Ponencia presentada en el 5º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2004.
3. González Rodríguez, Víctor Manuel et al. *El mobbing. Aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre las conductas de acoso psicológico en el trabajo*. SEMERGEN / Novartis. s/f
4. Ballesteros Ramos, Saturio. *Dentro del mobbing. Análisis y reconsideraciones de los procesos básicos*. Ponencia presentada en el 5º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2004.
5. Iglesias, Catalina et al. *Acoso laboral, revisión del concepto y actualizaciones*. Ponencia presentada en el 8º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2007.
6. Cabetas Hernández, Isabel y Del Castillo Aranda, Blanca. *El acosador de mobbing laboral. Reflejo descriptivo de su trastorno en el Test de Rorschach*. Ponencia presentada en el 5º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2004.
7. Koszer, Nora. *Mobbing: un siniestro estresor laboral*. Ponencia presentada en el 7º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2006.
8. Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la federación el 13 de marzo de 2003.
9. Juárez-García, Arturo et al. *Mobbing un riesgo psicosocial latente en el trabajo de enfermería*. Publicado en Rev Enferm IMSS 2005; 13(3): 153-160.
10. Sobrino Cabra Olga, et al. *Acoso laboral (mobbing). Repercusiones psíquicas*. Ponencia presentada en el 7º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2006.
11. Gallardo Olmedo, Eloísa y Gómez Mompeán, Miguel Ángel. *La prevención y el pronóstico de las situaciones de violencia en las empresas: reducción y eliminación de la violencia psíquica en los centros de trabajo*. Ponencia presentada en el I Congreso de Psicología Jurídica en Red 2004, organizado por el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Otras referencias (recomendadas)

1. Asensi Pérez, Laura Fátima. *La prueba psicológica en asuntos de incapacidad*. Ponencia presentada en el 8º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2007.
2. De la Torre Laso, Jesús. *El Daño psíquico y el daño moral en la valoración psicojurídica*. Ponencia presentada en el I Congreso de Psicología Jurídica en Red 2004, organizado por el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
3. Furnham, Adrian. *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press México, México, 2001.
4. Valdes Buratti, Luigi A. *Conocimiento es futuro. Hacia una sexta generación de los procesos de calidad*. Centro para la Calidad Total y la Competitividad, CONCAMIN, México, 1995.