

# **Mobbing en México: apuntes para su fundamentación**

## **Aplicación de la Escala CISNEROS a 52 personas**

Por: Psic. Sergio Navarrete Vázquez  
México, D.F., Enero 2009

Ponencia presentada en el 10º Congreso Virtual de Psiquiatría *Interpsiquis 2009*,  
organizado por [psiquiatria.com](http://www.psiquiatria.com), celebrado del 1 al 28 de febrero de 2009.

---

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/39382/>

**Nota:** Debido a las limitaciones para su realización, la investigación que sustenta esta ponencia tiene las características que se indican enseguida:

Respecto al tipo: exploratoria / descriptiva.

Respecto al diseño: no experimental, no probabilística, intencional, transversal.

De acuerdo con lo anterior, aunque no es posible generalizar los resultados -lo cual es debidamente señalado en el cuerpo del texto (página 13 de esta versión)-, puede dar pauta para la realización de nuevas investigaciones.

Para esta versión PDF, hice las siguientes correcciones: 1) En el segundo párrafo del apartado 2 indiqué que Leymann fue citado por Juárez García et al; en realidad, cité a González Rodríguez et al, que a su vez se basaron en la definición de Leymann (ver página 5 de esta versión); 2) Lo anterior implicó reacomodar las Referencias, invirtiendo las correspondientes a dichos autores (ver página 44 de esta versión); 3) En la octava línea del segundo párrafo de las Conclusiones decía: “de los límites que”, la palabra “que” sobraba, por lo cual la eliminé (ver página 43 de esta versión); 4) Agregué un vínculo en el apartado de Referencias; y 5) Ajusté los espacios entre párrafos, a fin de evitar, en lo posible, cortes en los cuadros.

Comentarios y sugerencias son bienvenidos en: [luzdesiglos@yahoo.com.mx](mailto:luzdesiglos@yahoo.com.mx)

## **Mobbing en México: apuntes para su fundamentación Aplicación de la Escala CISNEROS a 52 personas**

### **Resumen**

En esta ocasión, someto a consideración los resultados de la aplicación de la Escala CISNEROS a 52 personas (35 mujeres y 17 hombres). Se trata de una encuesta independiente, realizada con recursos propios, sin apoyo o patrocinio institucional público o privado. Debido a las limitaciones inherentes, se hicieron adiciones al instrumento original diseñado por el Psic. Iñaki Piñuel y Zabala, para obtener mayor provecho de la información. Los principales resultados son: se identificaron cuatro grupos; en el primero, las respuestas de 19 personas (36% del total) se apegan a los criterios diagnósticos generalmente aceptados para afirmar la existencia de mobbing; los jefes o supervisores, principales acosadores, actúan en 17 de los 19 casos (89% del grupo), y hay testigos en los 19 casos (100% del grupo). Sin embargo, se adopta una postura crítica y de reserva ante esos resultados, pues se identificaron elementos importantes a considerar -aparte del cumplimiento de los criterios diagnósticos aceptados-, que se exponen con la mayor claridad posible. La ponencia está dividida en cuatro partes: 1) la descripción de las características de la muestra; 2) la descripción de las adiciones efectuadas al instrumento original; 3) la presentación y análisis de los resultados obtenidos, incluyendo reflexiones, consideraciones y la propuesta para flexibilizar el criterio de duración, y 4) las conclusiones.

**Palabras clave:** Mobbing, instrumentos de evaluación diagnóstica, Escala CISNEROS, criterios diagnósticos, encuesta.

## **Mobbing en México: apuntes para su fundamentación**

### **Aplicación de la Escala CISNEROS a 52 personas**

Por: Psic. Sergio Navarrete Vázquez  
México, D.F., Enero 2009

#### **Introducción**

En la reciente edición del Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2008 tuve la oportunidad de presentar un caso específico de mobbing en la Administración Pública, así como de compartir algunas reflexiones y sugerencias relacionadas con aspectos que estimo relevantes del fenómeno. Como continuación -y complemento- de ese esfuerzo, en esta ocasión pongo a consideración los resultados de la aplicación de la Escala CISNEROS a 52 personas (35 mujeres y 17 hombres).

Se trata de una encuesta independiente, y por “independiente” me refiero, literalmente, a que la hice por mi cuenta, con recursos propios, sin ningún tipo de apoyo o patrocinio institucional, público o privado. Y debido precisamente a esta independencia, los recursos disponibles en general fueron muy limitados, por lo cual se hicieron adiciones al instrumento original diseñado por el Psic. Iñaki Piñuel y Zabala, a efecto de obtener el máximo provecho en términos de calidad y cantidad de datos a obtener.

Los principales resultados son: se identificaron cuatro grupos; en el primero, las respuestas de 19 personas (36% del total) se apegan a los criterios diagnósticos generalmente aceptados para afirmar la existencia de mobbing (al menos 1 comportamiento de acoso, con una frecuencia de al menos una vez por semana durante por lo menos seis meses); los jefes o supervisores, principales acosadores, actúan en 17 de los 19 casos (89% del grupo), y hay testigos en los 19 casos (100% del grupo). Sin embargo, se adopta una postura crítica y de reserva ante esos resultados, pues se identificaron elementos importantes a considerar -aparte del cumplimiento de los criterios diagnósticos aceptados-, que se exponen con la mayor claridad posible.

La ponencia está dividida en cuatro partes: 1) la descripción de las características de la muestra; 2) la descripción de las adiciones efectuadas al instrumento original; 3) la presentación y análisis de los resultados obtenidos, incluyendo reflexiones, consideraciones y la propuesta para flexibilizar el criterio de duración, y 4) las conclusiones.

#### **1. Características de la muestra**

La muestra quedó conformada por 52 personas (N=52), 35 mujeres y 17 hombres, que laboran tanto en el ámbito privado como el público. No es representativa y se hizo al azar.

En la medida que fue posible, los instrumentos se entregaron personalmente -incluyendo a terceros- y en los casos restantes, se entregaron vía correo electrónico.

De hecho, fueron 6 personas quienes pudieron contestar en directo; las 46 restantes devolvieron los formatos mediante terceros o correo electrónico. En el primer caso el énfasis fue en la comprensión de las instrucciones y el llenado. En cuanto a los participantes “virtuales”, se les envió un mensaje explicando de qué se trataba, así como la forma de responder en la versión electrónica, y en archivo adjunto la escala.

A todas las personas se les indicó lo siguiente: *se trata de una pequeña encuesta acerca del acoso psicológico laboral, se pretende aplicar entre 50 y 100 formularios. La muestra es no representativa y **al azar**, entre las personas conocidas y sus conocidos, y conocidos de sus conocidos, quienes quieran y puedan, independientemente de dónde trabajen. No se piden datos personales y el uso de la información será confidencial. El instrumento fue diseñado por el psicólogo español Iñaki Piñuel. Se le hicieron ligeros ajustes en las instrucciones, y algunos agregados.*

A todas(os) se les indicó dónde podían comunicarse para atender cualquier duda. Una vez recibidos los formatos contestados a mano y los archivos electrónicos, fueron revisados inmediatamente. Si las respuestas eran claras, se conservaban y los archivos electrónicos se imprimían; si los formatos contenían errores o estaban incompletos, se solicitaba hacer las correcciones. Algunas personas ya no continuaron. Cuando se respondía en directo (presencial), las dudas se resolvían en el momento.

Hubo casos en los que los participantes apenas se habían incorporado a una organización, o tenían algún tiempo buscando trabajo, o bien se desenvolvían de manera independiente (*freelance*). Por tanto, se les pidió que consideraran su experiencia laboral inmediata anterior dentro de una organización.

Se reforzó, en ambos casos, la petición para invitar a más personas a responder. Siguiendo la idea de crear una “red”, hubo personas que a su vez invitaron a otras personas. Pocas contestaron.

Originalmente se previó realizar la encuesta durante un mes (entre agosto y septiembre de 2008), sin embargo el bajo nivel de respuesta nos obligó a extender el periodo casi un mes más, concluyendo el 11 de octubre, con el resultado ya expuesto de un total de 52 personas. Una posible explicación quizá se deba, en cierta medida, a tres reacciones que pudieron observarse durante ese periodo: a) la idea generalizada de que no haber pasado por la experiencia del acoso era motivo para no contestar, a pesar de que se manifestó que la participación era abierta, entre quienes quisieran y pudieran; b) una evidente falta de interés, y c) a una suerte de incredulidad ante el fenómeno, es decir, una negativa a aceptar la posibilidad de que el acoso psicológico existe. De cualquier forma, no tenemos elementos para dar una respuesta concluyente.

## 2. Ajustes y adiciones al instrumento original

Es importante decir desde ya que *el instrumento original no fue modificado*, sólo se hicieron pequeños ajustes en las instrucciones, precisiones en dos comportamientos, se agregaron datos generales, dos bloques al listado de comportamientos y preguntas después de dicho listado, por la razón ya expuesta en la introducción. En la figura 1 (ver más adelante) se muestra el formato original de la Escala, tal y como aparece en el documento “La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing” (1), y en las figuras 2, 3 y 4 el formato con los ajustes y adiciones efectuados.

También es necesario tener presentes los criterios aceptados para considerar la existencia de acoso psicológico laboral. Como recordatorio (pensando más en el público general y los interesados de disciplinas distintas a la psiquiatría, que en los especialistas), volvamos a la definición que proporcionan González Rodríguez et al (2), basados en Leymann. Cito:

Mobbing es: “(...) 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.” (Los énfasis son míos)

Para reforzar lo anterior, aunque presenta un matiz en relación con la duración, es apropiada una cita del “Informe Cisneros V” (3):

“Los tres criterios diagnósticos más comúnmente aceptados por los investigadores europeos, que sirven para dilucidar si estamos o no ante casos de Mobbing son:

- la existencia de *una o más de las conductas de hostigamiento* internacionalmente reconocidas por la Investigación como tales.
- la duración del hostigamiento como algo que se presenta a lo largo de un periodo y por lo tanto que no responde a una acción puntual o esporádica. Se entiende que *como mínimo a lo largo de más de 6 meses*.
- La frecuencia de los comportamientos de hostigamiento *por lo menos semanal (una vez o más a la semana)*
- La concurrencia de estas tres características acreditan la existencia de un trabajador sometido a un cuadro de Acoso Psicológico en el trabajo o Mobbing.”

(Los énfasis son míos)

Figura 1. Escala CISNEROS, versión original.

LA ESCALA CISNEROS COMO HERRAMIENTA DE VALORACIÓN DEL MOBBING 623

Apéndice  
Escala Cisneros®

¿Cuáles de las siguientes formas de maltrato psicológico (ver lista de preguntas 1 a 43) se han ejercido contra Ud.?

Señale, en su caso, quiénes son ellos autores de los hostigamientos recibidos

- 1 Jefes o supervisores
- 2 Compañeros de trabajo
- 3 Subordinados

Señale, en su caso, el grado de frecuencia con que se producen esos hostigamientos

- 0 Nunca
- 1 Pocas veces al año o menos
- 2 Una vez al mes o menos
- 3 Algunas veces al mes
- 4 Una vez a la semana
- 5 Varias veces a la semana
- 6 Todos los días

Comportamientos	Autores	Frecuencia del comportamiento						
		0	1	2	3	4	5	6
1. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
29. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen «invisible»	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
4. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
5. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
6. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
7. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
8. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
9. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
10. Me abruma con una carga de trabajo insostenible de manera malintencionada	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud o propiedad	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
12. Me instan que adapte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
19. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, espionajes, despido, traslados, etc.)	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
21. Intentan aislarne de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
23. Se intenta buscarme las coquillas para «hacerme explotar»	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
24. Me menosprecian personal o profesionalmente	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
25. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
29. Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
30. Me zarandean, empujan o aversallan físicamente para intimidarme	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
40. Intentan persistentemente desmoralizarme	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
42. Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar «pillarme en algún momento»	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas	[ ]	0	1	2	3	4	5	6
44. En el transcurso de los últimos 6 meses, ¿ha sido Ud víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continuada (con una frecuencia de una o más veces por semana)? (ver lista de preguntas la 43)								

sí     no

Dicho lo anterior, enseguida se describen los ajustes y adiciones:

Antes de la primera pregunta, se agregó un apartado de “datos generales”: Fecha, Edad, Sexo, Tipo de Organización, Tipo de Puesto y Tipo de Contratación, a efecto de contar con datos básicos al momento de procesar las respuestas, lo cual además permitiría trazar un perfil muy básico de quienes, dadas las condiciones, pudieran ser objeto del acoso. El diseño original está pensado para ser aplicado en un contexto específico: la administración pública, pero resulta aplicable en organizaciones privadas cuya estructura y funciones son similares.

Figura 2. Escala CISNEROS con adiciones, página 1.

Escala CISNEROS (R) Autor: Prof. Inaki Piñuel y Zabala (2000)  
 Adiciones: Psic. Sergio Navarrete Vázquez (2008)

Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo:    M                      F

Tipo de Organización:    Privada                      Pública

Tipo de Puesto:    Operativo    Medio    Directivo

Tipo de contratación:    Base    Confianza    Honorarios    Interinato    Eventual    Otra: \_\_\_\_\_

A continuación se enlistan 43 formas de maltrato psicológico. Si es el caso, por favor indique cuáles se han ejercido contra usted.

Señale, en su caso, quiénes son el (los) autor(es) de los maltratos recibidos

1 Jefes o Supervisores    2 Compañeros de Trabajo    3 Subordinados

Señale, en su caso, el grado de frecuencia con que se producen esos hostigamientos

0 Nunca    1 Pocas veces al año o menos    2 Una vez al mes o menos    3 Algunas veces al mes  
 4 Una vez a la semana    5 Varias veces a la semana    6 Todos los días

Finalmente, por favor indique desde cuándo ocurren y si hay testigos para cada forma de maltrato

Comportamientos	Autor(es)			Frecuencia del comportamiento						Desde hace...				¿Hay testigos?		
	J o S	CT	Sub	0	1	2	3	4	5	6	1 a 3 m	4 a 6 m	7 m a 1 año	+ de 1 año	SÍ	NO
Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él																
Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme, o me hacen «invisible»																
Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme																
Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética																
Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada																
Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera por iniciativa propia																
Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido																
Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias																
Me asignan tareas rutinarias o sin valor e interés alguno																
Me abruman con una carga de trabajo insostenible de manera malintencionada																
Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito																
Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad																

1 de 3

A continuación se describen, a grandes rasgos, genéricamente, los criterios aplicados para determinar la pertinencia de las respuestas en relación con los puestos y el tipo de contratación. En las organizaciones privadas había que identificar los equivalentes. Tales criterios no se dieron a conocer, fueron usados como referencias de uso interno, fundamentalmente porque partimos del supuesto de que la gente conoce las condiciones en que ha sido contratada.

Es importante enfatizar que se preguntó con frecuencia si había dudas respecto al llenado del formato. En última instancia, a falta de claridad se sugería consultar el catálogo de puestos de RRHH, organogramas, plantillas y tabuladores de personal, entre otros documentos. En los casos en que se presentaron posibles incongruencias, se estableció contacto con las personas y donde fue necesario se efectuaron las correcciones pertinentes.

### **Puestos:**

Operativo. Personal generalmente basificado y sindicalizado, con bajo nivel de ingreso y responsabilidad, no toman decisiones. Son el soporte de la organización. Aquí podemos considerar, por ejemplo, a jefes de oficina, secretarias, gestores, auxiliares administrativos, analistas. Nota: aquí se aplican niveles salariales, de manera que a mayor nivel, mayor ingreso.

Medio. Personal generalmente de confianza, que suele tener a cargo personal operativo; tiene también cierto nivel de responsabilidad y toma de decisiones. Son la "parte intermedia" de la organización. Aquí pueden considerarse los puestos de estructura hasta subdirección.

Directivo. Personal de confianza, que tiene a cargo personal de nivel directivo, medio y/u operativo. Alto nivel de responsabilidad y toma de decisiones. Es la "punta" de la organización. Aquí pueden considerarse los puestos de estructura desde dirección de área hacia arriba (Director de Área, Director General, etc.).

En organizaciones menos tradicionales o "piramidales", que intentan estructuras "planas" -como puede observarse en algunos casos en el ámbito privado-, tiende a desaparecer el nivel medio.

### **Contratación:**

Base. Es una plaza definitiva, con derechos y obligaciones en apego a la Ley.

Confianza. Es una plaza temporal indefinida para ocupar puestos generalmente de nivel medio y directivo. Suele contar con buenas prestaciones e ingresos.

Honorarios. Plaza temporal para ocupar puestos en cualquier nivel. Sin derechos ni prestaciones. Ingresos variables.

Interinato. Figura que se refiere a la cobertura de una plaza de base en ausencia del titular o dueño (quien solicita una licencia). Los interinatos no rebasan los cinco meses, y la persona goza de los beneficios inherentes.

Eventual. Plaza temporal, que tampoco rebasa los cinco meses. Los sueldos más bajos, sin derechos, prestaciones limitadas.

Insistimos en que es una descripción genérica. Pueden existir variaciones de acuerdo con cada organización y también es posible que algunos sujetos no tengan completamente



claros estos aspectos. Por ejemplo, una secretaria que trabaja bajo las órdenes de un director de área había identificado su puesto como “directivo”, cuando en realidad es “operativo”.

La Escala inicia con la pregunta “¿Cuáles de las siguientes formas de maltrato psicológico (ver lista de preguntas 1 a 43) se han ejercido contra Ud.?”. Puesto que la redacción sugiere que existe de antemano alguna forma de maltrato, se propuso la frase: “A continuación se enlistan 43 formas de maltrato psicológico. Si es el caso, por favor indique cuáles se han ejercido contra usted.”, a efecto de que la (el) encuestada(o) no tuviera la percepción de una predisposición, y así invitarla(o) a contestar, habiendo vivido la experiencia o no.

Donde dice “Señale, en su caso, quiénes son el/los autores de los hostigamientos recibidos”, se hizo un pequeño cambio formal: “Señale, en su caso, quiénes son el (los) autor(es) de los maltratos recibidos”. Por una omisión involuntaria, no se hizo lo mismo en la instrucción relacionada con la frecuencia.

En virtud de las adiciones hechas en el apartado de comportamientos, se añadió la instrucción: “Finalmente, por favor indique desde cuándo ocurren y si hay testigos para cada forma de maltrato”.

Luego, en una columna, se muestra el listado de 43 comportamientos. Dicha columna se acompaña de otras dos: las correspondientes al (los) autor(es) y a la frecuencia del comportamiento. Esta información se respetó totalmente, ningún aspecto fue modificado. En las frases elaboradas para los comportamientos 23 y 42 se hicieron mínimas precisiones, entre paréntesis, debido a que las expresiones originales no resultan del todo comprensibles, en nuestro contexto cultural, como parte del lenguaje cotidiano:

<b>Nº de Comportamiento / reactivo</b>	<b>Precisión</b>
23. Se intenta buscarme las cosquillas para “hacerme explotar”	23. Se intenta buscarme las cosquillas para “hacerme explotar” (provocación)
42. Controlan aspectos de mi trabajo de manera malintencionada para intentar “pillarme en algún renuncio”	42. Controlan aspectos de mi trabajo de manera malintencionada para intentar “pillarme en algún renuncio” (me vigilan para “cazarme”)

En la preparación de este documento, hicimos una precisión más en los cuadros 12 y 14 (ver más adelante): el comportamiento 6 dice “Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera por iniciativa propia” al cual le agregamos, entre paréntesis, la palabra “congelado”.

Junto a la columna de frecuencia se agregaron las columnas “Desde hace...” y “¿Hay testigos?”. Estas adiciones se estimaron pertinentes a partir del estudio del caso que presenté en febrero en este mismo foro (4). Como se indicó en su momento, el caso cumplía con todas las características de acoso laboral, salvo en lo relacionado con la duración de al menos seis meses (habían sido poco más de cuatro), lo cual nos llevó a

sugerir que el periodo podría ser menor. Así, para obtener mayor detalle en cuanto a diversas posibilidades de duración, se consideraron las opciones 1 a 3 meses, 4 a 6 meses, 7 meses a 1 año y más de 1 año.

Figura 3. Escala CISNEROS con adiciones, página 2.

Escala CISNEROS (R)											Autor: Prof. Iñaki Piñuel y Zabala (2000)				Adiciones: Psic. Sergio Navarrete Vázquez (2008)	
Comportamientos	Atributos			Frecuencia del comportamiento						Desde hace...				¿Hay testigos?		
	J o S	CT	Sub	0	1	2	3	4	5	6	1 a 3 m	4 a 6 m	7 m a 1 año	+ de 1 año	SI	NO
Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente																
Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo																
Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo no importa lo que haga																
Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y dilatos																
Recibo críticas y reprochos por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo																
Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes																
Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros																
Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.)																
Inventan sistema de mis compañeros asignándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos																
Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo																
Se intenta buscame las cosquillas para «hacerme explotar» (provocación)																
Me menosprecian personal o profesionalmente																
Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.																
Recibo feroces e injurias críticas acerca de aspectos de mi vida personal																
Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios																
Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio																
Me chillan o gitan, o elevan la voz de manera a intimidarme																
Me zarandean, empujan o evasitan físicamente para intimidarme																
Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí																
Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera intencionada																
Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo																
Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones o ascensos																

Se observará que existe una aparente incongruencia respecto a la opción “4 a 6 meses” derivada de la imposibilidad de ubicar las respuestas con una precisión de “mínimo 6 meses” o “mínimo a lo largo de más de 6 meses”. Ante esta disyuntiva, consideramos que la opción “7 meses a 1 año” es más clara.

De acuerdo con los resultados obtenidos (ver apartado siguiente), hay casos en todas las opciones.

En el diseño original, después del último comportamiento, se pregunta lo siguiente: “En el transcurso de los últimos seis meses ¿ha sido Ud. Víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera confirmada (con una frecuencia de más de 1 vez por semana)? (ver lista de preguntas 1 a 43)”. Obviamente, en esta pregunta globalizadora la clave es el periodo de seis meses, para ajustar o no con los criterios aceptados. Llama la atención, sin embargo, que la frecuencia referida sea *más de una vez por semana*, con lo cual sólo pueden considerarse las opciones 5 y 6, quedando

descartada automáticamente la opción 4 (una vez a la semana). Se respetó el texto como aparece, aunque para efectos de procesar nuestros datos no se tomó en cuenta.

Figura 4. Escala CISNEROS con adiciones, página 3.

**Escala CISNEROS (R)** Autor: Prof. Iñaki Piñuel y Zabala (2000)

Adiciones: Psic. Sergio Navarrete Vázquez (2008)

Comportamientos	Autores			Frecuencia del comportamiento							Desde hace...				¿Hay testigos?	
	J o S	CT	Sub	0	1	2	3	4	5	6	1 a 3 m	4 a 6 m	7 m a 1 año	+ de 1 año	SÍ	NO
Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antieéticas para perjudicar mi imagen y reputación																
Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo																
Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables																
Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada																
Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional																
Intentan persistentemente desmoralizarme																
Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada																
Controlan aspectos de mi trabajo de manera malintencionada para intentar «pillar» en algún retuenco» (me vigilan para «cazarme»)																
Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas																
En el transcurso de los últimos 6 meses ¿ha sido Ud. víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera confirmada (con una frecuencia de más de 1 vez por semana)?																

¿Sabía que este tipo de comportamientos es conocido como mobbing o acoso psicológico laboral?  
 Sí  No

En su caso, ¿qué grado de consciencia tenía de estar siendo objeto de maltrato psicológico en su trabajo antes de contestar esta escala?  
 1 Absoluta inconsciencia del problema  
 2 Sospechaba algo difusamente  
 3 Era ligeramente consciente  
 4 Era bastante evidente para mí  
 5 Era absolutamente consciente del problema

Para concluir, por favor indique, en relación con el comportamiento de los testigos, la opción que le parezca más apropiada:  
 1 Se dan cuenta y no hacen nada (son indiferentes ante lo que me sucede)  
 2 Se dan cuenta pero no me ayudan porque temen represalias en su contra  
 3 Se dan cuenta y me apoyan si decido defenderme aunque los hayan amenazado  
 4 Ninguna de las anteriores  
 5 Otra(s) / Por favor anótelas:

¿Comentarios?

Gracias por su cooperación

En cuanto a los testigos, también en la ponencia referida hacíamos algunas reflexiones en torno a la relevancia de su papel, toda vez que va más allá de simplemente ser mudos espectadores atemorizados. En esa ocasión también tuvimos oportunidad de distinguir cinco grupos distintos. Por ello, el diseño de la escala se prestaba perfectamente para detallar la presencia o no de testigos *para cada comportamiento identificado*.

Del “Informe Cisneros V” se tomaron un par de preguntas que, también con pequeños ajustes, quedaron así: “¿Sabía que este tipo de comportamientos es conocido como mobbing o acoso psicológico laboral?” y “¿Qué grado de consciencia tenía de estar siendo objeto de maltrato psicológico en su trabajo antes de contestar esta escala?” con sus respectivas opciones.

Luego, retomando el tema de los testigos, se les solicita: “Para concluir, por favor indique, en relación con el comportamiento de los testigos, la opción que le parezca más apropiada:”. Dichas opciones fueron:

1 Se dan cuenta y no hacen nada (son indiferentes ante lo que me sucede)

- 2 Se dan cuenta pero no me ayudan porque temen represalias en su contra
- 3 Se dan cuenta y me apoyan si decido defenderme aunque los hayan amenazado
- 4 Ninguna de las anteriores
- 5 Otra(s) / Por favor anótelas:

Estas opciones abarcan algunas de las reacciones que pueden esperarse (no sólo el silencio debido a temor), y dan la oportunidad de incorporar otras que no hayan sido contempladas.

Sigue la pregunta abierta “¿Comentarios?” como una posibilidad para quienes quisieran expresar aquello que les pareciera pertinente, en relación con su experiencia, el instrumento o cualquier otro aspecto.

El instrumento finaliza con la frase “Gracias por su cooperación”, en reconocimiento a la disposición y al tiempo invertido para contestar.

Contra la primera impresión que da el instrumento (parece “engorroso”: tres páginas, letras pequeñas, una gran cantidad de cuadros, preguntas), los hechos nos permiten afirmar que en general no hubo problemas para comprender las instrucciones, y que contestarlo toma alrededor de 20 minutos.

### 3. Presentación y análisis de resultados

De acuerdo con las respuestas obtenidas, se formaron cuatro grupos: 1) el de personas (en adelante sujetos) cuyas respuestas se apegan a los criterios diagnósticos; 2) el de sujetos cuyas respuestas se apegan a los criterios, salvo en duración (que es menor de seis meses); 3) el de sujetos cuyas respuestas se encuentran fuera de dichos criterios, en primer lugar el de frecuencia, y 4) el de sujetos que no han sido objeto de ningún tipo de maltrato.

En el cuadro 1 se presenta la distribución de sujetos, en cantidad y porcentaje, según su apego a los criterios aceptados.

**Cuadro 1. Distribución de sujetos según apego a criterios (cantidad y porcentaje).**

<i>Sexo</i>	<i>Grupo 1 Dentro de criterios</i>	<i>Grupo 2 Dentro de criterios (duración reducida)</i>	<i>Grupo 3 Fuera de criterio de Frecuencia</i>	<i>Grupo 4 No objeto de maltrato</i>	<i>Subtotales / Total</i>
Mujeres	12 (23%)	6 (12%)	7 (13%)	10 (19%)	35 (67%)
Hombres	7 (13%)	1 (2%)	6 (12%)	3 (6%)	17 (33%)
<i>Subtotales</i>	<i>19 (36%)</i>	<i>7 (14%)</i>	<i>13 (25%)</i>	<i>13 (25%)</i>	<b><i>52 (100%)</i></b>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>52 (100%)</i></b>				

Como puede apreciarse, en esta muestra los resultados arrojan cifras elevadas: 19 sujetos cuyas respuestas están dentro de los criterios aceptados (36%), de los cuales 12 son

mujeres (23%) y 7 hombres (13%); y 7 (14%), de los cuales 6 son mujeres (12%) y 1 hombre (2%), cuya única diferencia radica en la duración. Naturalmente, en virtud de que la muestra se obtuvo al azar y no es representativa, no podemos derivar conclusiones firmes ni generalizables, pero constituye un punto de referencia, que es lo que nos interesa en primer término. La tendencia mostrada deberá confrontarse con una muestra de mayor alcance y de preferencia representativa, para corroborarla o descartarla.

Aunado a lo anterior, consideramos prudente no adelantarnos y afirmar tajantemente, en el caso del Grupo 1, que se trata de casos confirmados de acoso psicológico laboral. Más bien estimamos que es **muy probable** la existencia del acoso, puesto que *las respuestas en sí mismas no nos parecen, todavía, una prueba contundente de su existencia*. Por un lado se encuentra el factor de subjetividad de quienes contestan; por otro, si bien el instrumento aporta elementos valiosos para perfilar cada caso, es necesario reunir más información de diversas fuentes, incluyendo a los propios (posibles) afectados, y en este sentido los datos registrados en el instrumento permitirán dirigir y ahondar el análisis de cada caso, hasta su plena comprobación. Retomaremos este punto más adelante y en las conclusiones.

Cada sujeto marcó, como es de esperar, una cantidad variable de comportamientos, y los grupos se conformaron de acuerdo con la forma en que cada comportamiento se ajustaba o no, en frecuencia y duración, a los criterios diagnósticos aceptados. Fueron 39 los sujetos que marcaron uno o más comportamientos -grupos 1, 2 y 3- y constituyen el 75% del total. En el cuadro 2 se detalla la cantidad de comportamientos marcados por cada sujeto (total y dentro de criterios aceptados, incluyendo duración reducida). Los colores permiten identificar el grupo en el que fueron ubicados.

**Cuadro 2. Cantidad de comportamientos marcados por sujeto (total y dentro de criterios aceptados, incluyendo duración reducida), grupos 1, 2 y 3.**

SUJETO	SEXO		EN EL TRANCURSO DE LOS ÚLTIMOS 6 MESES ¿HA SIDO UD. VÍCTIMA DE POR LO MENOS ALGUNA DE LAS ANTERIORES FORMAS DE MALTRATO PSICOLÓGICO DE MANERA CONFIRMADA (CON UNA FRECUENCIA DE 1 O MÁS VECES POR SEMANA?)		TOTAL COMPORTAMIENTOS MARCADOS	CANTIDAD DE COMPORTAMIENTOS MARCADOS DENTRO DE CRITERIOS ACEPTADOS (INCL. DURACIÓN REDUCIDA)
	MASCULINO	FEMENINO	SÍ	NO		
1	1	0	1	0	5	1
2	0	1	0	1	19	19
3	0	1	0	1	2	1
4	0	1	0	1	1	0
5	0	1	1	0	3	3
6	0	1	0	1	28	14
7	0	1	1	0	15	9*
8	0	1	1	0	9	5*
9	0	1	0	1	12	0
10	0	1	0	1	8	0
11	1	0	0	1	16	16
12	1	0	1	0	21	18*
13	1	0	1	0	13	1
14	0	1	1	0	25	6
15	1	0	0	1	26	0
16	1	0	1	0	27	14

17	1	0	0	1	4	0
18	0	1	0	1	21	20
19	0	1	1	0	20	12*
21	0	1	0	1	7	0
23	0	1	1	0	27	24
28	1	0	0	1	5	0
29	1	0	0	1	15	0
30	1	0	0	1	3	0
31	0	1	1	0	18	6
32	0	1	1	0	17	7
33	0	1	1	0	3	2
34	0	1	0	1	2	1
38	1	0	0	1	6	0
39	0	1	0	1	1	0
40	0	1	0	1	2	0
41	0	1	0	1	6	0
43	1	0	1	0	11	4
44	0	1	1	0	15	4
45	0	1	1	0	20	16
47	1	0	1	0	11	3
49	0	1	0	1	14	10
50	1	0	1	0	27	13*
52	0	1	1	0	17	13
	14	25	19	20	502	242
39	39		39			

La interpretación del cuadro es sencilla. Veamos algunos ejemplos: el sujeto 1 es hombre y forma parte del Grupo 1 porque marcó 5 comportamientos, de los cuales 1 se apega a los criterios diagnósticos; el sujeto 2 es mujer y fue ubicada en el Grupo 2 debido a que marcó 19 comportamientos en la frecuencia aceptada, pero la duración en todos los casos es inferior a seis meses; el sujeto 9 también es mujer y fue incluida en el Grupo 3 porque a pesar de que marcó 12 comportamientos, ninguno de ellos se apega al criterio de frecuencia aceptado; el sujeto 50 es hombre y también se incorporó al Grupo 1 porque de 27 comportamientos marcados 13 se apegan a los criterios. Y así sucesivamente.

Es de señalarse que la mayor parte de los sujetos marcó más comportamientos de los que encajan en la frecuencia y duración aceptadas (23 sujetos, equivalente al 59% de los 39, y al 44% del total de 52), lo cual significa que hay más actividades hostiles que, de acuerdo con las características de cada caso, en mayor o menor medida, y más tarde o más temprano, potencialmente pueden incorporarse al cuadro de mobbing.

También es necesario mencionar que en el Grupo 1 hubo cinco casos -destacados con asterisco y sombra azul- que presentaron, simultáneamente, 25 comportamientos cuya duración corresponde al Grupo 2. Más adelante, donde corresponda, se harán las precisiones pertinentes.

En promedio, se marcaron 13 comportamientos, de los cuales 6 están dentro de los criterios aceptados. En los cuadros 3 a 5 se presentan el desglose de cantidades por grupo:

**Cuadro 3. Cantidad de comportamientos marcados (totales y dentro de criterios aceptados), Grupo 1.**

SUJETO	TOTAL DE COMPORTAMIENTOS MARCADOS	CANTIDAD DE COMPORTAMIENTOS EN CRITERIOS ACEPTADOS
1	5	1
5	3	3
7	15	1*
8	9	3*
12	21	13*
13	13	1
14	25	6
16	27	14
19	20	3*
23	27	24
31	18	6
32	17	7
33	3	2
43	11	4
44	15	4
45	20	16
47	11	3
50	27	12*
52	17	13
	<b>304</b>	<b>136</b>

En promedio, en este grupo se marcaron 16 comportamientos, de los cuales 7 están dentro de los criterios aceptados. Los casos destacados con asterisco incluyen exclusivamente la cantidad de comportamientos correspondiente a este Grupo, el resto se ubicaron en el Grupo 2.

**Cuadro 4. Cantidad de comportamientos marcados (totales y dentro de criterios aceptados, duración reducida), Grupo 2.**

SUJETO	TOTAL DE COMPORTAMIENTOS MARCADOS	CANTIDAD DE COMPORTAMIENTOS EN CRITERIOS ACEPTADOS (DURACIÓN REDUCIDA)
2	19	19
3	2	1
6	28	14
11	16	16
18	21	20
34	2	1
49	14	10
	<b>102</b>	<b>81</b>

En este cuadro se presentan las cantidades correspondientes a los siete sujetos que integran originalmente el grupo. En promedio, en este grupo se marcaron 15 comportamientos, de los cuales 12 están dentro de los criterios aceptados.

En el cuadro 4.1 se agregan los 25 comportamientos marcados por cinco integrantes del Grupo 1 (distinguidos con asterisco) sólo para mostrar el total de comportamientos cuya duración es inferior a los seis meses; sin embargo, no se contabilizan los sujetos debido a que falsearía el resultado, pues los cinco casos se estarían contando dobles.

**Cuadro 4.1. Cantidad de comportamientos marcados (totales y dentro de criterios aceptados, duración reducida, incluyendo los derivados del Grupo 1), Grupo 2.**

SUJETO	TOTAL DE COMPORTAMIENTOS MARCADOS	CANTIDAD DE COMPORTAMIENTOS EN CRITERIOS ACEPTADOS (DURACIÓN REDUCIDA)
2	19	19
3	2	1
6	28	14
(7)	---	8*
(8)	---	2*
11	16	16
(12)	---	5*
18	21	20
(19)	---	9*
34	2	1
49	14	10
(50)	---	1*
	<b>102</b>	<b>106</b>

Este dato adicional no se consideró en el análisis de los resultados del grupo (ver más adelante, en el apartado “Grupo 2, casos dentro de los criterios aceptados, salvo en duración”).

**Cuadro 5. Cantidad de comportamientos marcados (totales), Grupo 3.**

SUJETO	TOTAL DE COMPORTAMIENTOS MARCADOS
4	1
9	12
10	8
15	26
17	4
21	7
28	5
29	15



30	3
38	6
39	1
40	2
41	6
	<b>96</b>

En promedio, se marcaron 7 comportamientos. Puesto que dichos comportamientos quedan fuera del criterio de frecuencia, no se incluye la segunda columna. Estas actividades hostiles pueden no representar peligro todavía, o bien pueden aproximarse a los criterios aceptados, según las características y condiciones de cada caso. Más adelante tocaremos este punto.

En el cuadro 6 se presenta la suma de los tres grupos.

**Cuadro 6. Cantidad de comportamientos marcados, grupos 1, 2 y 3.**

GRUPO	CANTIDAD DE SUJETOS	CANTIDAD DE COMPORTAMIENTOS MARCADOS	CANTIDAD DE COMPORTAMIENTOS DENTRO DE CRITERIOS*
1	19	304	136
2	7	102	81
3	13	96	0
<b>TOTALES</b>	<b>39</b>	<b>502</b>	<b>217</b>

\* Incluyendo duración inferior a 6 meses en el Grupo 2.

Del total de 502 comportamientos, 217 (43%) se dividen así: 136 (27%) ocurren con la frecuencia y duración aceptadas, y 81 (16%) ocurren con una duración entre 1 a 3 meses y 4 a 6 meses.

Una vez expuesto lo anterior, estos datos serán nuestro punto de referencia en lo subsecuente.

A continuación se presentan, desglosados, los resultados concernientes al Grupo 1. Posteriormente se presentarán los propios de los grupos 2, 3 y 4, aunque no con el mismo detalle, pues aunque para efectos de este trabajo no es necesario, también son significativos, ya que aportan elementos de análisis y reflexión.

### **Grupo 1, casos dentro de los criterios aceptados.**

#### **Edad**

En el cuadro 7 se presenta la relación de sujetos con sus respectivas edades, por sexo, así como los promedios respectivos.

**Cuadro 7. Edad de los sujetos, Grupo 1.**

SUJETO	EN EL TRANCURSO DE LOS ÚLTIMOS 6 MESES ¿HA SIDO UD. VÍCTIMA DE POR LO MENOS ALGUNA DE LAS ANTERIORES FORMAS DE MALTRATO PSICOLÓGICO DE MANERA CONFIRMADA (CON UNA FRECUENCIA DE 1 O MÁS VECES POR SEMANA?)		EDAD	
	SÍ	NO	MUJER	HOMBRE
1	1	0	---	31
5	1	0	35	---
7	1	0	50	---
8	1	0	36	---
12	1	0	---	40
13	1	0	---	31
14	1	0	45	---
16	1	0	---	39
19	1	0	35	---
23	1	0	46	---
31	1	0	38	---
32	1	0	42	---
33	1	0	42	---
43	1	0	---	40
44	1	0	44	---
45	1	0	33	---
47	1	0	---	41
50	1	0	---	57
52	1	0	40	---
			<b>486 / 12</b>	<b>279 / 7</b>
			<b>40</b>	<b>40</b>

La edad promedio global es de 40 años, y lo mismo por sexo.

### Tipo de organización, puesto y contratación

En el cuadro 8 se presenta el detalle de sexo, tipo de organización, puesto y contratación por cada sujeto.

**Cuadro 8. Sexo, tipo de organización, puesto y contratación de cada sujeto, Grupo 1.**

SUJETO	SEXO	TIPO DE ORGANIZACIÓN	TIPO DE PUESTO	TIPO DE CONTRATACIÓN
1	HOMBRE	PRIVADA	OPERATIVO	BASE
5	MUJER	PÚBLICA	OPERATIVO	BASE
7	MUJER	PRIVADA	OPERATIVO	BASE
8	MUJER	PÚBLICA	OPERATIVO	BASE
12	HOMBRE	PÚBLICA	OPERATIVO	INTERINATO
13	HOMBRE	PÚBLICA	OPERATIVO	BASE
14	MUJER	PÚBLICA	OPERATIVO	CONFIANZA
16	HOMBRE	PÚBLICA	OPERATIVO	BASE
19	MUJER	PÚBLICA	OPERATIVO	BASE
23	MUJER	PÚBLICA	OPERATIVO	BASE
31	MUJER	PÚBLICA	MEDIO	HONORARIOS
32	MUJER	PÚBLICA	OPERATIVO	BASE
33	MUJER	PÚBLICA	OPERATIVO	BASE
43	HOMBRE	PÚBLICA	MEDIO	EVENTUAL
44	MUJER	PRIVADA	DIRECTIVO	CONFIANZA
45	MUJER	PRIVADA	OPERATIVO	BASE
47	HOMBRE	PÚBLICA	OPERATIVO	BASE

50	HOMBRE	PÚBLICA	OPERATIVO	BASE
52	MUJER	PÚBLICA	OPERATIVO	BASE

En el cuadro 9 se muestra la distribución por sexo, tipo de organización, puesto y contratación.

**Cuadro 9. Distribución de Grupo 1 por sexo, tipo de organización, puesto y contratación.**

Sexo	Tipo de Contratación	Tipo de Organización						Subtotales / Total
		Privada			Pública			
		Tipo de Puesto			Tipo de Puesto			
	Operativo	Medio	Directivo	Operativo	Medio	Directivo		
Mujeres	Base	2	---	---	7	---	---	9
	Confianza	---	---	1	1	---	---	2
	Honorarios	---	---	---	---	1	---	1
	Interinato	---	---	---	---	---	---	0
	Eventual	---	---	---	---	---	---	0
	Otra	---	---	---	---	---	---	0
	<b>Subtotal</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>12</b>
Hombres	Base	1	---	---	4	---	---	5
	Confianza	---	---	---	---	---	---	0
	Honorarios	---	---	---	---	---	---	0
	Interinato	---	---	---	1	---	---	1
	Eventual	---	---	---	---	1	---	1
	Otra	---	---	---	---	---	---	0
	<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	

Como puede observarse, el peso recae en la organización de tipo público, tipo de puesto operativo y tipo de contratación base. Sin embargo, nuevamente insistimos en que esto no es generalizable.

### Comportamientos de acoso psicológico laboral

Cada sujeto marcó un número variable de comportamientos, el menor fue de 1 y el máximo de 24.

En el cuadro 10 se muestran los comportamientos específicos marcados por los 19 sujetos. Se indican también el (los) autor(es) y la presencia o no de testigos. En el Cuadro 11 se presenta el complemento de frecuencia y duración.

**Cuadro 10. Comportamientos específicos marcados por cada sujeto del Grupo 1. Incluye al (los) autor(es) y la presencia o no de testigos.**

SUJETO	SEXO		CANTIDAD DE COMPORTAMIENTOS MARCADOS	COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS	AUTOR(ES)			¿TESTIGOS?	
	MASC.	FEM.			JOS	CT	SUB	SÍ	NO
1	1	---	1	42	1	---	---	1	---
5	---	1	3	1, 2, 9	3	---	---	3	---
7	---	1	1	25	---	1	---	1	---
8	---	1	3	9, 25, 26	1	2	--	3	---
12	1	---	13	1, 5, 8, 15, 16, 22, 23, 24, 32, 35, 36, 39, 42	13	---	---	12	1
13	1	---	1	9	1	---	---	1	---
14	---	1	6	1, 3, 7, 10, 21, 32	3	3	---	4	2

16	1	---	14	7, 13, 16, 18, 20, 22, 23, 34, 35, 38, 39, 40, 41, 42	10	4+2 =6	---	9	5
19	---	1	3	12, 39, 40	3	---	+1 =1	3	---
23	---	1	24	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 16, 17, 18, 22, 25, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41	24	---	---	24	---
31	---	1	6	13, 20, 29, 34, 36, 38	6	---	---	6	---
32	---	1	7	2, 5, 6, 7, 9, 15, 18	7	---	---	7	---
33	---	1	2	6, 7	2	---	---	2	---
43	1	---	4	21, 27, 29, 36	4	---	---	4	---
44	---	1	4	18, 22, 33, 38	4	---	---	4	---
45	---	1	16	1, 2, 5, 6, 8, 15, 16, 18, 20, 23, 24, 27, 32, 34, 37, 38	16	---	---	13	3
47	1	---	3	5, 34, 38	3	---	---	1	2
50	1	---	12	1, 9, 14, 15, 16, 19, 23, 25, 32, 37, 39, 41	11	---	1+3 =4	6	6
52	---	1	13	1, 2, 5, 14, 15, 22, 23, 24, 29, 33, 35, 36, 43	---	13	+1 =1	13	---
	7	12	136		112	25	6	117	19
	19				143			136	

El total en el bloque de autores muestra 143 casos debido a que 4 sujetos (sombreados con púrpura) indicaron dos autores cada uno en 7 comportamientos: el sujeto 16 marcó 2 en “Compañeros de Trabajo”; el sujeto 19 marcó 1, el sujeto 50 marcó 3 y el sujeto 52 marcó 1 en “Subordinados”.

De acuerdo con estos resultados, la participación activa de los jefes o supervisores como acosadores se revela como la principal: actúan en 17 de los 19 casos (es decir, el 89%), y de 136 comportamientos específicos, están presentes en 112, equivalente al 82%.

Vale la pena señalar que el del sujeto 52 fue el único caso de toda la muestra donde se manifestaron insinuaciones sexuales directas o indirectas, de parte de compañeros de trabajo y subordinados.

De igual manera, la presencia de testigos es contundente: atestiguan los 19 casos (100%), y de 136 comportamientos específicos, están presentes en 117, equivalente al 86%.

Aunque en baja proporción, existe actividad simultánea de parte de compañeros de trabajo y subordinados. En el caso del sujeto 52, los compañeros de trabajo son los principales acosadores. Sólo una investigación de cada caso permitiría averiguar si la actividad simultánea es resultado de complicidad o bien de intereses diferenciados.

**Cuadro 11. Comportamientos específicos marcados por cada sujeto del Grupo 1. Incluye frecuencia y duración.**

SUJETO	SEXO		CANTIDAD DE COMPORTAMIENTOS MARCADOS	COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS	FRECUENCIA			DURACIÓN	
	MASC.	FEM.			4	5	6	7 m a 1 año	+ de 1 año
1	1	---	1	42	---	---	1	---	1
5	---	1	3	1, 2, 9	---	3	---	---	3
7	---	1	1	25	---	---	1	---	1
8	---	1	3	9, 25, 26	2	---	1	2	1

12	1	---	13	1, 5, 8, 15, 16, 22, 23, 24, 32, 35, 36, 39, 42	2	6	5	13	---
13	1	---	1	9	1	---	---	1	---
14	---	1	6	1, 3, 7, 10, 21, 32	4	2	---	2	4
16	1	---	14	7, 13, 16, 18, 20, 22, 23, 34, 35, 38, 39, 40, 41, 42	2	3	9	4	10
19	---	1	3	12, 39, 40	2	---	1	---	3
23	---	1	24	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 16, 17, 18, 22, 25, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41	7	14	3	---	24
31	---	1	6	13, 20, 29, 34, 36, 38	3	2	1	---	6
32	---	1	7	2, 5, 6, 7, 9, 15, 18	---	1	6	---	7
33	---	1	2	6, 7	1	---	1	---	2
43	1	---	4	21, 27, 29, 36	4	---	---	---	4
44	---	1	4	18, 22, 33, 38	2	2	---	4	---
45	---	1	16	1, 2, 5, 6, 8, 15, 16, 18, 20, 23, 24, 27, 32, 34, 37, 38	---	16	---	16	---
47	1	---	3	5, 34, 38	2	1	---	---	3
50	1	---	12	1, 9, 14, 15, 16, 19, 23, 25, 32, 37, 39, 41	6	1	5	3	9
52	---	1	13	1, 2, 5, 14, 15, 22, 23, 24, 29, 33, 35, 36, 43	3	1	9	1	12
	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>136</b>		<b>41</b>	<b>52</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>90</b>
	<b>19</b>				<b>136</b>			<b>136</b>	

La frecuencia preponderante es la 5 (varias veces a la semana), está presente en 12 de los 19 casos (63%) y de 136 comportamientos específicos fue señalada en 52, equivalente al 38%.

Las frecuencias 4 y 6 (una vez a la semana y diario) son casi iguales. La frecuencia 4 está presente en 14 de los 19 casos (73%), y de 136 comportamientos específicos fue señalada en 41, equivalente al 30%; la frecuencia 6 está presente en 12 de los 19 casos (63%), y de 136 comportamientos específicos fue señalada en 43, equivalente al 32%.

Respecto a la duración, predomina la correspondiente a “más de 1 año”, con casi el doble en relación con la de “7 meses a 1 año”. La primera se encuentra en 15 de los 19 casos (79%), y de 136 comportamientos específicos fue señalada en 90, es decir un significativo 66%; mientras que la segunda se encuentra en 9 de los 19 casos (47%), y de 136 comportamientos específicos fue señalada en 46, equivalente al 34%.

Por otra parte, la columna de duración, aunada a la de frecuencia, permite tener una idea un poco más precisa de la dinámica de acoso, lo cual fue una de las razones para hacer las adiciones al instrumento original. Ejemplos: mientras al sujeto 1 lo vigilan para “cazarlo” diario desde hace más de un año, al sujeto 8 le asignan tareas rutinarias o sin valor diariamente desde hace más de un año, mientras es objeto de burlas por su forma de hablar o andar y recibe feroces e injustas críticas acerca de aspectos de su vida personal una vez a la semana desde hace 7 meses a 1 año; así, a la forma de maltrato original ya se añadieron dos más. En una situación similar se encuentra el sujeto 16, quien de catorce formas de maltrato sufre diez desde hace más de un año y otras cuatro desde hace 7 meses a 1 año, de las cuales nueve son diarias, tres varias veces a la semana y dos una vez a la semana.

Si a lo anterior agregamos la revisión de los comportamientos que de momento se encuentran fuera del criterio de frecuencia (cuatro, seis y trece, respectivamente) tenemos la posibilidad de que esos casos de acoso se agraven pues, recordemos, también son agresiones activas. En el apartado “Grupo 3. Casos fuera del criterio de frecuencia”, ahondamos un poco más al respecto.

### Principales comportamientos de acoso psicológico laboral

En el cuadro 10 se mostraron los comportamientos específicos marcados por cada sujeto. Ahora, en el cuadro 12, se presenta la relación de dichos comportamientos, ordenada de mayor a menor de acuerdo con la cantidad de veces que fueron identificados:

**Cuadro 12. Cantidad de veces que fueron marcados los comportamientos, de mayor a menor.**

Comportamiento	Cantidad de veces marcado
1. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él	7
5. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	6
9. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno	6
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada	6
2. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme, o me hacen «invisible»	5
7. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido	5
15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo no importa lo que haga	5
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos	5
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	5
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo	5
23. Se intenta buscarme las cosquillas para «hacerme explotar» (provocación)	5
34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones o ascensos	5
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo	5
39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional	5
6. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera por iniciativa propia ("congelado")	4
25. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.	4
32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera intencionada	4
35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación	4
8. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias	3
20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.)	3
24. Me menosprecian personal o profesionalmente	3
29. Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme	3
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo	3
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables	3
40. Intentan persistentemente desmoralizarme	3
41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada	3
42. Controlan aspectos de mi trabajo de manera malintencionada para intentar «pillarme en algún renuncio» (me vigilan para "cazarme")	3
3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme	2
12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad	2
13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente	2
14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo	2
21. Intentan aislarme de mis compañeros asignándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos	2
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios	2
4. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética	1

10. Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada	1
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo	1
19. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros	1
26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal	1
43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas	1
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito	0
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio	0
30. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme	0
31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí	0
	<b>136</b>

Es notable el hecho de que, *en conjunto*, los 19 sujetos hayan identificado en sus experiencias 39 de los 43 comportamientos que incluye la escala (el 91% del total).

Traducidos en porcentajes, estos comportamientos se distribuyen, de mayor a menor, como se indica en el cuadro 13:

**Cuadro 13. Porcentaje de comportamientos marcados, de mayor a menor.**

Comportamiento	Cantidad	Veces marcado	Subtotal	Porcentaje
2, 7, 15, 16, 18, 22, 23, 34, 36, 39	10	5	50	37
8, 20, 24, 29, 33, 37, 40, 41, 42	9	3	27	20
5, 9, 38	3	6	18	13
6, 25, 32, 35	4	4	16	12
3, 12, 13, 14, 21, 27	6	2	12	9
1	1	7	7	5
4, 10, 17, 19, 26, 43	6	1	6	4
11, 28, 30, 31	4	0	0	0
	<b>43</b>		<b>136</b>	<b>100</b>

Obsérvese que, de los 43 comportamientos, 4 no fueron marcados (9% - cero en la columna “porcentaje”), 6 fueron marcados una vez (14% - 4% en la columna “porcentaje”), y los 33 restantes (77% - suman 96% en la columna “porcentaje”) fueron marcados de dos veces en adelante, hasta un máximo de siete.

Por una parte, podemos apreciar que los bloques de 7, 6 y 5 (sombreados con rojo, al igual que sus porcentajes) representan el 55% del total, cifra que nos pareció suficiente para identificar, posteriormente, los comportamientos más recurrentes. Y por otra, que la mayoría de esos comportamientos fueron identificados más de una vez. Retomaremos este aspecto más adelante.

En el cuadro 14 se muestra, de mayor a menor, la relación de comportamientos en función de la cantidad de veces que se marcó la participación de los jefes o supervisores.

**Cuadro 14. Relación de comportamientos según participación de jefes o supervisores, de mayor a menor.**

Comportamientos	Veces marcadas J o S
1. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él	6
9. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno	6
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada	6
5. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	5
34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones o ascensos	5
39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional	5
2. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme, o me hacen «invisible»	4
6. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera por iniciativa propia ("congelado")	4
7. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido	4
15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo no importa lo que haga	4
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos	4
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	4
23. Se intenta buscarme las cosquillas para «hacerme explotar» (provocación)	4
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo	4
8. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias	3
20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.)	3
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo	3
32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera intencionada	3
35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación	3
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables	3
40. Intentan persistentemente desmoralizarme	3
42. Controlan aspectos de mi trabajo de manera malintencionada para intentar «pillarme en algún renuncio» (me vigilan para "cazarme")	3
12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad	2
13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente	2
21. Intentan aislar-me de mis compañeros asignándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos	2
24. Me menosprecian personal o profesionalmente	2
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios	2
29. Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme	2
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo	2
41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada	2
3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme	1
4. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética	1
10. Me abruma con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada	1
14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo	1
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo	1
19. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros	1
25. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.	1
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito	0
26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal	0
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio	0
30. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme	0
31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí	0
43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas	0
	<b>112</b>

Una vez elaborados los cuadros 12 y 14, pensando en detectar como referencia los diez comportamientos más recurrentes, cruzamos ambos cuadros; resultó que, salvo los



números 22 y 6, respectivamente, coinciden prácticamente los primeros trece comportamientos de cada listado.

Así, en el cuadro 15 presentamos la relación de acuerdo con el lugar que ocuparon en cada cuadro. Obsérvese que, aparte del primero, varios de ellos están ubicados en un lugar similar (ver, por ejemplo, del 1 al 4):

**Cuadro 15. Comportamientos más marcados, por frecuencia y por autor (jefes o supervisores).**

Comportamiento	Lugar en Cuadro 14 (cantidad)	Lugar en Cuadro 16 (jefes)
1. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él	1	1
5. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	2	4
9. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno	3	2
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada	4	3
2. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme, o me hacen «invisible»	5	7
7. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido	6	8
15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo no importa lo que haga	7	9
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos	8	10
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	9	11
23. Se intenta buscarme las cosquillas para «hacerme explotar» (provocación)	10	12
34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones o ascensos	11	5
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo	12	13
39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional	13	6

En el caso concreto de esta muestra, éstos son los principales comportamientos de acoso, ejercidos además por jefes o supervisores.

Finalmente, de acuerdo con lo asentado en el cuadro 10 (ver), en el cuadro 16 se organizó la relación de los sujetos en función de la cantidad de comportamientos marcados, con su respectivo porcentaje, ordenados de mayor a menor.

**Cuadro 16. Cantidad de comportamientos específicos marcados por cada sujeto (incluyendo porcentaje), de mayor a menor.**

SUJETO	SEXO		CANTIDAD DE COMPORTAMIENTOS MARCADOS	COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS	%
	MASC.	FEM.			
23	---	1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 16, 17, 18, 22, 25, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41	24	17.64
45	---	1	1, 2, 5, 6, 8, 15, 16, 18, 20, 23, 24, 27, 32, 34, 37, 38	16	11.76
16	1	---	7, 13, 16, 18, 20, 22, 23, 34, 35, 38, 39, 40, 41, 42	14	10.29
12	1	---	1, 5, 8, 15, 16, 22, 23, 24, 32, 35, 36, 39, 42	13	9.55
52	---	1	1, 2, 5, 14, 15, 22, 23, 24, 29, 33, 35, 36, 43	13	9.55
50	1	---	1, 9, 14, 15, 16, 19, 23, 25, 32, 37, 39, 41	12	8.82
32	---	1	2, 5, 6, 7, 9, 15, 18	7	5.14
14	---	1	1, 3, 7, 10, 21, 32	6	4.41
31	---	1	13, 20, 29, 34, 36, 38	6	4.41
43	1	---	21, 27, 29, 36	4	2.94
44	---	1	18, 22, 33, 38	4	2.94
5	---	1	1, 2, 9	3	2.20
8	---	1	9, 25, 26	3	2.20

19	---	1	12, 39, 40	3	2.20
47	1	---	5, 34, 38	3	2.20
33	---	1	6, 7	2	1.47
1	1	---	42	1	0.73
7	---	1	25	1	0.73
13	1	---	9	1	0.73
	<b>7</b>	<b>12</b>		<b>136</b>	<b>99.91</b>
	<b>19</b>				

Decíamos, con motivo del cuadro 12, que *en conjunto* 19 sujetos identificaron 39 de los 43 comportamientos que incluye la escala, independientemente de las veces que se repiten. En el cuadro 16 podemos apreciar que ello se debe a que los primeros 6 sujetos incluyen el 28% de esos comportamientos, es decir 12 (sombreados con rojo).

Considerando estos resultados, aunque los 19 casos son relevantes por el hecho de que se encuentran dentro de los criterios diagnósticos, sería lógico pensar, en primera instancia, que el caso más severo es el primero, y luego los siguientes cinco porque contienen más comportamientos de acoso. Sin embargo, salvo por algunos comentarios (ver más adelante) no sabemos cómo viven en realidad esas personas las acciones de maltrato, cómo lo enfrentan o lo sobrellevan y apelando a cuáles recursos.

Al iniciar el apartado 3 “Presentación y análisis de resultados” decíamos que más que casos confirmados de acoso psicológico laboral, estimamos que es **muy probable** la existencia del acoso, puesto que *las respuestas en sí mismas no nos parecen, todavía, una prueba contundente de su existencia*. Ni siquiera en los primeros seis casos. ¿Por qué? Porque -decíamos también- el instrumento si bien aporta elementos valiosos para perfilar cada caso, para dirigir y ahondar el análisis de cada uno, es necesario reunir más información de diversas fuentes, incluyendo a los propios (posibles) afectados. Es decir, **la aplicación de la escala sería un primer paso de varios para reunir paulatinamente pruebas -lo más concretas y congruentes que sea posible- de la existencia del acoso**. Por ello, y por las características de la muestra, presentamos los resultados con reserva.

En este punto cabe recordar que en nuestra participación anterior en este foro mencionábamos que, después de consultar a un abogado con experiencia en materia laboral, en México no es posible entablar una demanda por acoso laboral, no sólo porque aún no existe una legislación ex profeso, sino porque en las condiciones actuales es difícil *demonstrarlo*. “Pruebas como grabaciones en audio o video”, decíamos en aquella ocasión, “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.”

Parte importante de nuestro esfuerzo debe estar enfocada precisamente en investigar formas razonables que permitan demostrar la existencia del acoso psicológico laboral. Muchas personas lo viven, lo sufren, pero ¿cómo lo comprueban? Lo dicho en el párrafo anterior no debe ser un impedimento para buscar y aportar evidencias, al menos aquellas que mientras tanto se consideren pertinentes, así como los sustentos jurídicos más

adecuados, dadas las circunstancias. De aquí, precisamente, la importancia de la colaboración entre quienes son objeto de acoso y los estudiosos del fenómeno en nuestro país: se están construyendo caminos y alternativas, pensando en el futuro.

Damos entonces un primer paso con la aplicación de la escala, sabiendo que puede existir un grado variable de subjetividad, de parte de quienes contestan, que debe descartarse en otro momento. No sabemos qué estaban pensando -las situaciones específicas que tenían en mente- cuando, al responder, escogían tal o cual comportamiento, ni cómo se sienten al respecto. Al parecer, al contestar la escala, los sujetos se encuentran en distinta disposición en relación con la experiencia de acoso, sea que la vivan o no. Unos tranquilos, otros molestos, otros indecisos; unos quizá ya se adaptaron a la dinámica y han conseguido cierto balance emocional, otros quizá no y todavía realizan un gran esfuerzo para no tomar decisiones precipitadas, y otros apenas están desarrollando una consciencia del fenómeno (las respuestas a las preguntas, que más adelante transcribimos, dan una idea de esto).

En síntesis, no tenemos plena certidumbre acerca de la objetividad con que responden al momento -sobre todo en los casos en que no hubo contacto y las respuestas fueron recibidas por correo electrónico o de mano de terceros-, aunque, de entrada, damos por hecho que esas respuestas son confiables puesto que hubo instrucciones y disposición permanente para resolver cualquier duda. También, porque asumimos que las personas toman con seriedad el tema, especialmente si consideran que están viviendo la experiencia del acoso, y porque si nos las conocemos no tenemos razones para dudar de su sinceridad. Pero debido a que es un primer paso y consiste únicamente en el punto de vista de una parte de los involucrados, hay que verificar y sustentar las respuestas, por su propio bien y por el bien de la investigación misma.

Al realizar esta encuesta, nos quedamos en la etapa de aplicación y ahora presentamos los resultados obtenidos del procesamiento de datos asentados en los formatos. Sin embargo, enfatizamos la necesidad e importancia de reunir más información. Las consideraciones vertidas hasta el momento, así como otras que manifestaremos más adelante, son resultado de las reflexiones a las que nos ha llevado esta experiencia.

Desde nuestro punto de vista, una vez detectados los casos dentro de los criterios diagnósticos, antes de afirmar nada el siguiente paso sería establecer contacto con cada sujeto. Aquí es indispensable contar con la voluntad y el deseo del sujeto para entender lo que sucede y para buscar soluciones, y de ser así, dejar muy claro que iniciará un proceso que tomará tiempo. De ello depende también que podamos acceder a otras personas y a la red de información que implican.

Entre los elementos a considerar mencionaremos sucintamente algunos que estimamos relevantes, y que desarrollaremos en otra oportunidad:

1. Entrevistas y relatoría. Podrían acordarse algunas entrevistas para ahondar en los datos vertidos en la escala y así corroborarlos. También se le podría solicitar una relatoría -que además ayudaría a determinar en cuál fase se encuentra- que pudiera comenzar a sustentarse con evidencias proporcionadas por el propio sujeto.
2. Las características de la organización. Sabemos que las llamadas “organizaciones tóxicas” son caldo de cultivo del mobbing, lo cual no significa necesariamente que en estos casos debamos asumir que los sujetos laboran en organizaciones enfermas y enfermantes. Debería efectuarse un análisis de sus características para contextualizar cada caso. Si son tóxicas o no, estaría por verse, pero es un elemento que no puede pasarse por alto.
3. El historial laboral de cada sujeto. Las respuestas aportan únicamente un punto de vista, es decir, sólo contamos con parte de la apreciación de los sujetos respecto a la experiencia de acoso, opinión que de momento no puede ser confrontada de ninguna forma. No sabemos, por ejemplo, si son trabajadores considerados por otros como “problemáticos” o no, “inestables” o no, y en su caso, si esto puede afectar las respuestas. Por ello, es importante profundizar en este aspecto tanto con los propios sujetos como con otras personas que forman parte de su entorno personal y laboral, preguntando acerca de su desenvolvimiento en términos de disposición para colaborar; cumplimiento de las tareas asignadas; trato con jefes, compañeros y usuarios; compromiso con el trabajo y la organización; adaptación a nuevas tareas o ajustes organizacionales (fusiones, reestructuraciones); interés por participar en eventos de capacitación y -dado el caso- en procesos derivados de la aplicación de herramientas de mejora organizacional, así como de la evaluación de su desempeño, estímulos y promociones recibidas, entre otros factores.
4. La percepción de personas que conocen al sujeto (familiares, amigos, compañeros de trabajo, otros jefes, clientes o usuarios). Relacionado con el punto anterior, se puede obtener información no sólo acerca de cómo el sujeto se relaciona con otras personas de su medio laboral, sino de cómo éstas lo perciben y cómo perciben también las relaciones jefe-colaborador, compañero-compañero, proveedor-cliente, etc.
5. Historial médico. Sabemos que, en el ámbito individual, el mobbing ocasiona daños tanto a nivel psíquico (por ejemplo estrés, ansiedad, depresión, aislamiento, inseguridad) como físico (por ejemplo desajustes del sistema nervioso, trastornos del sueño, cansancio, debilidad), incluso después de que el sujeto ha sido expulsado de la organización; y que esos casos suelen detectarse en consulta médica y/o psicológica. Es necesario, por tanto, saber si los sujetos han acudido a consulta antes, durante y/o después de la experiencia de acoso.

Reforzando un poco lo anterior, cito a González Rodríguez et al (2): “Para poder establecer si nos encontramos ante conductas que pudieran ser consideradas como *mobbing*, se prestará especial atención a la **entrevista clínica abierta**, en la que se centrará el interés en todo lo que se ha ido señalando a lo largo de esta monografía, y se pueden utilizar algunas herramientas estructuradas, como el **LIPT (Anexo 1)**, el modificado por González de Rivera (**Anexo 1**), el **LIPT-60**, la relación de conductas de Zapf, Knorz y Kulla (**tabla 4**), o

el Barómetro Cisneros, que se reproduce parcialmente en el **Anexo 4**. Otras herramientas que se pueden emplear son test proyectivos (Rorschach, TAT, test del árbol de Koch, etc.), escalas de ansiedad y depresión (Zung, Hamilton, Beck, etc.), test de salud general de Goldberg, con sus subescalas de síntomas somáticos de origen psíquico, angustia-ansiedad, disfunción social y depresión y otros.” (Los énfasis y las negritas son de los autores)

Así, a la información proporcionada por el sujeto se incorporarían los datos y soportes obtenidos de otras personas al abordar los puntos arriba descritos: testimonios, documentos oficiales, escritos (por ejemplo, comprobantes médicos, evaluaciones de desempeño, instrucciones y respuestas por correo electrónico) y en general cualquier referente que permita, razonablemente, demostrar la existencia de una dinámica de acoso dentro del entorno laboral, a efecto de estructurar y fundamentar el caso.

Por otra parte, este esfuerzo permitiría descartar casos de “falso mobbing”.

Para concluir este apartado, me parece válido hacer una reflexión *acerca de la valoración de la existencia del acoso a partir de los criterios diagnósticos*, implícitos en la aplicación de instrumentos como el inventario de Leymann (LIPT), la versión completada por González de Rivera (LIPT-60) o la escala CISNEROS, y otros.

Dichos criterios, como ya se indicó, son: 1) **uno o más** de los comportamientos enlistados; 2) que este (estos) comportamiento(s) se produzca(n) con una **frecuencia** por lo menos **semanal** (opciones 4, 5 y 6), y 3) durante un período continuado de al menos **seis meses**. Respecto al primero, es lógico pensar que, a mayor cantidad de comportamientos identificados, mayor es la probabilidad de encontrarnos ante un caso de mobbing, pero cuando se trata de uno solo, ¿será suficiente? Es posible que para una persona sea más llevadero que diario le asignen trabajos absurdos o tareas rutinarias, que si varias veces a la semana la fuerzan a realizar trabajos en contra de su ética, en tanto que para otra pueden ser acciones igualmente agresivas. Podemos suponer, incluso, que a una persona le parezca intolerable que *una o varias veces al mes* le atribuyan malintencionadamente conductas ilícitas para perjudicar su imagen. Podemos suponer muchas cosas, que sólo confirmaremos o descartaremos al preguntarle a cada persona.

Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta al menos dos factores: a) de cuál comportamiento se trata, y b) qué tan agresivo resulta para el sujeto, en función de la frecuencia, duración y el (los) autor(es) involucrado(s), y en función de sus características y recursos personales.

Esta experiencia -la muestra de 52 sujetos- nos deja claro que, de los posibles casos de acoso, la mayor parte (16 del Grupo 1, y potencialmente 5 del Grupo 2, ver cuadros 3, 4 y 10) comprenden *varios comportamientos simultáneos, sean de origen o que se hayan incorporado gradualmente* (ver Cuadro 11). El promedio de comportamientos marcados (siete en el Grupo 1), así como el hecho de que la mayor parte de los comportamientos

fue identificado más de una vez (ver cuadro 13), aunque no son datos concluyentes sí permiten considerar la posibilidad de que un caso de mobbing esté integrado, en realidad, por un conjunto más complejo. El caso que presenté en febrero de 2008 es un ejemplo de esto.

En esta circunstancia -más de 1 comportamiento- también debe haber, además de la simultaneidad (o combinación) de agresiones, **congruencia** entre ellas. Si, por ejemplo, una persona señala que diario “Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera por iniciativa propia” y “Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido”, quizá se confundió o quizá está mintiendo. Lo mismo si para un comportamiento marca más de una opción de frecuencia y/o duración.

El punto relacionado con la duración, donde además de la reflexión hacemos una propuesta, será abordado en el apartado dedicado al Grupo 2.

### Preguntas

A continuación se muestran las respuestas dadas por cada sujeto a las cuatro preguntas que siguen al listado de 43 comportamientos.

### ¿Sabía que este tipo de comportamientos es conocido como mobbing o acoso psicológico laboral?

SUJETO	SEXO		SÍ	NO
	MASC.	FEM.		
1	1	---	1	---
5	---	1	1	---
7	---	1	---	1
8	---	1	---	1
12	1	---	---	1
13	1	---	---	1
14	---	1	---	1
16	1	---	1	---
19	---	1	1	---
23	---	1	---	1
31	---	1	1	---
32	---	1	1	---
33	---	1	1	---
43	1	---	---	1
44	---	1	1	---
45	---	1	1	---
47	1	---	1	---
50	1	---	1	---
52	---	1	1	---
	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>7</b>
	<b>19</b>		<b>19</b>	

De los 19 sujetos, 12 (8 mujeres y 4 hombres) afirman saberlo y 7 (4 mujeres y 3 hombres) no.

En su caso, ¿qué grado de consciencia tenía de estar siendo objeto de maltrato psicológico en su trabajo antes de contestar esta escala?

SUJETO	SEXO		1 ABSOLUTA INCONSCIENCIA DEL PROBLEMA	2 SOSPECHABA ALGO DIFUSAMENTE	3 ERA LIGERAMENTE CONSCIENTE	4 ERA BASTANTE EVIDENTE PARA MÍ	5 ERA ABSOLUTAMENTE CONSCIENTE DEL PROBLEMA
	MASC.	FEM.					
1	1	---	---	---	---	---	1
5	---	1	---	---	---	1	---
7	---	1	---	1	---	---	---
8	---	1	---	1	---	---	---
12	1	---	---	1	---	---	---
13	1	---	---	---	1	---	---
14	---	1	---	1	---	---	---
16	1	---	---	---	---	1	---
19	---	1	---	---	---	---	1
23	---	1	---	---	---	1	---
31	---	1	---	---	---	1	---
32	---	1	---	---	---	---	1
33	---	1	---	---	---	1	---
43	1	---	---	---	1	---	---
44	---	1	---	---	---	1	---
45	---	1	---	1	---	---	---
47	1	---	---	---	---	---	1
50	1	---	---	---	---	1	---
52	---	1	---	---	---	---	1
	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
	<b>19</b>		<b>19</b>				

De los 12 sujetos que contestaron previamente que sí sabían que esos comportamientos son conocidos como acoso, 11 ubicaron su grado de consciencia entre lo “bastante evidente” y la absoluta consciencia (6 y 5, respectivamente), y sólo 1 en sospecha. En este último caso, el bajo grado de consciencia puede deberse tal vez a información insuficiente o quizá a la influencia de otros factores. Por su parte, los siete sujetos que contestaron “no”, eligieron sin embargo un grado de consciencia entre la sospecha y el “bastante evidente”. Esto quizá significa que, aún sin información, la actividad acosadora puede intuirse en mayor o menor medida, en virtud de la ruptura de una dinámica laboral estable, con límites definidos.

Claro está, los “tal vez” y los “quizá” -tantos éstos como cualesquiera otros mencionados a lo largo del trabajo- son una suposición que deberá confirmarse.

**Para concluir, por favor indique, en relación con el comportamiento de los testigos, la opción que le parezca más apropiada:**

SUJETO	SEXO		1 SE DAN CUENTA Y NO HACEN NADA (SON INDIFFERENTES ANTE LO QUE ME SUCEDE)	2 SE DAN CUENTA PERO NO ME AYUDAN PORQUE TEMEN REPRESALIAS EN SU CONTRA	3 SE DAN CUENTA Y ME APOYAN SI DECIDO DEFENDERME AUNQUE LOS HAYAN AMENAZADO	4 NINGUNA DE LAS ANTERIORES	5 OTRAS / POR FAVOR ANÓTELAS
	MASC.	FEM.					
1	1	---	---	1	---	---	---
5	---	1	---	---	1	---	---
7	---	1	---	1	---	---	---
8	---	1	1	---	---	---	---
12	1	---	---	1	---	---	---
13	1	---	1	---	---	---	---
14	---	1	1	---	---	---	---

16	1	---	---	1	---	---	---	
19	---	1	1	---	---	---	---	
23	---	1	---	1	---	---	---	
31	---	1	---	---	---	1	---	
32	---	1	---	---	---	---	1*	
33	---	1	1	---	---	---	---	
43	1	---	---	1	---	---	---	
44	---	1	---	---	1	---	---	
45	---	1	1	---	---	---	---	
47	1	---	---	1	---	---	---	
50	1	---	---	1	---	---	---	
52	---	1	---	1	---	---	---	
	7	12	6	9	2	1	1	
	19		19					

\* “Se dan cuenta pero saben que lo puedo manejar y apoyan moralmente sin involucrarse más.”

Aunque los testigos temerosos son mayoría (están presentes en 9 de los 19 casos), podemos constatar que no son los únicos: por un lado, es significativo que el “tipo” siguiente sea el de testigos indiferentes (6 casos), y por otro que los hay quienes apoyan aunque sean también objeto de amenazas (2 casos). El sujeto 32 incorpora otra posibilidad: el apoyo moral cuando la víctima es autosuficiente.

### ¿Comentarios?

Sólo 6 sujetos escribieron algún comentario, pero todos ellos tocan aspectos relevantes. Enseguida se transcriben (los énfasis son míos):

SUJETO	SEXO		COMENTARIOS
	MASC.	FEM.	
5	---	1	“Como te había comentado este [jefe] sólo <i>ocupa un cargo que le asignaron debido a compromisos políticos</i> y <i>no tiene la menor idea e interés</i> en sacar adelante la coordinación, por tanto estamos en el hoyo y <i>su comportamiento es generalizado con todo el personal</i> . Tiene un <i>ego muy elevado</i> , en mi caso muestra un desinterés en todos los aspectos, mejor, he pasado desapercibida.”
7	---	1	“Sí fue acoso laboral por mi jefa por mi subgerente y el gerente general de la tienda. Fue resuelto mi caso en <i>Conciliación y Arbitraje y conforme a la ley</i> por un accidente de trabajo que la empresa no quiso reconocer.”
23	---	1	“Ninguno ( <i>auxilio</i> ).”
31	---	1	“En mi caso estos maltratos no sólo eran hacia mí, sino <i>hacia todo el equipo (aprox. 15 a 20 personas)</i> . Todas(os) callábamos y teníamos mucho temor, somatizábamos incluso y sólo nos quejábamos entre nosotros pero jamás nadie se atrevió a denunciar estas injusticias ni a exigir respeto.”
32	---	1	“Sé que es una situación complicada pero <i>no me quiero sentir ‘víctima’</i> así que hago 2 cosas: 1) me defiendo y contra-ataco inteligentemente, así que es una guerra velada que <i>cesa temporalmente y vuelve a surgir</i> y me vuelvo a defender hasta que cede. 2) Estoy <i>buscando otra plaza</i> para seguir sana mental, emocional y profesionalmente.”
45	---	1	“Esto pasó en dos de mis anteriores trabajos, en ambos me despidieron injustificadamente; en uno no me liquidaron conforme a la ley, pero en el otro <i>logré levantar un acta antes</i> , por lo que logré un finiquito justo.”



El caso del sujeto 5 es un ejemplo más de un área cuya cabeza es designada por motivos distintos a los de su quehacer (no cubre el perfil), y por si fuera poco, esa persona -el jefe- no se interesa en aprender el oficio. Cuando menos a un elemento de su equipo le restringe las posibilidades para comunicarse con él, lo excluye y le asigna tareas rutinarias varias veces a la semana desde hace más de un año.

El caso del sujeto 7 es ilustrativo en el sentido de que a pesar de que aún no existe legislación contra el mobbing, es posible acudir a las instancias oficiales y obtener apoyo y solución aunque la figura legal sea distinta a la del acoso. Este fue uno de los pocos casos en que la escala se aplicó en directo, y la persona me dijo que el accidente tuvo verificativo dentro del contexto del acoso, resultado de tareas peligrosas y negligencia de parte de sus superiores.

En el caso del sujeto 23, el haber escrito la palabra “auxilio” parece más que suficiente: en el cuadro 2 puede observarse que, de 27 comportamientos marcados, 24 se apegan a los criterios diagnósticos: 7 una vez a la semana, 14 varias veces a la semana y 3 diarios, todos desde hace más de un año.

En cuanto al sujeto 31, el comentario describe a grandes rasgos lo que podría ser un caso típico de mobbing, que lamentablemente afectó a muchas personas más. La persona bien pudo omitir la aclaración, pero quien me entregó su escala me dijo que se trató de una difícil experiencia compartida, así que de alguna manera habló por quienes en ese momento no pudieron.

El sujeto 32 nos permite ver a una persona que tiene plena claridad acerca del fenómeno, que no es pasiva y que definitivamente dio un paso adelante al no asumirse como víctima. Aunque no nos comparte detalles acerca de sus estrategias, podemos suponer que ha conseguido un equilibrio tolerable, que se manifiesta en las temporadas, al parecer bien definidas, de “guerra” y “paz”, mientras accede a otra plaza (y probablemente a otra área). Después de resistir y contraatacar a 6 comportamientos de acoso -entre los que se encuentran la exclusión, asignación de trabajos absurdos y de tareas rutinarias, subestimar el trabajo y la dramatización injustificada de errores pequeños- diariamente durante más de un año (ver cuadro 13) es notable el aplomo con que se refiere a la experiencia, aunque deja entrever ya cierto desgaste.

Finalmente, el caso del sujeto 45 es similar al del sujeto 7. Se entiende que las experiencias de acoso culminaron con un despido injustificado. Quizá no se evidenció el acoso, pero cuando menos en la segunda experiencia obtuvo un finiquito “justo” gracias a que levantó un acta. En otras palabras, estuvo atenta a las prácticas poco éticas de la empresa y acudió a una instancia competente para evitar un abuso más.

Hasta aquí el Grupo 1. Enseguida presentamos los resultados de los siguientes, en una versión abreviada.

## Grupo 2, casos dentro de los criterios aceptados, salvo en duración.

Cabe preguntar, entonces ¿qué sucede con el Grupo 2? La diferencia radica en la duración. Esto quiere decir que los sujetos marcaron al menos un comportamiento con una frecuencia entre las opciones 4, 5 y 6, pero con una duración de 1 a 3 meses, o bien de 4 a 6 meses. ¿Esto es una razón para descartarlos? Opinamos, de momento, que no.

Como se indicó en el comentario al Cuadro 4 (ver), en el análisis de los resultados de este grupo no se considerarán los cinco casos simultáneos del Grupo 1, ni los 25 comportamientos respectivos, pues en estricto sentido, el Grupo 2 sólo está integrado por 7 sujetos: 6 mujeres (12%) y 1 hombre (2%). Los resultados son:

### Edad

La edad promedio es de 38 años.

### Tipo de organización, puesto y contratación

En el cuadro 17 se muestran los detalles por sexo, tipo de organización, puesto y contratación.

**Cuadro 17. Detalles Grupo 2 (por sexo, tipo de organización, puesto y contratación).**

Sexo	Tipo de Contratación	Tipo de Organización						Subtotales / Total
		Privada			Pública			
		Tipo de Puesto			Tipo de Puesto			
	Operativo	Medio	Directivo	Operativo	Medio	Directivo		
Mujeres	Base	---	1	---	3	---	---	4
	Confianza	---	---	---	1	1	---	2
	Honorarios	---	---	---	---	---	---	---
	Interinato	---	---	---	---	---	---	---
	Eventual	---	---	---	---	---	---	---
	Otra	---	---	---	---	---	---	---
	<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
Hombres	Base	---	---	---	---	---	---	0
	Confianza	---	---	---	---	---	---	0
	Honorarios	---	---	---	---	---	---	0
	Interinato	---	---	---	---	---	---	0
	Eventual	1	---	---	---	---	---	1
	Otra	---	---	---	---	---	---	0
	<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	

### Comportamientos de acoso psicológico laboral

En el cuadro 18 se muestran los resultados globales de los comportamientos marcados, respecto a autor, frecuencia, duración y testigos:

**Cuadro 18. Cantidad de comportamientos de acoso según autor, frecuencia, duración y testigos, Grupo 2.**

Autor(es)			Frecuencia comport.			Desde hace...		¿Hay testigos?	
J o S	CT	Sub	4	5	6	1-3 m	4-6 m	Sí	No
59	20	11	36	34	11	80	1	78	3
<b>90</b>			<b>81</b>			<b>81</b>		<b>81</b>	

En el cuadro 19 se muestran los comportamientos específicos marcados por los 7 sujetos, incluyendo el (los) autor(es) y la presencia o no de testigos. En el Cuadro 20 se presenta el complemento de frecuencia y duración.

**Cuadro 19. Comportamientos específicos marcados por cada sujeto del Grupo 2. Incluye al (los) autor(es) y la presencia o no de testigos.**

SUJETO	SEXO		CANTIDAD DE COMPORTAMIENTOS MARCADOS	COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS	AUTOR(ES)			¿TESTIGOS?	
	MASC.	FEM.			J O S	CT	SUB	SÍ	NO
2	---	1	19	1, 2, 3, 5, 6, 7, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 23, 24, 32, 33, 34, 39, 41	---	19	---	19	---
3	---	1	1	7	1	---	---	1	---
6	---	1	14	1, 2, 3, 5, 7, 9, 12, 15, 17, 22, 35, 36, 39, 43	13	---	1	14	---
11	1	---	16	4, 5, 8, 10, 15, 16, 17, 18, 20, 22, 24, 27, 36, 37, 39, 42	16	---	---	13	3
18	---	1	20	3, 4, 5, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 20, 22, 23, 27, 29, 32, 33, 34, 36, 38, 39	19	1	---	20	---
34	---	1	1	35	---	---	1	1	---
49	---	1	10	9, 10, 14, 20, 21, 22, 24, 34, 36, 42	10	---	+9	10	---
	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>81</b>		<b>59</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>78</b>	<b>3</b>
	<b>7</b>				<b>90</b>			<b>81</b>	

De acuerdo con estos resultados, nuevamente la participación de los jefes o supervisores como acosadores es la principal: actúan en 5 de los 7 casos (es decir, el 71%), y de 81 comportamientos específicos, están presentes en 59, equivalente al 73%; a su vez, los testigos están presentes en los 7 casos (100%), y de 81 comportamientos específicos atestiguan 78, equivalente al 96%.

Compañeros de trabajo y subordinados también tienen presencia. En el caso del sujeto 2, los primeros son los únicos acosadores, y en el caso del sujeto 49 los segundos actúan casi a la par de los jefes o supervisores (9 de los 10 comportamientos identificados).

Los testigos constituyen una presencia innegable: atestiguan los 7 casos (100%), y de 81 comportamientos específicos, están presentes en 78, equivalente al 96%.

**Cuadro 20. Comportamientos específicos marcados por cada sujeto del Grupo 2. Incluye frecuencia y duración.**

SUJETO	SEXO		CANTIDAD DE COMPORTAMIENTOS MARCADOS	COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS	FRECUENCIA			DURACIÓN	
	MASC.	FEM.			4	5	6	1 a 3 meses	4 a 6 meses
2	---	1	19	1, 2, 3, 5, 6, 7, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 23, 24, 32, 33, 34, 39, 41	---	19	---	19	---

3	---	1	1	7	1	---	---	---	1
6	---	1	14	1, 2, 3, 5, 7, 9, 12, 15, 17, 22, 35, 36, 39, 43	9	5	---	14	---
11	1	---	16	4, 5, 8, 10, 15, 16, 17, 18, 20, 22, 24, 27, 36, 37, 39, 42	5	8	3	16	---
18	---	1	20	3, 4, 5, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 20, 22, 23, 27, 29, 32, 33, 34, 36, 38, 39	18	2	---	20	---
34	---	1	1	35	1	---	---	1	---
49	---	1	10	9, 10, 14, 20, 21, 22, 24, 34, 36, 42	2	---	8	10	---
	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>81</b>		<b>36</b>	<b>34</b>	<b>11</b>	<b>80</b>	<b>1</b>
	<b>7</b>				<b>81</b>			<b>81</b>	

La frecuencia preponderante, por una diferencia muy baja respecto a la segunda, es la 4 (una vez a la semana), está presente en 6 de los 7 casos (86%) y de 81 comportamientos específicos fue señalada en 36, equivalente al 44%. La frecuencia 5 (varias veces a la semana) está presente en 4 de los 7 casos (57%), y de 81 comportamientos específicos fue señalada en 34, equivalente al 42%. La frecuencia 6 (diario) está presente en 2 de los 7 casos (29%), y fue señalada en 11 comportamientos específicos, equivalente al 14%.

Respecto a la duración, el periodo “1 a 3 meses” se encuentra en 6 de los 7 casos (86%), y fue señalada en 80 comportamientos, es decir el 99%; el periodo “4 a 6 meses” sólo fue indicado en uno de los 7 casos (14%), y en un comportamiento, equivalente al 1%.

## Preguntas

**¿Sabía que este tipo de comportamientos es conocido como mobbing o acoso psicológico laboral?**

Respuesta	Cantidad de sujetos
Sí	4
No	3

**En su caso, ¿qué grado de consciencia tenía de estar siendo objeto de maltrato psicológico en su trabajo antes de contestar esta escala?**

Respuesta	Cantidad de sujetos
1 Absoluta inconsciencia del problema	0
2 Sospechaba algo difusamente	1
3 Era ligeramente consciente	1
4 Era bastante evidente para mí	1
5 Era absolutamente consciente del problema	4

**Para concluir, por favor indique, en relación con el comportamiento de los testigos, la opción que le parezca más apropiada:**

Respuesta	Cantidad de sujetos
1 Se dan cuenta y no hacen nada (son indiferentes ante lo que me sucede)	0
2 Se dan cuenta pero no me ayudan porque temen represalias en su contra	1
3 Se dan cuenta y me apoyan si decido defenderme aunque los hayan amenazado	4

4 Ninguna de las anteriores	1
5 Otra(s) / Por favor anótelas	1*

\*"La mayor parte se ubica en 1, unos cuantos en 2"

## Comentarios

Ninguno hizo comentarios.

Una vez expuesto lo anterior, recordamos al lector que en el cuadro 6 (ver) mostramos que, de 217 comportamientos, 136 ocurren con la frecuencia y duración aceptadas, y 81 con una duración entre 1 a 3 meses y 4 a 6 meses. En el cuadro 21 se presenta la cantidad de comportamientos de los grupos 1 y 2, distribuidos en los bloques de frecuencia y duración, y en el cuadro 22 los equivalentes en porcentajes.

**Cuadro 21. Cantidad de comportamientos según frecuencia y duración, grupos 1 y 2**

Frecuencia						Duración							
4		5		6		1 a 3 meses		4 a 6 meses		7 m a 1 año		+ de 1 año	
G1	G2	G1	G2	G1	G2	G1	G2	G1	G2	G1	G2	G1	G2
41	36	52	34	43	11	0	80	0	1	46	0	90	0
77		86		54		80		1		46		90	
217						217							

**Cuadro 22. Cantidad de comportamientos según frecuencia y duración (porcentaje), grupos 1 y 2**

Frecuencia						Duración							
4		5		6		1 a 3 meses		4 a 6 meses		7 m a 1 año		+ de 1 año	
G1	G2	G1	G2	G1	G2	G1	G2	G1	G2	G1	G2	G1	G2
18.89	16.58	23.96	15.66	19.81	5.06	0	36.86	0	0.46	21.19	0	41.47	0
35.47		39.62		24.87		36.86		0.46		21.19		41.47	
99.96%						37.32				62.66			
						99.98%							

En este punto me parece pertinente citar de nueva cuenta a Juárez García et al (5): "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." Seguimos compartiendo esta apreciación -ya expuesta en nuestra participación anterior-, misma que ahora sustentamos con nuevos datos. De momento, contamos con tres argumentos para considerar viable la inclusión del grupo 2 entre los posibles casos de mobbing:

- 1) La cantidad de comportamientos marcados. Para este grupo el promedio es de 12 (ver cuadro 4); de los siete casos, sólo en dos se marcó un comportamiento.
- 2) Hay homogeneidad en relación con la duración, es decir, los comportamientos marcados se ubican, en cada caso, en el mismo periodo. Y

- 3) Los comportamientos ubicados en las opciones de duración inferior a seis meses suman 37.32% de los 217, más de la tercera parte.

Estimamos que hay consistencia en ellos, por lo cual proponemos la posibilidad de que el criterio diagnóstico de duración sea inferior a seis meses. De aceptarse esta argumentación, el número de posibles casos de mobbing aumentaría a 26, equivalente al 50% de la muestra. La propuesta de discusión está en la mesa. Son bienvenidos los comentarios a favor y en contra.

### Grupo 3. Casos fuera del criterio de frecuencia.

Por otra parte, el grupo 3, conformado por 13 sujetos, de los cuales 7 son mujeres (13%) y 6 hombres (12%), nos muestra, a partir de la frecuencia y la duración, una serie de agresiones que no deben ser ignoradas por quedar fuera -de momento- de los criterios diagnósticos.

Los casos donde la frecuencia es 3 (algunas veces al mes), podrían considerarse como una luz amarilla. En este grupo, 7 sujetos marcaron 17 comportamientos con esa frecuencia. Veamos, en el cuadro 23, la duración y la presencia de testigos:

**Cuadro 23. Detalle de 17 comportamientos con frecuencia 3, correspondientes a 7 sujetos del Grupo 3.**

Sujeto	Cantidad de comportamientos con frecuencia 3	Duración				¿Hay testigos?	
		1 a 3 meses	4 a 6 meses	7 meses a 1 año	+ de 1 año	Sí	No
10	6		X			---	X
17	4			X		X	---
21	1	X				X	---
30	2				X	X	---
39	1		X			X	---
40	1			X		---	X
41	2				X	X	---
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
		<b>7</b>				<b>7</b>	

También tenemos homogeneidad en relación con la duración: los comportamientos marcados se ubican en el mismo periodo, de manera que hay cuando menos cuatro casos potenciales de mobbing (los ubicados en “7 meses a 1 año” y “+ de 1 año”). El seguimiento de estos casos permitiría constatar o no el desarrollo del acoso psicológico laboral.

Los resultados de dicho grupo son:

### Edad

La edad promedio es de 39 años.

## Tipo de organización, puesto y contratación

En el cuadro 24 se muestran los detalles por sexo, tipo de organización, puesto y contratación.

**Cuadro 24. Detalles Grupo 3 (por sexo, tipo de organización, puesto y contratación).**

Sexo	Tipo de Organización							Subtotales / Total
	Tipo de Contratación	Privada			Pública			
		Tipo de Puesto			Tipo de Puesto			
	Operativo	Medio	Directivo	Operativo	Medio	Directivo		
Mujeres	Base	---	2	---	3	2	---	7
	Confianza	---	---	---	---	---	---	---
	Honorarios	---	---	---	---	---	---	---
	Interinato	---	---	---	---	---	---	---
	Eventual	---	---	---	---	---	---	---
	Otra	---	---	---	---	---	---	---
	<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
Hombres	Base	---	---	---	1	---	---	1
	Confianza	---	1	1	---	---	---	2
	Honorarios	---	1	---	---	---	---	1
	Interinato	1	---	---	1	---	---	2
	Eventual	---	---	---	---	---	---	---
	Otra	---	---	---	---	---	---	---
	<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	

## Comportamientos de acoso psicológico laboral

Veamos ahora, en el cuadro 25, los resultados globales de los comportamientos marcados según autor, frecuencia, duración y testigos:

**Cuadro 25. Cantidad de comportamientos de acoso según frecuencia, duración y testigos, Grupo 3.**

Autor(es)			Frecuencia			Desde hace...				¿Hay testigos?	
J o S	CT	Sub	1	2	3	1-3 m	4-6 m	7m-1 año	+ 1 año	Sí	No
89	12	0	62	17	17	32	11	24	29	69	27
<b>101</b>			<b>96</b>			<b>96</b>				<b>96</b>	

Los 13 sujetos que conforman este grupo marcaron en total 96 comportamientos, cantidad que en el apartado autor(es) aumentó a 101 debido a que cinco sujetos marcaron dos autores cada uno.

## Preguntas

**¿Sabía que este tipo de comportamientos es conocido como mobbing o acoso psicológico laboral?**

Respuesta	Cantidad de sujetos
Sí	5

No	8
----	---

**En su caso, ¿qué grado de consciencia tenía de estar siendo objeto de maltrato psicológico en su trabajo antes de contestar esta escala?**

Respuesta	Cantidad de sujetos
1 Absoluta inconsciencia del problema	2
2 Sospechaba algo difusamente	2
3 Era ligeramente consciente	6
4 Era bastante evidente para mí	1
5 Era absolutamente consciente del problema	1
No contestó	1

Para concluir, por favor indique, en relación con el comportamiento de los testigos, la opción que le parezca más apropiada:

Respuesta	Cantidad de sujetos
1 Se dan cuenta y no hacen nada (son indiferentes ante lo que me sucede)	1
2 Se dan cuenta pero no me ayudan porque temen represalias en su contra	4
3 Se dan cuenta y me apoyan si decido defenderme aunque los hayan amenazado	1
4 Ninguna de las anteriores	5
5 Otra(s) / Por favor anótelas	1*
No contestó	1

\*"Se dan cuenta pero son tratados de igual manera, con indiferencia ante el trabajo"

### **Comentarios**

Finalmente, sólo 3 sujetos hicieron comentarios:

[El instrumento] "está dedicado al ambiente [de la] administración" y "las preguntas en mi caso no se ajustan". Se pudo averiguar que ambas observaciones se deben a que labora en el ámbito educativo, y desde su punto de vista se requiere otro diseño.

"Es una empresa familiar, y los puestos directivos los ocupan la misma familia." (sic)

"En mi caso no considero que sea acoso laboral, creo que sería una insatisfacción de mi parte con el trabajo que realizo, a pesar de que soy secretaria, en varias ocasiones me han encomendado trabajos que realizan los contadores, lamentablemente no debo realizarlos indefinidamente porque no cuento con los conocimientos adecuados, pero sí la capacidad de realizarlos (según dice mi jefe)."

### **Grupo 4. Casos que no fueron objeto de ningún tipo de maltrato.**

Como ya se indicó, el grupo 4 quedó integrado por los sujetos que no marcaron ninguno de los comportamientos de acoso psicológico, por estimar que no han sufrido ninguno de



ellos. Se trata de 13 sujetos (25% del total de 52), de los cuales 10 son mujeres (19%) y 3 hombres (6%).

Es una cifra baja que, dentro del contexto de la encuesta, debe tomarse con reserva tanto respecto al sexo de los sujetos, como al hecho en sí de no ser objeto de acoso, por las razones ya expuestas (azar y no representatividad).

## Edad

La edad promedio es de 40 años.

## Tipo de organización, puesto y contratación

En el cuadro 26 se muestran los detalles por sexo, tipo de organización, puesto y contratación.

**Cuadro 26. Detalles grupo 4 (sexo, tipo de organización, puesto y contratación).**

Sexo	Tipo de Contratación	Tipo de Organización						Subtotales / Total
		Privada			Pública			
		Tipo de Puesto			Tipo de Puesto			
	Operativo	Medio	Directivo	Operativo	Medio	Directivo		
Mujeres	Base	1	1	---	4	---	---	6
	Confianza	1	1	---	--	---	---	2
	Honorarios	---	---	---	2	---	---	2
	Interinato	---	---	---	---	---	---	---
	Eventual	---	---	---	---	---	---	---
	Otra	---	---	---	---	---	---	---
	<b>Subtotal</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
Hombres	Base	1	---	---	1	---	---	2
	Confianza	---	---	---	---	1	---	1
	Honorarios	---	---	---	---	---	---	---
	Interinato	---	---	---	---	---	---	---
	Eventual	---	---	---	---	---	---	---
	Otra	---	---	---	---	---	---	---
	<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	

## Preguntas

**¿Sabía que este tipo de comportamientos es conocido como mobbing o acoso psicológico laboral?**

Respuesta	Cantidad de sujetos
Sí	7
No	5
No contestó	1

**En su caso, ¿qué grado de consciencia tenía de estar siendo objeto de maltrato psicológico en su trabajo antes de contestar esta escala?**

Respuesta	Cantidad de sujetos
1 Absoluta inconsciencia del problema	1**
2 Sospechaba algo difusamente	---
3 Era ligeramente consciente	---
4 Era bastante evidente para mí	---
5 Era absolutamente consciente del problema	---
No contestó	12

\*\* El sujeto señaló esta opción a pesar de que no ha sido objeto de acoso, por lo cual podemos suponer que no interpretó correctamente la pregunta.

**Para concluir, por favor indique, en relación con el comportamiento de los testigos, la opción que le parezca más apropiada:**

Respuesta	Cantidad de sujetos
1 Se dan cuenta y no hacen nada (son indiferentes ante lo que me sucede)	---
2 Se dan cuenta pero no me ayudan porque temen represalias en su contra	---
3 Se dan cuenta y me apoyan si decido defenderme aunque los hayan amenazado	---
4 Ninguna de las anteriores	4
5 Otra(s) / Por favor anótelas	---
No contestó	9

### Comentarios

Por último, 7 sujetos hicieron algún comentario al final. A continuación se transcriben (los énfasis son míos):

*“Anteriormente sí tuve algún tipo de problema de estas cuestiones, pero porque me di cuenta de ello preferí cambiarme de área.”*

*“Sí sabía que era maltrato pero por el momento no lo he pasado. Afortunadamente.”*

*“Me encuentro en un área laboral estable y de control en donde al personal se le trata con ética, con orden (sic) y con comprensión, sí hay exigencias pero se pueden cumplir en fecha y tiempo (sic). Sin problemas.”*

*“Afortunadamente, en mi experiencia, no aplica ninguno de los casos anteriores.”*

*“Hola, pues yo en lo personal nunca he pasado por alguno de estos casos, ni tampoco considero haber hecho algo así cuando he estado como jefe o encargado.”*

*“No he sufrido ninguno de los tipos de comportamiento descritos ni en mis trabajos actuales ni en los anteriores en los últimos 13 años.”*

“Podría suponer o sospechar del siguiente comportamiento, pero *no tengo elementos para estar seguro*: Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo.”

Hasta aquí los cuatro grupos. Enseguida presentamos las conclusiones.

#### **4. Conclusiones**

El objetivo original al realizar la encuesta era sustentar la existencia de casos de mobbing en México, pero conforme avanzábamos en el procesamiento de la información obtenida nos percatamos de que hay diversos elementos importantes a considerar, aparte del cumplimiento de los criterios diagnósticos aceptados. De hecho, el objetivo se cumplió, pues de 52 participantes, 19 (36%) -12 mujeres (23%) y 7 hombres (13%)-, proporcionaron respuestas que se ajustan a dichos criterios. Los jefes o supervisores actúan en 17 de los 19 casos (89% del grupo), y de 136 comportamientos específicos, están presentes en 112 (82%); los testigos presencian los 19 casos (100%), y de 136 comportamientos específicos, fueron señalados en 117 (86%).

Tenemos muy presente que la aplicación de un instrumento de evaluación diagnóstica aporta información útil y significativa, pero estimamos que sería apresurado asegurar la existencia del acoso, en primer lugar porque se trata de la apreciación de sólo una de las partes. En segundo lugar, porque es pertinente obtener más información que permita corroborar la existencia del acoso psicológico laboral. Respecto a ambas cuestiones, tratamos de exponer nuestras principales razones de la manera más clara posible. De manera que no se trata de una crítica al instrumento en sí mismo -a ninguno, por extensión-, sino una serie de consideraciones derivadas de su aplicación, de los límites implícitos en su diseño y de una postura crítica, constructiva, en relación con los criterios diagnósticos.

Es innegable la utilidad de la escala utilizada en esta ocasión. Las adiciones efectuadas fueron circunstanciales y ya se explicaron los motivos, que honestamente esperamos sean comprensibles. Nos parece que los datos obtenidos en virtud tanto del diseño original como de las adiciones nos brindaron una perspectiva enriquecedora del fenómeno del mobbing. De ahí la idea de que la aplicación de un instrumento es el primero de varios pasos orientados a constatar su existencia y efectos; la reflexión acerca de la posibilidad de que en un caso de mobbing esté involucrado más de un comportamiento; la importancia de verificar su impacto en cada sujeto cuando señalan sólo un comportamiento; la propuesta de flexibilizar el criterio de duración, y la advertencia en relación con los comportamientos cuya frecuencia sea “algunas veces al mes”.

El estudio del mobbing es un movimiento vivo que se construye todavía y por tanto hay múltiples áreas de oportunidad, al menos en nuestro país. En general, los especialistas no han acordado todavía una definición única; existen posturas diversas en cuanto a su tipificación: se le ha asociado con el estrés, se le enfoca como un riesgo psicosocial, se propone que sea calificado como un delito, o bien un accidente de trabajo, etc.; aún no

está resuelto el problema sustancial de cómo comprobar el acoso psicológico; y, sobre todo, no existen suficientes apoyos institucionales concretos y específicos para quienes son objeto de esta forma de agresión, de manera que muchos individuos tienen que valerse de sus propios recursos para enfrentarla, con el inconveniente de que en muchos casos esos recursos son insuficientes.

Gracias a los esfuerzos realizados hasta el momento, puede decirse que el fenómeno del mobbing tiene una estructura identificable, un lenguaje y coherencia internas que permiten diferenciarlo de otras formas de agresión. En la medida que se afinen los métodos y las técnicas para aproximarse a él, habrá posibilidades de comprenderlo mejor, de efectuar diagnósticos más precisos y de perfilar intervenciones cada vez más apropiadas.

## Referencias

- (1) Ángel M. Fidalgo e Iñaki Piñuel. *La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing* (2004). Documento electrónico disponible en:  
[www.psicothema.com/pdf/3041.pdf](http://www.psicothema.com/pdf/3041.pdf)
- (2) 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. Documento electrónico disponible en:  
[www.semergen.es/semergen2/microsites/manuales/mobbing/mobbing.pdf](http://www.semergen.es/semergen2/microsites/manuales/mobbing/mobbing.pdf)
- (3) Piñuel y Zabala, Iñaki. *Informe Cisneros V. La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en la administración (AEAT e IGAE). Resultados del Barómetro Cisneros V sobre violencia en el entorno laboral* (2004). Documento electrónico disponible en:  
[www.acosomoral.org/pdf/informeCisnerosV.pdf](http://www.acosomoral.org/pdf/informeCisnerosV.pdf)
- (4) Navarrete Vázquez, Sergio. *Un caso de mobbing en la Administración Pública en México*. Ponencia presentada en el 9º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2008, organizado por psiquiatria.com, celebrado a través de la red Internet del 1 al 28 de febrero de 2008. Documento electrónico disponible en:  
<http://www.psiquiatria.com/articulos/estres/33311/>
- (5) 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. Documento electrónico disponible en:  
[www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/5D2F5911-0D8A-4125-A5C6-051E3FB0655A/0/vol13\\_3mobbing.pdf](http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/5D2F5911-0D8A-4125-A5C6-051E3FB0655A/0/vol13_3mobbing.pdf)