

Los Instrumentos *Anti-Mobbing* de Waterloo

Kenneth Westhues

Profesor Emérito de Sociología y Estudios Legales, Universidad de Waterloo
Waterloo, Ontario, Canadá

Publicado en su sitio web oficial

<http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/wami.pdf>

2004

Edición Bilingüe

Versión corregida y aumentada

Traducción, notas 1 a 6 y notas a pie de página:
Psic. Sergio Navarrete Vázquez
México, D.F., Agosto 2011 / Hidalgo, Agosto 2014

Nota 1:

La traducción de los Instrumentos Anti-Mobbing de Waterloo –cuyo título original es *WAMI - The Waterloo Anti-Mobbing Instruments*– se difunde con el generoso permiso del Dr. Kenneth Westhues (e-mail: kwesthue@uwaterloo.ca y sitio web: <http://www.arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/>), quien otorgó su autorización para la primera versión el 07 de septiembre de 2011 y para esta versión corregida y aumentada el 10 de Agosto de 2014. Le he pedido al Dr. Westhues que me indique, de ser el caso, cualquier error que encuentre en la traducción, a efecto de corregirlo inmediatamente. Lo mismo solicito al (la) lector(a), a quienes mucho agradeceré enviar sus observaciones y sugerencias a la siguiente dirección: luzdesiglos@yahoo.com.mx

Nota 2:

Este documento fue publicado originalmente con otros dos: **El Despido de Denis Rancourt de la Universidad de Ottawa** y **Lista de Verificación de Indicadores de Mobbing** en los sitios web www.psiquiatria.com y www.scribd.com. Ahora se presenta de forma individual para facilitar el acceso. En esta versión corregí la traducción de algunas palabras y varios signos de puntuación a lo largo del texto; completé la sección “Reconocer las señales de la formación de una pandilla” y agregué texto –tomado de la versión de los WAMI preparada para el Congreso de 2011 en México– en las secciones “Infórmese acerca de los seres humanos en las pandillas” y “Ser cuidadoso y amable a la vez”; también agregué texto en la nota a pie de página 1, agregué esta nota y la nota 5; hice correcciones respecto a lo indicado en el segundo párrafo de la nota 4, en la nota a pie de página 2 y agregué varias notas a pie de página, así como un apéndice. Finalmente, hice algunos ajustes en la presentación del documento.

Nota 3:

La traducción se presenta en **versión bilingüe** para que el (la) lector(a) se remita al original en inglés cuantas veces lo estime necesario.

Nota 4:

El término *mobbing* ha sido traducido al español de distintas maneras. Entre las expresiones más usuales se encuentran “acoso psicológico laboral” y “acoso moral”, basadas en los trabajos de dos de los autores posteriores a Heinz Leymann más reconocidos: Iñaki Piñuel y Marie-France Hirigoyen, respectivamente. En 2007 y 2009, Peña *et al.* propusieron traducirlo como “linchamiento emocional en el trabajo”; en 2011, continuando la ardua labor de encontrar un término adecuado para nuestro idioma, la Dra. Peña puso en la mesa el término “asedio grupal”.

Mientras se logra un consenso respecto a la forma de llamarle en español (cuando menos aquí en México), he preferido mantener el término inglés original –*mobbing*– cuando es usado individualmente y ocupar una de sus versiones en español (acoso psicológico) cuando aparecen formas compuestas como “workplace mobbing” y “mobbing cases”, así como flexiones como “mobbed” y “mobber/s”.

Nota 5

Aclaración acerca de la lista de comportamientos que constituyen el proceso de acoso psicológico (págs. 5-6 de esta versión): la lista no está construida como otros instrumentos que se basan en respuestas simples de tipo “Sí / No”. No debe aplicarse de forma mecánica, se requiere una labor de investigación que permita afirmar si ocurren o no las situaciones descritas. Quien desee usarla debe considerar que: 1) Los indicadores no tienen el mismo peso en cada proceso de acoso psicológico; 2) No es indispensable que ocurran todos; 3) Pueden haber otros indicadores en cada caso particular. En resumen, la lista es una herramienta de diagnóstico que requiere la revisión previa y cuidadosa de múltiples fuentes de información relacionadas con cada caso, por ello es recomendable estudiar el abordaje que realiza el Dr. Westhues en los libros [The Prevention and Remedy of Mobbing in Higher Education](#) y [The Envy of Excellence](#) antes de usarla.

Nota 6:

Con la venia del (la) lector(a), quiero agradecer el siempre oportuno y desinteresado apoyo de la gente que con entusiasmo participa en los foros del sitio web WordReference.com (<http://www.wordreference.com/>).

I A M W LOS INSTRUMENTOS ANTI-MOBBING DE WATERLOO
W A M I THE WATERLOO ANTI-MOBBING INSTRUMENTS

KENNETH WESTHUES, PROFESOR EMÉRITO DE SOCIOLOGÍA UNIVERSIDAD DE WATERLOO, CANADÁ kwesthue@uwaterloo.ca

RESUMEN PARA LA CONFERENCIA SOBRE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL LUGAR DE TRABAJO
Novotel, Brisbane (Australia), 14 y 15 de Octubre de 2004 © 2001, 2004 **y**

RESUMEN PARA EL CURSO CORTO SOBRE MOBBING
Escuela Nacional de Antropología e Historia, México D.F., 4 y 5 de Julio de 2011

© 2001, 2004, 2007, 2008, 2011

Name the process

Workplace mobbing is an impassioned, collective movement by managers and/or co-workers to exclude, punish, and humiliate a targeted worker. A desperate urge to crush and eliminate the target spreads through the work unit, infecting one person after another like a contagious disease. The target comes to be seen as absolutely abhorrent, outside the circle of respectability, deserving only of contempt. A steadily broader range of hostile words and actions toward the target are to be deployed.

About 5 percent of workers are targets of mobbing sometime during their working lives. Most workers see the process from the other side: as instigator, chief eliminator, collaborator, or bystander, or as the target's guardian or rescuer. The same individual may play different roles in different cases. Mobbing is a drama performed on a real-life stage; workmates make their respective exits and entrances, and play their varied parts.

Mobbing is distinct from penalizing or firing a worker who, on the basis of evidence, does not measure up job requirements. The latter is a reasoned, routine managerial procedure, normally directed with regret at an underachiever. Mobbing is a furious collective attack made with undisguised glee on an overachiever or someone seen as threatening to good and decent employees.

Poner nombre al proceso

El acoso psicológico en el lugar de trabajo es un movimiento apasionado y colectivo realizado por directivos y/o compañeros de trabajo para excluir, castigar y humillar a un trabajador elegido como blanco. Un impulso desesperado de aplastar y eliminar al blanco se propaga a través de la unidad de trabajo, infectando a una persona tras otra como una enfermedad contagiosa. El blanco llega a ser visto como absolutamente aborrecible, fuera del círculo de respetabilidad, digno sólo de desprecio. Una gama continuamente más amplia de palabras y acciones hostiles hacia el blanco serán desplegadas.

Alrededor del 5 por ciento de los trabajadores son blancos de *mobbing* en algún momento durante su vida laboral. La mayoría de los trabajadores ven el proceso desde el otro lado: como instigador, jefe eliminador, colaborador o espectador, o como el guardián o rescatista del blanco. El mismo individuo puede desempeñar diferentes papeles en diferentes casos. El *mobbing* es un drama interpretado en un escenario de la vida real; los compañeros de trabajo hacen sus respectivas salidas y entradas y desempeñan sus diversos papeles.

El *mobbing* es distinto de sancionar o despedir a un trabajador que, con base en pruebas, no está a la altura de los requisitos del trabajo. El segundo es un procedimiento gerencial razonado, rutinario, normalmente dirigido con pesar a quien no rinde al nivel exigido. El *mobbing* es un ataque colectivo furioso realizado con no disimulado regocijo sobre una persona que logra más de lo esperado o alguien que es visto como amenazante para los empleados buenos y decentes.

Workplace mobbing is like bullying, in that the object is to rob the target of dignity and self-respect. Here, however, it is not a single swaggering bully that the target is up against, but the juggernaut of collective will. The message to the target is that *everybody* wants you out of here. Bullies often play leading roles in mobbing cases, whether as targets or perpetrators.

Understand the stages of the process

No two cases are alike, but mobbing typically proceeds from subtle, informal techniques of humiliation and exclusion to overt and formal measures. Five stages are commonly distinguished:

1. Avoidance and ostracization of the target.
2. Petty harassment: making the target's life difficult.
3. A critical incident that triggers formal sanctions: "something has to be done."
4. Aftermath of the incident: hearings, appeals, mediation.
5. Elimination: target quits, retires, is fired, becomes disabled, dies of stress-induced illness, or commits suicide.

Recognize the signs of ganging up

El acoso psicológico en el lugar de trabajo es como el *bullying* [intimidación], en que el propósito es robar la dignidad y el respeto por sí mismo del blanco. Aquí, sin embargo, no es un solo abusador fanfarrón contra lo que el blanco tiene que luchar, sino la fuerza inexorable de la voluntad colectiva. El mensaje para el blanco es que *todos* te quieren fuera de aquí. Los abusadores a menudo desempeñan papeles principales en los casos de acoso psicológico, ya sea como blancos o como autores.

Comprender las etapas del proceso

No hay dos casos iguales, pero el *mobbing* normalmente pasa de técnicas sutiles e informales de humillación y exclusión a medidas manifiestas y formales. Comúnmente se distinguen cinco etapas:

1. Evitación y exclusión¹ del blanco.
2. Hostigamiento menor: hacer difícil la vida del blanco.
3. Un incidente crítico que provoca sanciones formales: "algo se tiene que hacer."
4. Consecuencias del incidente: audiencias, apelaciones, mediación.
5. Eliminación: el blanco renuncia, se retira, es despedido, se vuelve discapacitado, muere de enfermedad inducida por el estrés o comete suicidio.

Reconocer las señales de la formación de una pandilla²

¹ La palabra "Ostracization" se deriva de *ostracism*, que significa ostracismo: acción de tener apartada a una persona que no resulta grata (Larousse, Diccionario de la Lengua Española Esencial, 2002). La RAE lo define como "Destierro político acostumbrado entre los atenienses." y como "Exclusión voluntaria o forzosa de los oficios públicos, a la cual suelen dar ocasión los trastornos políticos." Como verbo, *ostracize* significa aislar, excluir (Larousse, Diccionario Pocket, 2002).

² La expresión *gang up* tiene diversas acepciones. Es un verbo que significa actuar juntos como un grupo, actuar como un grupo organizado, (<http://www.thefreedictionary.com/gang+up>); unirse (Collins, 2005); aliarse o "juntarse en banda contra" (<http://www.wordreference.com/es/translation.asp?tranword=gang%20up>); formar una pandilla (Larousse, Diccionario Pocket, 1995) y también "confabularse" (Larousse, Diccionario Pocket, 2002; traductor de Google, 2014), de manera que el significado depende del contexto, aunque todas las acepciones implican unirse en grupo y actuar de forma organizada. La RAE define *confabularse* así: "Dicho de dos o más personas: Ponerse de acuerdo para emprender algún plan, generalmente ilícito", por tanto no toda confabulación se deriva de un proceso de acoso psicológico. En cambio, sí es propio de tal proceso la formación de una pandilla ("Liga que forman algunos para engañar a otros o hacerles daño" - RAE). Salvo mejor opinión, me parece la acepción pertinente.

The first step toward prevention and remedy of workplace mobbing is to recognize the behaviours that constitute it and call the process by its name. Here are signs to look for:

1. By standard criteria of job performance, the target is at least average, probably above average.
2. Rumours and gossip circulate about the target's misdeeds: "Did you hear what she did last week?"
3. The target is not invited to meetings or voted onto committees, is excluded or excludes self.
4. Collective focus on a critical incident that "shows what kind of man he really is."
5. Shared conviction that the target needs some kind of formal punishment, "to be taught a lesson."
6. Unusual timing of the decision to punish, e. g., apart from the annual performance review.
7. Emotion-laden, defamatory rhetoric about the target in oral and written communications.
8. Formal expressions of collective negative sentiment toward the target, e. g. a vote of censure, signatures on a petition, meeting to discuss what to do about the target.
9. High value on secrecy, confidentiality, and collegial solidarity among the mobbers.
10. Loss of diversity of argument, so that it becomes dangerous to "speak up for" or defend the target.
11. The adding up of the target's real or imagined venial sins to make a mortal sin that cries for action.
12. The target is seen as personally abhorrent, with no redeeming qualities; stigmatizing, exclusionary labels are applied.

El primer paso hacia la prevención y el remedio del acoso psicológico en el lugar de trabajo es reconocer los comportamientos que constituyen el proceso y le dan su nombre. Estas son las señales que se deben buscar:

1. Por criterios estándar de desempeño laboral, el blanco es cuando menos promedio, probablemente superior a la media.
2. Circulan rumores y chismes acerca de las fechorías del blanco: "¿Supiste lo que ella hizo la semana pasada?"
3. El blanco no es invitado a las reuniones o votado en los comités, es excluido o se excluye a sí mismo.
4. El colectivo se enfoca en un incidente crítico que "muestra qué clase de hombre es realmente."
5. Convicción compartida de que el blanco necesita algún tipo de sanción formal, "para darle un escarmiento."
6. Momento inusual de la decisión de castigar, por ejemplo, aparte de la revisión anual de desempeño.
7. Retórica difamatoria y cargada de emoción acerca del blanco en las comunicaciones orales y escritas.
8. Expresiones formales de sentimiento negativo colectivo hacia el blanco, por ejemplo un voto de censura, firmas en una petición, una reunión para discutir qué hacer con el blanco.
9. Se otorga un valor elevado al secreto, la confidencialidad y la solidaridad colectiva³ entre los acosadores psicológicos.
10. Pérdida de la diversidad de los argumentos, por lo que se vuelve peligroso "hablar por" o defender al blanco.
11. La suma de los pecados veniales reales o imaginados del blanco para crear un pecado mortal que necesita desesperadamente una acción.
12. El blanco es visto como personalmente aborrecible, sin ninguna cualidad redentora; se aplican etiquetas estigmatizantes y excluyentes.

³ En la versión anterior traduje la palabra *collegial*, quizá muy literalmente, como "colegial" (entendida como relativa al o propia del ámbito universitario). En esta revisión, de entre las acepciones de dicho adjetivo, me parece que aquí en realidad aplica la relacionada con compartir responsabilidades en un esfuerzo grupal, de ahí el ajuste a la traducción como "colectiva". Véanse: <http://www.wordreference.com/es/translation.asp?tranword=collegial> y www.thefreedictionary.com/collegial

13. Disregard of established procedures, as mobbers take matters into their own hands.
14. Resistance to independent, outside review of sanctions imposed on the target.
15. Outraged response to any appeals for outside help the target may make.
16. Mobbers' fear of violence from target, target's fear of violence from mobbers, or both.

Question what is going on

What does the evidence show? Has the target really committed an unpardonable sin? Or might this war of all against one be merely a cruel way of trying to avert a war of all against all?

Educate yourself about humans in mobs

Workplace mobbing springs from elemental impulses common to many mammals. The term *pecking order* comes from what chickens routinely do: gang up on one of their number (often a new arrival), each pecking the target and keeping it away from food and water. Although individual pecks do little harm, their cumulative effect is to kill the targeted bird.

Konrad Lorenz, the Austrian Nobel laureate, reported the foundational research in *Das Sogenannte Böse [On Agression]* (Wien, 1963). German-Swedish psychologist **Heinz Leymann** applied Lorenz's term mobbing to nonviolent ganging up in human workplaces; see his *Mobbing* (Hamburg, 1993), and his many articles and books in Swedish and English. **Noa Davenport et al.**, *Mobbing: Emotional Abuse in*

13. Incumplimiento de los procedimientos establecidos, porque los acosadores psicológicos toman el asunto en sus propias manos.
14. Resistencia a una revisión independiente y externa de las sanciones impuestas al blanco.
15. Respuesta indignada a todas las apelaciones que puede hacer el blanco para obtener ayuda externa.
16. Los acosadores psicológicos temen violencia de parte del blanco, el blanco teme violencia de parte de los acosadores psicológicos, o ambas.

Preguntar qué está sucediendo

¿Qué muestran las pruebas? ¿El blanco realmente ha cometido un pecado imperdonable? ¿O puede esta guerra de todos contra uno ser simplemente una forma cruel de tratar de evitar una guerra de todos contra todos?

Infórmese acerca de los seres humanos en las pandillas

El acoso psicológico en el lugar de trabajo surge de impulsos elementales comunes a muchos mamíferos. El término *orden jerárquico* viene de lo que habitualmente hacen los pollos: atacar en grupo⁴ a uno de ellos (a menudo un recién llegado), cada uno picotea al blanco y lo mantiene lejos de la comida y el agua. Aunque los picotazos individuales hacen poco daño, su efecto acumulativo es matar al pájaro elegido como blanco.

Konrad Lorenz, el premio Nobel austriaco, informó la investigación fundamental en *Das Sogenannte Böse [On Agression en inglés – Sobre la Agresión en español]* (Viena, 1963). El psicólogo alemán-sueco **Heinz Leymann** aplicó el término *mobbing* de Lorenz a la formación de pandillas no violentas⁵ en los lugares de trabajo humanos; véanse su libro *Mobbing* (Hamburgo, 1993), y sus muchos artículos y libros en sueco e inglés. **Noa Davenport et al.**,

⁴ Las expresiones *gang up* y *gang up on* no son equivalentes. Véanse las definiciones de “gang up on” en: <http://www.wordreference.com/es/translation.asp?tranword=gang%20up%20on> y <http://www.thefreedictionary.com/gang+up+on>

⁵ Por “no violentas” se refiere a la ausencia de contacto físico.

the American Workplace (Ames, Iowa, 1999), is the first U.S. book to apply and extend Leymann's work. In *Eliminating Professors* (1998), *The Envy of Excellence* (2005) and other books from Mellen Press (NY), **Kenneth Westhues** has published is and his colleagues' research on mobbing in the academic workplace.

Following Leymann's lead, mobbing researchers have seized on the Internet for fast, effective, inexpensive dissemination of research results. Google "Heinz Leymann" or "Kenneth Westhues" or "mobbing" to access dozens of websites offering research summaries and case studies. Most are in European languages, but there are many in English.

Still, there is no quick fix for a phenomenon so instinctive and primordial. Reducing the incidence of mobbing and healing its effects require not just training but education: critical reflection on the human project, insight into the complexity of life, knowledge of right and wrong, self-knowledge above all.

Literature

Classic novels like these shed light on mobbing:

- Nathaniel Hawthorne, *The Scarlet Letter* (1850), *The House of Seven Gables* (1851). The hunt for witches, Hawthorne writes, "should teach us, among its other morals, that the influential classes, and those that take upon themselves to be leaders of the people, are fully liable to all the passionate error that has ever characterized the maddest mob."

Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace (Ames, Iowa, 1999), [Abuso Emocional en el lugar de trabajo estadounidense] es el primer libro estadounidense que aplica y amplía la obra de Leymann. En *Eliminating Professors* (1998) [Cómo Eliminar Profesores], *The Envy of Excellence* (2005) [La Envidia de la Excelencia] y otros libros de Editorial Mellen (Nueva York), **Kenneth Westhues** ha publicado su investigación y la de sus colegas acerca del *mobbing* en el lugar de trabajo académico.⁶

Siguiendo el ejemplo de Leymann, los investigadores del acoso psicológico han aprovechado Internet para la rápida, efectiva y económica difusión de los resultados de investigación. Basta buscar "Heinz Leymann" o "Kenneth Westhues" o "mobbing" en Google para acceder a docenas de sitios web que ofrecen resúmenes de investigación y estudios de caso. La mayoría están en idiomas europeos, pero hay muchos en inglés.⁷

Todavía no hay ninguna solución rápida para un fenómeno tan instintivo y primordial. Reducir la incidencia del *mobbing* y curar sus efectos requiere no sólo formación sino educación: reflexión crítica sobre el proyecto humano, comprensión de la complejidad de la vida, conocimiento del bien y el mal, y conocimiento de sí mismo por encima de todo.

Literatura

Novelas clásicas como estas arrojan luz sobre el *mobbing*:

- Nathaniel Hawthorne, *La Letra Escarlata* (1850), *La Casa de los Siete Altillos* (1851). La caza de brujas, escribe Hawthorne, "debería enseñarnos, entre otros principios morales, que las clases influyentes y aquellos que asumen el papel de dirigentes del pueblo, son totalmente propensos a todos los errores apasionados que siempre han caracterizado a la multitud más enloquecida."⁸

⁶ Los textos de este párrafo y del siguiente, así como los ajustes de las primeras dos líneas del tercero, fueron tomados de la versión de los Instrumentos preparada para el curso corto previo al I Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional, impartido por el Dr. Westhues los días 4 y 5 de julio de 2011 en la Escuela Nacional de Antropología e Historia, México D.F., México. Adelante se señalan algunos más.

⁷ También existen varios sitios web en español; para conocer algunos, favor de remitirse al Apéndice. A su vez, remitirse a la nota a pie de página 10 para la búsqueda de información y documentos en español.

⁸ En la versión anterior incluí un extracto tomado de la traducción de Arturo Orzábal Quintana (Editorial Offset, 1988, pág. 40). Para la presente versión he optado por un ajuste que me parece más preciso.

- Herman Melville, *Billy Budd, Foretopman* (1924).

Films

In many movies, ganging up is a basic theme. Six examples:

- *Dead Poets Society* (Peter Weir, dir.; Robin Williams; 1989);
- *Dogville* (Lars von Trier, dir.; Nicole Kidman; 2003);
- *The Human Stain* (P.M. Roth novel, 2000; Robert Benton, dir.; Anthony Hopkins and Nicole Kidman; 2003);
- *Joan of Arc* (Roberto Rossellini, dir.; Ingrid Bergman; 1954);
- *Malena* (Giuseppe Tornatore, dir.; Monica Bellucci; 2000).
- *Odd Girl Out* (Tom McLoughlin, dir.; Alexa Vega, 2005; book by Rebecca Simmons).

Plays

- Friedrich Dürrenmatt, *The Visit* (1956);
- Arthur Miller, *The Crucible* (1953). Film version by Nicholas Hytner; Daniel Day-Lewis; 1996.

Research summaries

In the early 1980s, the late German-Swedish psychologist Heinz Leymann spearheaded the research effort on psychological terror in the workplace. Here are three practical summaries:

- Noa Davenport *et al.*, *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace* (Ames, IA: Civil Society, 1999). Engaging.
- Gary and Ruth Namie, *The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job* (Benicia,

- Herman Melville, *Billy Budd, Gaviero* (1924).

Películas

En muchas películas, la formación de una pandilla es un tema básico. Seis ejemplos:

- *La Sociedad de los Poetas Muertos* (dirigida por Peter Weir, con Robin Williams, 1989).
- *Dogville* (dirigida por Lars von Trier, con Nicole Kidman, 2003).
- *La Mancha Humana / La Piel del Deseo* (novela de P.M. Roth, 2000; película dirigida por Robert Benton, con Anthony Hopkins y Nicole Kidman, 2003).
- *Juana de Arco* (dirigida por Roberto Rossellini, con Ingrid Bergman, 1954).
- *Malena* (dirigida por Giuseppe Tornatore, con Mónica Bellucci, 2000).
- *Amigas hasta la muerte* (dirigida por Tom McLoughlin, con Alexa Vega, 2005; libro de Rebecca Simmons).⁹

Obras de Teatro

- Friedrich Dürrenmatt, *La Visita de la Vieja Dama* (1956).
- Arthur Miller, *El Crisol / Las Brujas de Salem* (1953). Versión filmica de Nicholas Hytner, con Daniel Day-Lewis, 1996.

Resúmenes de investigación

A principios de la década de 1980, el fallecido psicólogo alemán-sueco Heinz Leymann encabezó el esfuerzo de investigación acerca del terror psicológico en el lugar de trabajo. Aquí hay tres resúmenes prácticos:

- Noa Davenport *et al.*, *Mobbing: Abuso Emocional en el lugar de trabajo estadounidense* (Ames, IA: Civil Society, 1999). Interesante.
- Gary y Ruth Namie, *El Abusador en el Trabajo: lo que usted puede hacer para detener el daño y recuperar su dignidad en el trabajo* (Benicia, CA:

⁹ El título completo del libro de Simmons es *Odd Girl Out: The Hidden Culture of Aggression in Girls* (2002), que en español sería “La que está de más: La Cultura Oculta de la Agresión en las Jóvenes”. La expresión “Odd Girl Out” también puede traducirse como “La rara”.

CA: DoubleDoc, 2000). Well-researched, helpful.

- Judith Wyatt and Chauncey Hare, *Work Abuse: How to Recognize It and Survive It* (Rochester, VT: Schenkman, 1997). Key concept is *shame*. Profound, easy to read.

Web-sites

Do Google searches for “workplace mobbing” or “bullying,” or for Australian researchers like Charmaine Hockley, Brian Martin, Linda Shallcross, Michael Sheehan. Look at www.mobbing.ca

Be at once kind and careful

Lying low, keeping your head down, following the crowd, and kowtowing to the boss are poor defenses against being mobbed. Nobody is safe in workplaces of chronic scapegoating, mobbing, and nastiness. This year’s mobber may be next year’s target.

Practical suggestions researchers commonly offer for personal conduct include the following:

- **Keep your mind on the job.** Mobs form when people lose sight of the organization’s purposes, turn their attention inward, get caught up in power struggles and one-upmanship.
- **Focus on the situation, problem, or behavior, not the person.** Personalizing disputes makes them worse.
- **Plan carefully before blowing the whistle** on managerial misconduct. Managers tend to go

DoubleDoc, 2000). Bien investigado, útil.

- Judith Wyatt y Chauncey Hare, *Abuso en el Trabajo: Cómo reconocerlo y sobrevivir* (Rochester, VT: Schenkman, 1997). Un concepto clave es la *vergüenza*. Profundo y fácil de leer.

Sitios web

Buscar en Google “acoso psicológico en el lugar de trabajo / laboral”,¹⁰ o investigadores australianos como Charmaine Hockley, Brian Martin, Linda Shallcross y Michael Sheehan. Mirar en www.mobbing.ca

Ser amable y cuidadoso a la vez

Mantener un bajo perfil, agachar la cabeza, seguir a la multitud e inclinarse ante el jefe son defensas pobres contra ser acosado psicológicamente. Nadie está a salvo, en los lugares de trabajo, de la búsqueda de chivos expiatorios, del *mobbing* y la maldad crónicas. El acosador psicológico de este año puede ser el blanco del próximo año.

Entre las sugerencias prácticas que los investigadores comúnmente ofrecen para el comportamiento personal se incluyen las siguientes:

- **Mantenga su mente en el trabajo.** Las pandillas se forman cuando las personas pierden de vista los propósitos de la organización, dirigen su atención hacia adentro [ensimismamiento] y quedan atrapados en luchas por el poder y por ver quién es mejor.
- **Enfocarse en la situación, el problema o el comportamiento, no en la persona.** Personalizar los conflictos los empeora.¹¹
- **Planifique cuidadosamente antes de delatar** las faltas de la dirección. Los gerentes tienden a ir tras

¹⁰ Para buscar sitios y páginas web en inglés, así como documentos diversos serios y accesibles, las palabras indicadas por el Dr. Westhues son correctas, pues su documento está destinado principalmente al público de habla inglesa y *bullying* es un equivalente de *mobbing*. Para buscar sitios y páginas web en español, así como documentos diversos serios y accesibles, entre las palabras más usadas se encuentran “mobbing” (agregar “en” y luego el nombre del país, para afinar la búsqueda), “acoso psicológico” y “acoso laboral”, no así “bullying”, que al menos en México se aplica al acoso escolar, por lo cual la eliminé.

¹¹ Ver nota a pie de página 6.

after whistleblowers, and elites close ranks. See Brian Martin, *The Whistleblower's Handbook* (Annandale, NSW: Envirobook, 1999).

- **Get a life away from work.** Cultivate social relations in many different groups – family, school, church, community. If managers and workmates turn on a person who lacks alternative sources of social support, the target is easily destroyed.
- **Show kindness to the target.** Instead of joining mobbers or bystanders, find ways to affirm the target's humanity. The mob may then turn on you, but you may possibly save another's life.
- Nietzsche said it best: **“Distrust all those in whom the impulse to punish is powerful.”**

Promote workplace decency

Keeping a workplace free of scapegoating and terror takes more than good intentions on the part of the managers and workers involved. Some organizational structures and procedures work better than others, for getting work done well and for discouraging people from ganging up. Here are possibilities:

- **Spread power around.** Pluralism, countervailing power, checks and balances, bring out the best in people. Concentration of power in a single hierarchy brings out the worst.
- **Minimize adversarial, zero-sum proceedings.** Quasi-judicial tribunals unleash

los denunciantes y las élites cierran filas. Véase *The Whistleblower's Handbook* de Brian Martin (Annandale, NSW: Envirobook, 1999) [El Manual del Denunciante].

- **Haga una vida fuera del trabajo.** Cultive relaciones sociales en muchos grupos diferentes – familia, escuela, iglesia, comunidad. Si los gerentes y compañeros de trabajo se vuelven contra una persona que carece de fuentes alternativas de apoyo social, el blanco es destruido fácilmente.¹²
- **Muestre amabilidad hacia el blanco.** En lugar de unirse a los acosadores psicológicos o los espectadores, encuentre formas de afirmar la humanidad del blanco. La pandilla puede entonces volverse contra usted, pero quizás usted puede salvar la vida de otro.¹³
- Nietzsche lo dijo mejor: **“Desconfiar de todos aquellos en quienes el impulso de castigar es poderoso.”**

Promover la decencia en el lugar de trabajo

Mantener un lugar de trabajo libre de la búsqueda de chivos expiatorios y del terror requiere más que las buenas intenciones por parte de los gerentes y trabajadores involucrados. Algunas estructuras y procedimientos de la organización funcionan mejor que otros para conseguir que el trabajo esté bien hecho y para desalentar a la gente de la formación de pandillas. Aquí hay posibilidades:

- **Propagar el poder.** El pluralismo, el poder compensador y el equilibrio de poderes sacan lo mejor de las personas. La concentración del poder en una sola jerarquía saca lo peor.
- **Minimizar los procedimientos contenciosos y de suma cero.** Los tribunales casi judiciales

¹² En la versión 2011 de los Instrumentos (ver nota a pie de página 6), la segunda parte de este párrafo dice así: “La devastación del *mobbing* es más completa entre menos fuentes alternativas de apoyo social tiene el blanco”. Informo esto al lector porque ambas afirmaciones me parecen pertinentes y no excluyentes.

¹³ En la versión 2011 de los Instrumentos (ver nota a pie de página 6), el párrafo termina así: “(...) pero usted puede salvar la vida del blanco”. Informo esto al lector porque ambas afirmaciones me parecen pertinentes y no excluyentes. Se enfatiza que lo que está en juego es la integridad de un ser humano, ante lo cual tenemos la opción de no ser indiferentes.

groupthink and the impulse to scapegoat. Productivity, truth, and justice are better served by open administration and straight talk, with cards on the table.

- **Discourage a culture of grievance and legalism.** Given the choice, wasting hours in occasional arguments is less costly and stressful than wasting years in arbitration or in court.
- **Avoid “neutral” mediators.** They usually side with whoever has the upper hand. An effective mediator is committed to truth, fairness, give and take, productivity, quality, efficiency.
- **Provide opportunities for dialogue.** If people have the chance to voice concerns, air differences, listen to one another, and seek common ground, the threat of mobbing is reduced – see Daniel Yankelovich, *The Magic of Dialogue* (New York, 1999).

desencadenan el pensamiento grupal¹⁴ y el impulso de buscar chivos expiatorios. La productividad, la verdad y la justicia son mejor servidos por una administración abierta y una charla franca, con las cartas sobre la mesa.

- **Desalentar una cultura de la queja y el legalismo.** Si se puede elegir, perder horas en discusiones ocasionales es menos costoso y estresante que perder años en arbitraje o en un tribunal.
- **Evitar los mediadores “neutrales”.** Normalmente se ponen del lado de cualquiera que tenga la ventaja. Un mediador efectivo está comprometido con la verdad, la justicia, dar y recibir, la productividad, la calidad y la eficiencia.
- **Proporcionar oportunidades para el diálogo.** Si la gente tiene la oportunidad de expresar inquietudes, ventilar diferencias, escucharse unos a otros y buscar temas de interés mutuo, se reduce la amenaza del *mobbing* – véase *The Magic of Dialogue* de Daniel Yankelovich, (Nueva York, 1999) [La Magia del Diálogo].

¹⁴ El término ha sido traducido de dos formas: “pensamiento de grupo” y “pensamiento grupal”, que al parecer es la expresión más usada. Fue creado en 1972 por el psicólogo social estadounidense Irving Janis (1918-1990). De acuerdo con el sitio web PsySR (Psychologists for Social Responsibility), “ocurre cuando un grupo toma decisiones incorrectas debido a que presiones de grupo conducen a un deterioro de la “eficiencia mental, la comprobación de la realidad y el juicio moral” (pág. 9). Los grupos afectados por el pensamiento grupal ignoran alternativas y tienden a tomar acciones irracionales que deshumanizan a otros grupos. Un grupo es especialmente vulnerable al pensamiento grupal cuando sus miembros son similares en su origen/formación/experiencia, cuando el grupo está aislado de las opiniones externas y cuando no hay reglas claras para la toma de decisiones.” La traducción es mía. Fuente: http://www.psySR.org/about/pubs_resources/groupthink%20overview.htm

APÉNDICE

Recursos disponibles en español

Preparado por: Psic. Sergio Navarrete Vázquez, 2014

El Dr. Westhues preparó los Instrumentos pensando originalmente en el público de habla inglesa. Sólo en años recientes su obra comienza a dirigirse también al público de habla española a través de las traducciones. De los recursos que señala en el documento, esta es la situación actual respecto a su disponibilidad en nuestro idioma, de acuerdo con lo que he podido averiguar hasta el momento:

RECURSO	DISPONIBILIDAD EN ESPAÑOL
Libros pioneros acerca del estudio del <i>mobbing</i>	
<i>Das Sogenannte Böse</i> (Lorenz) Sobre la agresión	Siglo XXI editores
<i>Mobbing</i> (Leymann) Acoso Psicológico	<p style="text-align: center;">No disponible</p> <p>Sin embargo, sí están disponibles los siguientes artículos sin costo en Internet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo</i> (1990) • <i>El Contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo</i> (1996) • <i>Mobbing en el Trabajo y el Desarrollo de Trastornos por Estrés Postraumático</i> (1996), y • <i>Aterrorización psicológica - el problema de la terminología</i> (1996) <p>Basta con buscar cada título en Google.</p>
<i>Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace</i> (Davenport <i>et al.</i>) Abuso Emocional en el lugar de trabajo estadounidense	No disponible
<i>Eliminating Professors</i> (Westhues) Cómo Eliminar Profesores	<p style="text-align: center;">No disponibles</p> <p>Sin embargo, sí están disponibles los siguientes títulos sin costo en Internet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “El Profesor Difícil”, un concepto pernicioso (2001) • A merced de la pandilla (2002) • Los Instrumentos Anti-<i>Mobbing</i> de Waterloo (2004) • Lista de Verificación de Indicadores de <i>Mobbing</i> (2006) • La Estrategia de Waterloo para la prevención del <i>mobbing</i> en la Educación Superior (2006) • Diez elecciones en el Estudio del <i>Mobbing</i> o <i>Bullying</i> en el lugar de trabajo (2006) • El cruel arte del acoso psicológico (2006) • <i>Mobbing</i>, un hecho natural (2007) • Críticas al movimiento <i>anti-bullying</i> (2008) • El Despido de Denis Rancourt de la Universidad de Ottawa (2009) • <i>Mobbing</i> en el ámbito académico (2011) <p>Basta con buscar cada título en Google.</p>
<i>The Envy of Excellence</i> (Westhues) La Envidia de la Excelencia	

Novelas que ayudan a entender el <i>mobbing</i>	
<i>The Scarlet Letter</i> (Hawthorne) La Letra Escarlata	Editorial Tomo
<i>The House of Seven Gables</i> (Hawthorne) La Casa de los Siete Tejados / Alttillos	Mondadori / Editorial Offset
<i>Billy Budd, Foretopman</i> (Melville) Billy Bud	Alianza Editorial
Películas	
Las siguientes están disponibles en DVD con subtítulos y/o doblaje en español:	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>La Sociedad de los Poetas Muertos</i> • <i>Dogville</i> • <i>La Mancha Humana / La Piel del Deseo</i> • <i>Malena</i> • <i>Amigas hasta la muerte</i> 	
<i>Juana de Arco</i> (título original: <i>Giovanna d'Arco al rogo</i>) sólo tiene doblaje y/o subtítulos en inglés.	
Obras de Teatro	
<i>The Visit</i> (Dürrenmatt) La Visita de la Vieja Dama	Tusquets editores
<i>The Crucible</i> (Miller) El Crisol	Ediciones Cátedra
Resúmenes de Investigación	
<i>Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace</i> (Davenport <i>et al.</i>) Abuso Emocional en el lugar de trabajo estadounidense	No disponible
<i>The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job</i> (Gary y Ruth Namie) El Abusador en el Trabajo: lo que usted puede hacer para detener el daño y recuperar su dignidad en el trabajo	No disponible
<i>Work Abuse: How to Recognize It and Survive It</i> (Wyatt y Hare) Abuso en el Trabajo: Cómo reconocerlo y sobrevivir	No disponible
Sitios web	
Algunos sitios web en español: http://www.acosolaboral.org.uy/index.php http://www.mobbing.nu/ y http://www.anamib.com/	
Otros Textos	
<i>The Whistleblower's Handbook</i> (Martin) El Manual del Denunciante	No disponible
<i>The Magic of Dialogue</i> (Yankelovich) La Magia del Diálogo	No disponible