

# **Diez elecciones en el Estudio del Mobbing o Bullying en el lugar de trabajo**

**Kenneth Westhues**

Profesor de Sociología, Universidad de Waterloo, Waterloo, Ontario, Canadá

Ponencia presentada en la Quinta Conferencia Internacional  
sobre Intimidación en el lugar de trabajo  
Trinity College, Dublín, 15-17 de junio de 2006

Versión original en inglés disponible en:  
<http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/dublin.htm>

---

Traducción, notas 1 a 4 y notas a pie de página:  
Psic. Sergio Navarrete Vázquez  
México, D.F., Agosto 2009

### **Nota 1:**

---

La traducción de esta ponencia se difunde con el amable permiso del profesor Kenneth Westhues (e-mail: [kwesthue@uwaterloo.ca](mailto:kwesthue@uwaterloo.ca) y sitio web: <http://www.arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/>). Con el propósito de que la ponencia sea debidamente apreciada por el público de habla hispana, he hecho todo lo posible para respetar su forma y contenido. Le he solicitado al profesor Westhues que me indique cualquier error que encuentre en la traducción, a efecto de corregirlo inmediatamente. Lo mismo solicito al (la) lector(a), dado el caso. Mucho agradeceré que turne sus observaciones y sugerencias a la siguiente dirección: [luzdesiglos@yahoo.com.mx](mailto:luzdesiglos@yahoo.com.mx)

### **Nota 2:**

---

A lo largo de su ponencia, mediante palabras, nombres y frases resaltadas con color, el profesor Westhues colocó vínculos (links) a páginas en las cuales se encuentra información por él referida. En la traducción he respetado el criterio del color, sin embargo, para acceder a esos vínculos será necesario que el lector tenga la amabilidad de presionar en la dirección proporcionada en la portada. Considerando que ya han transcurrido tres años desde la publicación original, es posible que algunos vínculos estén rotos.

### **Nota 3:**

---

Como punto de referencia para la lectura de esta ponencia, me parece pertinente lo que Heinz Leymann, en su artículo *El Contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo* (1996), señaló acerca de la diferencia entre *mobbing* y *bullying*:

“(…) tomé prestada la palabra *mobbing* a principios de la década de 1980 cuando encontré una clase de comportamiento similar en los lugares de trabajo. Deliberadamente no elegí el término inglés ‘*bullying*’, usado por los investigadores ingleses y australianos (en los Estados Unidos de América, el término ‘*mobbing*’ también es usado) ya que mucho de esta comunicación desastrosa ciertamente no tiene las características del ‘*bullying*’, sino que muy a menudo es hecha de una manera muy reservada, aunque todavía con efectos altamente estigmatizadores. La connotación del ‘*bullying*’ es la agresión física y la amenaza. De hecho, la intimidación en la escuela está fuertemente caracterizada por tales acciones físicamente agresivas. En contraste, la violencia física es muy rara vez encontrada en el comportamiento de acoso psicológico en el trabajo. Más bien, el acoso psicológico está caracterizado por comportamientos mucho más sofisticados tales como, por ejemplo, aislar socialmente a la víctima. Sugiero mantener la palabra ‘*bullying*’ para las actividades entre niños y adolescentes en la escuela y reservar la palabra *mobbing* para el comportamiento adulto.” (La traducción es mía).

### **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 Leymann más reconocidos: Iñaki Piñuel y Marie-France Hirigoyen, respectivamente. En 2007, con motivo de la publicación del primer libro sobre el tema en México, Peña Saint Martin et al propusieron traducirlo como “linchamiento emocional en el trabajo”.

Aunque todavía no puede afirmarse que existe un consenso respecto a la forma más adecuada de traducirlo al español, en esta ocasión y salvo donde el término “*mobbing*” aparece en cursivas en el original, lo he traducido de forma provisional como “acoso psicológico”. El término “*bullying*” lo he traducido como “intimidación”, a efecto de diferenciarlos (ver la Nota 3).

# Diez elecciones en el Estudio del Mobbing o Bullying en el lugar de trabajo<sup>1</sup>

En memoria de Heinz Leymann (1932-1999) y Tim Field (1952-2006)

Kenneth Westhues, Profesor de Sociología, Universidad de Waterloo, Waterloo, Ontario N2L 3G1, Canadá

Ponencia presentada en la Quinta Conferencia Internacional sobre Intimidación en el lugar de trabajo

Trinity College, Dublín, 15-17 de junio de 2006

## Secciones del documento

Introducción (inmediatamente a continuación)

Propuesta preliminar

1. Cuál etiqueta utilizar
2. ¿Cómo es este daño?
3. El anonimato vs. decir nombres.
4. La percepción del objetivo vs. hechos verificables
5. La fase informal vs. las sanciones formales posteriores a los incidentes
6. ¿Debería la definición del fenómeno incluir las consecuencias?
7. Motivos vs. comportamientos
8. Comportamiento aprendido vs. impulsos innatos
9. ¿Hacia cuáles remedios se inclina el investigador?
10. ¿Cuáles estrategias preventivas son favorecidas?

Conclusión

## Introducción

Durante el último cuarto de siglo, ha florecido el interés en un extraño tipo de agresión no violenta contra trabajadores competentes en lugares de trabajo aparentemente racionales: un bombardeo de parte de los administradores y/o compañeros de trabajo de comunicaciones hostiles no atribuibles a un pobre rendimiento en el trabajo, pero tan graves como para sabotear la vida laboral del objetivo.<sup>2</sup> Los resultados incluyen el despido, abandono, traslado, jubilación, incapacidad física o mental, suicidio, y rara vez, "volverse violentamente loco, homicida".<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Traducción: Psic. Sergio Navarrete Vázquez, México, D.F., Agosto de 2009.

<sup>2</sup> La frase original dice: "to sabotage the target's working life." La palabra "Target" significa blanco u objetivo. Se refiere a la víctima del mobbing. En adelante usaré "objetivo".

<sup>3</sup> La frase original dice: "(...) and rarely, 'going postal.'" La expresión "going postal", generada en el contexto del servicio postal en los Estados Unidos de América, no suele aparecer en los diccionarios bilingües convencionales. Para traducirla, tomé las siguientes referencias:

<http://forum.wordreference.com/showthread.php?t=151537>

y <http://forum.wordreference.com/showthread.php?t=107726>

Heinz Leymann y Tim Field fueron pioneros en lo que se ha convertido en una campaña mundial para comprender, remediar y prevenir esta amenaza claramente social para la eficacia de la organización, la salud y la seguridad de los trabajadores, de hecho, la vida civilizada. Llamaron al problema por diferentes nombres. Entre *mobbing* y *bullying*, Leymann deliberadamente escogió el primero, Field el segundo. Estos nombres diferentes presagiaron las muchas diferencias relacionadas con la conceptualización, la fundamentación teórica, las medidas, los métodos de investigación, remedios y estrategias de prevención evidentes en el campo hoy en día.

Nada ilustra esta variedad de puntos de vista tan bien como la descabellada diversidad de estimaciones de la incidencia del tipo de agresión en cuestión. En el extremo inferior, **Leymann** (1992) dijo que el 3.5 por ciento de los trabajadores suecos fueron acosados psicológicamente en algún momento de sus carreras, la misma incidencia estimada en la que se basaba **un estudio australiano de intimidación en el lugar de trabajo** en 2002, y la misma que suelo citar. La **encuesta irlandesa** de 2001 halló que el 7 por ciento de los trabajadores habían sido intimidados. **Namie** y otros estiman que el 17 por ciento de trabajadores de EE.UU. son intimidados. **Matsui** informó el año pasado que el 50 por ciento de los profesores de enseñanza secundaria de Ontario son intimidados. **CNN** informó en 2004 que dos tercios de los trabajadores británicos reconocen haber sido intimidados. **Un periódico británico** cita a un chico de 11 años diciendo: “Todo el mundo es intimidado una vez en su vida, incluso los profesores, y no debería suceder.” La diferencia entre 3.5 y 100 por ciento sugiere una disparidad flagrante en lo que los distintos investigadores tienen en mente.

Este documento, dirigido a colegas investigadores en la campaña mundial, identifica diez elecciones que cada uno de nosotros hace en todos los proyectos encaminados a aumentar los conocimientos en esta área. Mi objetivo aquí es ayudar a ordenar estas elecciones, hacerlas más conscientes y mejor informados, y descubrir los supuestos subyacentes a las mismas, acelerando de este modo la acumulación de un claro, empíricamente sólido, verídico cuerpo de conocimientos, el único tipo que conducirá a intervenciones y políticas que realmente mitiguen el daño.

Me siento feliz y agradecido por la oportunidad de presentar estas elecciones en el debate aquí en el Trinity College. De la lista de participantes en esta conferencia, es evidente que la mayoría de ustedes pertenecen a una red académica distinta de la que soy parte. La suya es sobre todo europea, principalmente compuesta de psicólogos, fundada principalmente en métodos de encuesta, y muy profesional (en el sentido de aspirar al conocimiento experto con aplicaciones clínicas y de políticas). En general, ustedes prefieren el término *bullying*. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary Cooper, Mona O'Moore y Andreas Liefoghe se encuentran entre sus principales investigadores. La **European Journal of Work and Organizational Psychology** [Revista Europea de Psicología del Trabajo y Organizacional] y la **International Journal of Management and Decision-Making** (véase 2003) [Revista Internacional de Gestión y Toma de Decisiones] son importantes medios de expresión para su trabajo.

He valorado y respetado la erudición de su red desde el encuentro de primera mano en las personas de Michael Sheehan, Charlotte Rayner y Jan Gregersen en una **conferencia**

organizada en California por los psicólogos Gary y Ruth Namie en el año 2000, como parte de la campaña internacional que llevan contra la intimidación en el lugar de trabajo. Los Namie se encuentran en el centro de una red que es similar a y se cruza con la de ustedes, aunque con una inclinación más pragmática, de base social.<sup>4</sup> En este último sentido, la red de los Namie es más como la que se centra en Linda Shallcross en Australia, y la red del infatigable Tim Field reunida por su sitio web, *bullyonline*, entre 1996 y 2005, en la tradición de Andrea Adams. Tengo la impresión de que esta última red ha estado, en general, alejada de la suya, a pesar de su ubicación en el Reino Unido, debido a su carácter más público, su distancia de la profesión de la psicología y del mundo académico en general.

Entre estas variadas y superpuestas redes, de la que soy parte está definida por elecciones y supuestos que difieren en algunos aspectos de la suya. Compartimos con ustedes, desde luego, el respeto por los respectivos legados de conocimiento y compromiso de Leymann y Field. Sin embargo, el cuerpo de conocimientos representado en la serie de libros sobre acoso psicológico académico publicados a través del Tribunal for Administrative Justice [Tribunal para la Justicia Administrativa] por la editorial Edwin Mellen tiene un sabor un poco diferente que el de la mayor parte de sus conocimientos. En su largo artículo reciente en el *Chronicle of Higher Education (2006)* [Crónica de la Enseñanza Superior], John Gravois capturó ese sabor notablemente bien. Que por lo general preferimos la palabra *mobbing* a diferencia de *bullying* es solamente la más obvia de las diferencias entre su red y la nuestra. La nuestra es ecléctica en la disciplina académica. Es menos profesional y más política, menos clínica y más pragmática, menos fundada sobre métodos de encuesta y más en estudios de caso e historia. Todos tenemos la posibilidad de ganar por traer diferencias como éstas a la superficie de la conciencia y el debate, a fin de que nuestras respectivas investigaciones futuras puedan disfrutar de los beneficios de un fecundo intercambio académico.

### Propuesta preliminar

Una propuesta preliminar, en aras de avanzar el conocimiento en esta área, es que cada investigador escriba y publique informes reflexivos de como él o ella entraron en este campo, describiendo los casos específicos que primero evocaron horror y perplejidad. No sólo un informe, sino sucesivos, conforme pasan los años y la perspectiva se extiende. Este fue el consejo de Alvin Gouldner, ampliamente seguido en los decenios transcurridos desde su muerte (véase, por ejemplo, la declaración autobiográfica de Liz Stanley). Tales informes conseguirían mucho respecto a la clarificación de las distintas elecciones que los diferentes investigadores del acoso psicológico o la intimidación en el lugar de trabajo hacen en su labor de investigación y obligarían a cada uno de nosotros a reconocer los efectos de la experiencia personal sobre nuestros conocimientos, permitiéndonos acercarnos a la objetividad abandonando la pretensión de la misma.

---

<sup>4</sup> La frase original dice: “(...) though with a more grass-roots, pragmatist bent.” La frase “grass-roots” se refiere a la participación de ciudadanos, al nivel básico de una organización. También tiene las acepciones “nivel local” y “nivel popular”.

Para aclarar este punto, permítanme citar dos historias de horror en el lugar de trabajo publicadas en periódicos, las cuales citaron a nuestro colega Jean Lynch (por cuyo trabajo en la organización de esta conferencia todos estamos agradecidos). En una historia publicada en 2001 en el *Irish Examiner*, se encontró que un bombero llamado Michael Shanley había sido sistemáticamente maltratado y menospreciado por su oficial de estación. En una historia publicada en 2006 en el *Irish Independent*, se afirma que una empleada de *Penney's* llamada Theresa Davey había sido atacada en grupo y atormentada por cinco compañeras de trabajo, mientras la administración simplemente miraba. Podría suponer que si el encuentro inicial de un investigador con el horror en el lugar de trabajo es del tipo de la noticia acerca del bombero, es más probable que el investigador use la palabra *bullying*, mientras que si el primer encuentro es del tipo de la noticia acerca de la empleada de *Penney's*, es más probable que el investigador use la palabra *mobbing*.

## Diez Elecciones

Por cada una de las diez elecciones enlistadas a continuación, en primer lugar explico lo que significa y luego ofrezco una provocadora (y ciertamente discutible) defensa de la elección que he hecho en mi propio trabajo.

**1. Cuál etiqueta utilizar.** No importa con qué frecuencia se diga que las palabras *mobbing* y *bullying* son sinónimos, no lo son. Son similares en que denotan agresión. *Mobbing* propone un origen colectivo, no violento en un episodio bien diferenciado. *Bullying* apunta a un único agresor, físicamente amenazador, a veces ayudado por aduladores, durante un periodo prolongado. *Mobbing* implica una multitud, una pandilla de personas normales que han perdido temporalmente su sentido común.<sup>5</sup> *Bullying* implica un abusador,<sup>6</sup> una persona anormal que habitualmente es cruel o dominante hacia las personas más débiles. *Mobbing* destaca la situación, el ataque en grupo en una circunstancia específica de gente común en contra de alguien. *Bullying* pone de relieve el carácter, la humillación de alguien de parte de uno o más individuos con trastornos psicológicos.

Estas dos palabras dirigen la atención a fenómenos relacionados pero distintos. En mi propia investigación, principalmente en los lugares de trabajo académicos, he encontrado que los profesores utilizan muchas técnicas para obtener ventajas, con excepción de la calidad de su enseñanza y conocimientos. Vociferar y lanzar rabetas -sellos del *bullying*-son técnicas poco frecuentes, porque tienden a no funcionar en una cultura como la académica, donde las normas son estrictas en contra de la agresión física. La adulación, el servilismo, el coqueteo, los chismes, la furtividad, el secreto, el ridículo, el engaño y los sutiles arañazos y puñaladas por la espalda son más frecuentes debido a que funcionan mejor. Pero aplicar la palabra *bullying* a estos últimos comportamientos es exagerar.

El daño en el lugar de trabajo que me fascina es el mismo que fascinó a Leymann: la unión de muchas personas en un lugar de trabajo, utilizando muchas técnicas taimadas, para humillar a un compañero de trabajo. He encontrado pocas pruebas para apoyar una

---

<sup>5</sup> La frase original dice: "(...) normal people who have temporarily lost their good sense." El término "good sense" se traduce como sentido común, entendido como "buen sentido", "juicio" o "sensatez".

<sup>6</sup> Abusador en el sentido de que intimida o amedrenta.

caracterización de los autores de tal agresión como bullies [abusadores]. Ellos me han mirado como académicos normalmente egocéntricos para quienes acosar psicológicamente a un colega es un escape mañoso de la ambigüedad y el miedo.

Cualquier persona que toma muy en serio la rica literatura sobre el “**error fundamental de atribución**”<sup>7</sup> tiene que ser extremadamente cuidadosa de llamar a alguien abusador: de demonizar o estigmatizar a alguien sin pruebas irrefutables. Tim Field fue **plenamente consciente** de lo difícil que puede ser decidir quién es el verdadero abusador. Yo iría un paso adelante y evitaría la palabra, junto con caracterizaciones personales similares. El corte de los lazos de solidaridad humana es el problema que tratamos de identificar y remediar. Los insultos rompen los lazos. En mi investigación sobre el acoso psicológico, armado con una **lista de verificación de indicadores**, puedo identificar casos de esta patología organizacional sin poner en duda el carácter de alguien o impugnar sus motivos, incluso cuando señalo, con frecuencia a desmentidos enfadados, "En este caso, ustedes colectivamente la fastidiaron".

**2. ¿Cómo es este daño?** Una pista de cómo un investigador concibe el daño llamado intimidación o acoso psicológico es con cuáles otros daños él o ella lo considera similar o relacionado. Gary Namie lo ha llamado “**incivilidad intensificada**” y mencionó la descripción de David Yamada del mismo como similar al acoso sexual o racial, pero “indiferente de la condición social”.<sup>8</sup> El español común (acoso laboral) y el francés (harcèlement moral) hacen eco de la misma concepción. La abogada Gabrielle Friedman **ha lamentado** que “el mobbing parece haber ahogado a la ley de hostigamiento sexual en Europa...”. Fieles a lo que Einarsen ha llamado la **tradición americana**, Davenport et al subtitularon el **primer libro en EE.UU. sobre el acoso psicológico** “Emotional Abuse in the American Workplace” [Abuso emocional en el lugar de trabajo estadounidense]. Términos relacionados incluyen "violencia emocional", "**abuso de trabajo**" de Wyatt y Hare, y la memorable frase de Leymann, "psicoterror en el lugar de trabajo".

Todas estas alusiones tienen la idea, pero hay otras. El cuerpo de trabajo con el que estoy asociado ve el acoso psicológico en el lugar de trabajo como genéricamente similar a la culpabilización<sup>9</sup>, especialmente como la ha analizado **René Girard**. Similar también a las cacerías de brujas, como se demuestra, por ejemplo, en *El Crisol* de Arthur Miller.<sup>10</sup> Similar también a aquellos casos de condenas injustas donde la policía, los fiscales, el juez y el jurado son presa de una ilusión colectiva de la culpabilidad del acusado, cuando las pruebas no muestran tal cosa (ver **injusticebusters**). En un perspicaz trabajo aún no

---

<sup>7</sup> Tendencia a explicar el comportamiento de una persona en función de factores de personalidad, sin considerar, o minimizando, el contexto (por ejemplo, factores sociales y ambientales) en el que el comportamiento ocurre.

<sup>8</sup> La frase original dice: “(...) sexual or racial harassment, but ‘status-blind’.” La expresión “status-blind” no aparece como tal en los diccionarios bilingües convencionales, pero puede traducirse como se indica (ver el siguiente vínculo: <http://forum.wordreference.com/showthread.php?t=1458697>). Puede encontrarse más información acerca de este tema en <https://tagmeme.com/analog/?p=45>.

<sup>9</sup> La frase original dice: “(...) as generically similar to scapegoating, especially (...)” El término “scapegoat” significa “chivo expiatorio” o “cabeza de turco”, y se refiere al hecho de que un grupo se libera de sus culpas, frustraciones o tensiones, mediante el sacrificio de alguien a quien se le atribuyen, aunque sea ajeno(a) a ellas.

<sup>10</sup> Este libro es también conocido como “Las Brujas de Salem”.

publicado, **Stanley R. Barrett** ha comparado el acoso psicológico en el lugar de trabajo con las enemistades a muerte en las sociedades tradicionales. Un momento emocionante para mí la primavera pasada fue el descubrimiento de la literatura sobre la **farsa de evaluación por pares** en los hospitales estadounidenses, ya que este parece ser un tipo de acoso psicológico en el lugar de trabajo. La analogía fundamental del acoso psicológico en el lugar de trabajo es, para mí, el acoso que se produce entre aves y animales, como **Konrad Lorenz** y otros etólogos lo han estudiado. Ustedes estarán de acuerdo, creo, en que estas comparaciones dan al tema un enfoque distinto del implicado por palabras como *hostigamiento e incivilidad*.

**3. El anonimato vs. decir nombres.** Entre las elecciones más básicas que cada uno de nosotros hacemos en nuestro campo de conocimiento está la de si analizar la intimidación o acoso psicológico, sus orígenes, correlaciones y consecuencias, en términos amplios y generales, sin hacer referencia a casos específicos, o analizarla(o) en un caso específico, identificando a esta persona como el objetivo de la agresión, y a esas otras como autores.

Al igual que la mayoría de los investigadores, con frecuencia elijo la primera opción (como en **mi artículo en OHS Canada**). Un campo de las ciencias sociales consiste, por definición, de abstracciones: conceptos unidos en hipótesis y teorías generales. Sin embargo, tal campo demuestra su valía sólo en su arriesgada, polémica aplicación a casos concretos. En la investigación sobre intimidación y acoso psicológico, las cosas se desquician<sup>11</sup> cuando el investigador dice en voz alta que por estas y aquellas medidas estándar, esta persona en concreto (considerado un perdedor, abusador, loco violento, peligro público o paria de algún otro tipo) es el objetivo de la humillación inmerecida de parte de estas otras personas específicas.

Cuando, en su libro, *The Suicide Factory* [La Fábrica de Suicidios], Leymann identificó a ciertas enfermeras que habían tomado sus propias vidas como víctimas de acoso psicológico, su investigación se hizo intolerable para las figuras poderosas que habían tolerado sus análisis generales. Cuando Tim Field defendió públicamente a un ex empleado del Sindicato Nacional de Educadores, fue abofeteado con un pleito de difamación que consumió su vida y probablemente aceleró su muerte. Cuando publiqué un artículo (en *The Record*, 2004) argumentando que la expulsión del conductor de la orquesta sinfónica de mi ciudad, Martin Fischer-Dieskau, fue un caso de acoso psicológico en el lugar de trabajo, encolericé a aquellos que lo habían destituido. Estos son los peligros de nuestro campo de investigación, inevitables salvo en un refugio académico de intrascendencia.<sup>12</sup>

**4. La percepción del objetivo vs. hechos verificables.** Casi por definición, la intimidación o acoso psicológico implica informes contradictorios de lo que está sucediendo. Un objetivo verdadero o supuesto afirma que ha sido injustamente atacado. Los atacantes

---

<sup>11</sup> La frase original dice: “In research on bullying and mobbing, the fat hits the fire when the researcher (...).” La expresión “the fat hits the fire” significa que repentinamente una situación se vuelve frenética y desagradable.

<sup>12</sup> La frase original dice: “These are hazards of our field of research, unavoidable except in an academic harbour of irrelevance.” Se refiere a que el investigador deberá enfrentarse a experiencias como las que el autor menciona, a menos que su abordaje sea meramente teórico.



reales o supuestos niegan, ocultan o excusan lo que se les acusa de hacer. ¿Qué debe hacer un investigador?

Un nuevo libro informativo escrito por un abogado, *Bullying Bosses: a Survivor's Guide* (2005) [Jefes Intimidantes: la Guía de un Sobreviviente], se describe a sí mismo como “pro-Objetivo sin pedir disculpas” y “desde la perspectiva de un Objetivo...”. Tal postura puede ser atractiva en un abogado, pero no en un investigador. Si no podemos llegar a los hechos de la cuestión, más allá de las percepciones de los presuntos objetivos y los presuntos autores, no tiene caso que nos llamemos científicos sociales.

Es por eso que tengo un problema con la medición de la intimidación o el acoso psicológico basada en los auto-informes de los objetivos, como en el “LIPT” de 45 ítems de Leymann, el “Leymann Inventory of Psychological Terrorization” [Inventario de Aterrorización Psicológica de Leymann], las diversas adaptaciones del mismo (como la escala de 60 ítems de *González de Rivera y Rodríguez-Abuin*), instrumentos relacionados como el *Negative Acts Questionnaire* [Cuestionario de Actos Negativos] de los investigadores Bergen, o incluso la “anamnesis social” que Leymann obtuvo oralmente de sus pacientes.

Hay una lección importante en *el informe de 2004 de Jarreta et al* sobre un caso de falsa acusación de acoso psicológico por una mujer en España, donde el resultado fue la destrucción de la vida de la mujer acusada injustamente de acoso psicológico. El hecho simple es que los seres humanos tendemos a justificar nuestra agresión contra quienes hemos hecho nuestros enemigos afirmando haber sido el objetivo de agresión previa de esos enemigos.

Nunca, en mi opinión, debemos tomar la palabra de alguien de que el acoso psicológico o la intimidación ha ocurrido -y menos aún la palabra de alguien que quiere que alguien más sea castigado. Si no somos capaces de recoger datos de múltiples puntos de vista (una especie de *triangulación*), deberíamos renunciar y volver a casa. Si nuestro conocimiento debe ser digno del nombre, tiene que ser verdadero: no lo que *es creído* o *afirmado* ser verdad por alguien, sino lo que puede resistir a la revisión desinteresada de todas las pruebas pertinentes. Por eso, en mi propia investigación, confío tanto como es posible en los documentos oficiales.

**5. La fase informal vs. las sanciones formales posteriores a los incidentes.** El costo, por supuesto, de mi prioridad en los documentos oficiales es que tiendo a perder las sutiles, no escritas técnicas de tormento que suelen preceder a un incidente crítico que provoca la acción oficial contra el objetivo. Pierdo la agresión informal (tal como se expone, por ejemplo, en *la investigación de Duncan Lewis*), ya que el objetivo es comúnmente el único dispuesto a hablar de ello. Los bullies [abusadores] o mobbers [acosadores] típicamente dicen que el objetivo está hipersensible, paranoico, imaginando cosas.

Esta es una elección difícil. Violando mi principio general, a veces he tomado en serio, sin corroboración independiente, los diarios de los objetivos acerca de humillaciones informales en el trabajo o notas de suicidio que han escrito, y de buena gana reconozco cuán astutas y disimuladas son las armas que los directivos y colegas con frecuencia despliegan, no menos en las universidades, para hacer daño injustificado al objetivo. Por

otra parte, para ningún buen propósito sirve, en cualquier lugar de trabajo, el fomento de la hipersensibilidad, el lloriqueo, una cultura de la queja, exagerar las cosas, o la desviación de la atención del logro de los objetivos de la organización hacia el consentimiento.<sup>13</sup> Ninguno de nosotros quiere ser o alentar lo que G.B. Shaw llamó un “febril, egoísta puñadito de dolencias y agravios, quejándote de que el mundo no se dedicará a hacerte feliz.”<sup>14</sup> Enfrentado a la mayor parte de la vida, un humano sano la aguanta y sigue adelante. Por ello, el énfasis de mi investigación es sobre los casos de acoso psicológico que han avanzado hasta el punto de serias, documentadas incursiones en la posición y nombre del objetivo.

**6. ¿Debería la definición del fenómeno incluir las consecuencias?** En su investigación fundamental, Leymann **definió el mobbing** para incluir “los estresores psicosociales que causan impacto extremo en la salud de la víctima...”. Es, dijo, un patrón de interacción que obliga al objetivo [a colocarse] en una posición indefensa. La conceptualización del problema de una manera que abarca tanto la agresión como sus efectos debilitantes se ajustó a la vocación de psicólogo clínico de Leymann. Aliviar el dolor de las víctimas era la *raison d'être* [razón de ser] de su programa de investigación. La mayoría de los psicólogos han incorporado de manera similar las consecuencias del acoso psicológico o la intimidación en la definición, y yo también.

Si nuestro campo [de estudio] es avanzar científicamente, sospecho que deberíamos definir *mobbing* o *bullying* más estrictamente en términos de la agresión, de modo que la cuestión de los efectos puede dejarse totalmente abierta. A veces la agresión no tiene efectos nocivos sobre el objetivo y falla en obligar al objetivo a [adoptar] una posición indefensa. La piel de los objetivos varía de gruesa a delgada. Como señala Brian Martin en sus convincentes escritos sobre el **efecto inverso**,<sup>15</sup> la agresión a veces retrocede sobre los agresores. Como Matthiesen señala en un **fascinante estudio de caso** de un delator, un objetivo puede tener un colapso nervioso bajo el peso del aislamiento oficial y el estigma, pero más tarde recuperar la fuerza mental, incluso después de perder en los tribunales. Algunos de los profesores acosados psicológicamente que he estudiado han sido dirigidos interiormente lo suficiente para resistir una humillación pública intensa sin desmoronarse física o emocionalmente, de hecho, en algunos casos apenas han notando lo que se les ha hecho.

La separación conceptual y operacional de la agresión de sus efectos nos permite hacer y responder preguntas acerca de las condiciones bajo las cuales el acoso psicológico o la intimidación daña y no daña al objetivo, y exactamente de qué manera. Nuestra comprensión del fenómeno es así enriquecida.

---

<sup>13</sup> La frase original dice: “(...) from achieving organizational objectives to mollycoddling.” La palabra “mollycoddle” significa mimar, consentir.

<sup>14</sup> La frase completa es: “Esta es la alegría verdadera en la vida - el ser usado para un propósito reconocido por ti mismo como uno poderoso; el ser una fuerza de la naturaleza en lugar de un febril, egoísta puñadito de dolencias y agravios, quejándote de que el mundo no se dedicará a hacerte feliz.” Fue tomada del libro *Hombre y Superhombre* (1903). La traducción es mía.

<sup>15</sup> La frase original dice: “As Brian Martin points out in his cogent writings on the backfire effect, aggression sometimes recoils on the aggressors.” El término “backfire” se refiere al hecho de fallar inesperadamente, de obtener el resultado contrario de lo que se esperaba. También se entiende como fracasar.

**7. Motivos vs. comportamientos.** En gran parte, la intención define este daño: con frecuencia lo que debilita más al objetivo es sentir, de hecho probar, la mala voluntad de los autores. Sin embargo, la intención de otro nunca puede ser conocida con certeza, y es principalmente inferida de los comportamientos. ¿Hasta qué punto el investigador confía en lo que los presuntos objetivos y autores dicen que sus adversarios y sus motivos son, y hasta qué punto en lo que los objetivos y autores realmente hacen?

En su magnífico libro póstumo, *Tales of Good and Evil, Help and Harm* [Cuentos del Bien y del Mal, Ayuda y Daño], Philip Hallie contrasta al carpintero y a la morsa en la historia de Lewis Carroll. El carpintero es el más insensible. Come ostras sin pensarlo dos veces, de la forma en que algunos jefes aplastan a empleados elegidos como objetivo. La morsa, por otra parte, siente lástima por las ostras y llora en su pañuelo sobre su lamentable destino. Alicia prefiere a la morsa hasta que Tweedledee le indica que, detrás de su pañuelo, la morsa realmente devoró más ostras que el carpintero. Hallie está de acuerdo con Alicia al final, diciendo que tanto la morsa como el carpintero son personajes desagradables. Pero él se inclina a la opinión de que comer ostras cuenta más que el estado mental de cualquier comensal. Lo que le sucede a un objetivo de acoso psicológico es más importante que lo que está pasando en la mente de los acosadores.

La cuestión de la malicia, la intención de dañar, a menudo se plantea en los intentos de resolución de casos de acoso psicológico en los tribunales. Yo evito la cuestión, prefiriendo centrarme sobre todo en los comportamientos y las acciones, en la secuencia de acontecimientos que dieron lugar a la eliminación del objetivo, y en cómo corregir y prevenir daños innecesarios.

**8. Comportamiento aprendido vs. impulsos innatos.** En 1994, cuando por primera vez me enteré de la obra de Leymann, la acepté porque le dio sentido a la expulsión de cuatro colegas titulares de mi universidad de origen, y a una leve incursión en mi propia posición. Inicialmente no rastree la palabra *mobbing* hasta Konrad Lorenz o leí la investigación etológica sobre el *mobbing* en aves y animales. Más tarde leí el análisis de los instintos agresivos, que fue el contexto del uso de Lorenz de la palabra *mobbing*, y aprendí acerca de la feroz oposición a la obra de Lorenz por el antropólogo Ashley Montagu y muchos otros científicos sociales. Llegué a entender que el debate Lorenz-Montagu reflejaba el debate más amplio, todavía furioso, que Steven Pinker aclara en su libro de 2002, *The Blank Slate* [La Pizarra en Blanco].

Sospecho que la significativa variación en la forma en que los investigadores estudian la intimidación o acoso psicológico se explica según si uno concibe la agresión como un comportamiento aprendido, un producto de la cultura, o una expresión culturalmente condicionada del comportamiento instintivo. Si es aprendida, entonces puede ser desaprendida - por algún tipo de modificación del comportamiento, una reescritura de la pizarra en blanco, castigo por actos agresivos y recompensas por actos amables. Pero si la intimidación o acoso psicológico en cambio representa la llegada a la superficie de los impulsos elementales, entonces el problema es más complejo y no puede entenderse, y mucho menos remediarse, salvo tratando de resolver los aspectos tanto naturales como culturales de su origen.

En mi propio trabajo, valoro las connotaciones naturales, instintivas de la palabra *mobbing*. Lo que he observado caso tras caso es el asco visceral por el objetivo. Él o ella es alguien que le da asco a otros(as) (la manera en que Lawrence Summers en la Universidad de Harvard hizo que Nancy Hopkins quisiera vomitar), una fuerza destructiva de quien otros necesitan protección, alguien que en consecuencia evoca un impulso profundamente arraigado de unirse con otros y atacar.

**9. ¿Hacia cuáles remedios se inclina el investigador?** Todos nosotros en el movimiento anti acoso psicológico, anti intimidación estamos abiertos a diversas maneras de corregir el daño injustamente hecho: imaginativas soluciones administrativas, publicidad de la injusticia, reparación en los tribunales, traslado a un nuevo lugar de trabajo, terapia psicológica o psiquiátrica. Sin embargo, diferentes expertos se inclinan hacia diferentes remedios. Leymann fundó el Violen Rehabilitation Centre [Centro de Rehabilitación Violen] en Karlskrona. Field utilizó sus habilidades en computación para dejar a aparentes objetivos de intimidación compartir sus historias públicamente. Un número creciente de abogados laborales hacen publicidad de sus servicios con los objetivos de acoso psicológico o intimidación.

El punto importante es que una talla no vale para todos. El propósito es que la (el) objetivo recupere su vida laboral, que la restablezca. Cómo este propósito puede lograrse mejor depende de al menos cinco grupos de factores: (1) La naturaleza de la agresión contra el objetivo; (2) Daños sufridos - financieros, de reputación, físicos, emocionales, familiares; (3) Los recursos del objetivo, incluida la cuenta bancaria, la fuerza personal, el apoyo social, y la empleabilidad en otra parte; (4) Los recursos de los adversarios del objetivo, y cuán preparados para usarlos aparentan estar; y (5) El entorno jurídico y político, incluyendo cláusulas pertinentes de los convenios colectivos.

La educación sobre el acoso psicológico y la intimidación es un remedio en sí mismo, para muchos objetivos una terapia vital. Cientos de lectores de mi trabajo me han dado las gracias, y a través de mí han dado las gracias a Leymann y otros, por darles una palabra, *mobbing*, para identificar lo que de otra manera serían eventos incomprensibles. Si bien se reconoce el valor de la psicoterapia, los antidepresivos y otros tratamientos clínicos en algunos casos, desconfío de patologizar la aflicción de un objetivo más de lo necesario, por temor de reforzar su exclusión de las comunidades humanas normales. Muchos objetivos comparten mi preocupación. Recientemente he recibido de una profesora acosada una solicitud para servir de testigo experto. Ella dijo que “preferiría evitar a un experto con una fuerte inclinación sobre el asesoramiento psicológico.” Prefirió centrarse en los desequilibrios de poder, los celos profesionales, la incompetencia directiva y las acusaciones falsas. Admiré lo bien que se había educado a sí misma.

**10. ¿Cuáles estrategias preventivas son favorecidas?** La elección final, pero relacionada con todas las anteriores, es a cuáles de las formas propuestas de prevenir el acoso psicológico o la intimidación dedicar tiempo para su promoción. La estrategia más popular entre los investigadores y activistas es promulgar políticas organizacionales y leyes públicas contra ello. Otras estrategias incluyen la reforma administrativa y el mismo tipo de educación pública a que se hace referencia arriba para el remedio de casos que ya han ocurrido.

Estoy ansioso por escuchar la evaluación de Helge Hoel, en esta conferencia, de la experiencia sueca con la legislación anti intimidación. Me sorprendió la edición de *Le Nouvel Observateur* (4 de junio de 2004), informando que la ley en Francia pudo en realidad haber empeorado las cosas. Para un investigador como yo, inclinado a ver el acoso psicológico como una expresión de impulsos elementales, la costumbre ya no puede legislarse alejada de lo que pueden [hacer] el discurso del odio o la traición del amor.<sup>16</sup> Para la prevención del acoso psicológico y la intimidación, tengo más confianza en la reforma administrativa hacia estructuras de gobierno más instruidas, pluralistas y democráticas. En el último capítulo de mi libro, *The Remedy and Prevention of Mobbing in Universities* [El Remedio y la Prevención del Mobbing en las Universidades], ofrezco diez medidas específicas de este tipo. La primera es el mantra del Departamento de Recursos Humanos en mi universidad de origen, “Enfoque en la situación, tema o comportamiento, no en la persona.”

## Conclusión

Las diez elecciones que he identificado podrían organizarse de otra manera. Las ofrezco como temas de debate, temas para la reflexión y el diálogo, con el propósito de construir un cuerpo de conocimientos completo y práctico acerca de las sutiles pero devastadoras formas de agresión en las burocracias de los lugares de trabajo hoy en día.

El diálogo que necesitamos no es, por supuesto, sólo entre aquellos de nosotros para quienes el acoso psicológico o la intimidación es una especialidad de investigación. Hablar entre nosotros, como en esta conferencia, es esencial. Pero hablar entre nosotros y nuestros conciudadanos [que se desempeñan] en ocupaciones más prácticas es igualmente esencial. El final de este documento es un lugar apropiadamente enfático para aplaudir el tipo de conferencia más pública ejemplificada por la que Linda Shallcross y la otra Oveja Negra organizaron en Brisbane, Australia, en 2004.

---

<sup>16</sup> La frase original dice: “(...) the practice can no more be legislated away than can hate speech or betrayal of love.” Al parecer, se refiere a que las leyes que rigen el comportamiento cotidiano del ciudadano común no deben ignorar la intolerancia, la insensibilidad y el derrumbe de valores que tanto se han extendido en el mundo.