

La Estrategia de Waterloo para la prevención del *mobbing* en la Educación Superior

Kenneth Westhues

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

“Conclusión” del libro

The Remedy and Prevention of Mobbing in Higher Education (Mellen, 2006)
[El Remedio y la Prevención del *Mobbing* en la Educación Superior]

Versión original en inglés disponible en:

<http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/waterlostrategy.htm>

Traducción, notas 1 a 5 y notas a pie de página:
Psic. Sergio Navarrete Vázquez
México, D.F., Octubre 2010

Nota 1:

La traducción de este artículo se difunde con el amable permiso del profesor Kenneth Westhues (e-mail: kwesthue@uwaterloo.ca y sitio web: <http://www.arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/>), otorgado el 03 de Septiembre de 2010. Le he pedido al profesor 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 sus observaciones y sugerencias a la siguiente dirección: luzdesiglos@yahoo.com.mx

Nota 2:

A lo largo del capítulo, mediante palabras resaltadas con color, el profesor Westhues colocó vínculos (*links*) a páginas en las cuales se encuentra información por él referida. En la presentación he respetado el criterio del color, sin embargo, para acceder a ellos será necesario que el lector tenga la gentileza de abrir el documento original.

Nota 3:

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 (Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el *mobbing* en México), Florencia Peña, Patricia Ravelo y Sergio Sánchez, los coordinadores, propusieron traducirlo como “linchamiento emocional en el trabajo”; en 2009 se publicó un segundo libro, titulado “Testimonios de *mobbing*. El acoso laboral en México”, en el cual los coordinadores Peña y Sánchez mantienen la misma postura.

En virtud de que no puede afirmarse todavía que existe un consenso respecto a la forma más adecuada de traducirlo al español, he preferido mantener el término original *-mobbing-* a lo largo del texto cuando es usado individualmente. Sin embargo, cuando aparecen formas compuestas y flexiones como “mobbing hypothesis”, “academic mobbings”, “academic mobbing”, “workplace mobbing”, “mobbing activities”, “mobbing techniques”, “mobbed”, “mobbing” *como verbo*, “mobbers”, “mobbing cases” y “mobbings”, he apelado provisionalmente a una de sus versiones en español (acoso psicológico) para respetar el sentido que tienen en el texto.

Nota 4:

En esta ocasión, como en las anteriores, las notas a pie de página están pensadas principalmente para el público en general. En este sentido, solicito la comprensión de los especialistas.

Nota 5:

Con la venia del (la) lector(a), quiero agradecer a la Dra. Carmen de Vicente y al Dr. Humberto Gómez sus valiosas correcciones y sugerencias. También, el apoyo de la gente que con entusiasmo participa en los foros del sitio web WordReference.com (<http://www.wordreference.com/>); varias personas me ayudaron con algunos términos, técnicos y no técnicos, en un valioso ejercicio de intercambio de ideas y respeto por el lenguaje. Ellas y ellos saben quiénes son.

La Estrategia de Waterloo para la prevención del *mobbing* en la Educación Superior

Kenneth Westhues, profesor de Sociología de la Universidad de Waterloo

“Conclusión”, págs. 235-248, de *The Remedy and Prevention of Mobbing in Higher Education* (Mellen, 2006) [El Remedio y la Prevención del *Mobbing* en la Educación Superior]. Una versión anterior fue presentada en la sesión sobre “Poder Institucional y Equidad (o Justicia): Domando el Imperialismo Académico”, patrocinada conjuntamente por las Sociedades Canadienses para el Estudio de la Educación, Educación Superior y Administración Educativa, en el Congreso de la Federación Canadiense de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad de Ontario Occidental, Londres, 2005. Gracias a Nancy Fenton (Brock), Joan Friedenberg (Southern Illinois) y Jan Gregersen (Akershus) por sus comentarios sobre el documento anterior.

Las Diez Medidas Administrativas Recomendadas

1. “Enfocarse en la **situación, cuestión o comportamiento**, no en la persona.”
2. Reemplazar los tribunales universitarios casi judiciales con toma de decisiones administrativa.
3. A menos que la evidencia los obligue, evitar palabras forenses como alegatos y acusaciones.
4. Mantener las reglas claras, justas y sencillas; mantener las políticas y los manuales de procedimientos cortos.
5. Ante exigencias para castigar a un profesor, considerar no sólo la hipótesis nula sino la hipótesis del acoso psicológico.
6. Buscar explicaciones inmediatas, específicas y despersonalizadas de por qué algún profesor está envuelto en un conflicto, en contraposición a explicaciones distantes, generales y personales.
7. Fomentar la conciencia de todos los elementos sobre los que se producen los casos de acoso psicológico académico.
8. Defender la libertad de expresión y para ello alentar salidas dialogadas en el campus.
9. Mantener la administración abierta y flexible.
10. Contestar el correo interno.

En este capítulo final, mi objetivo no es resumir los capítulos anteriores o mi propio trabajo previo y el de otros, ni documentar aún más la patología, sino sacar lecciones de los casos de acoso psicológico académico que he estudiado. Las lecciones ofrecidas aquí no son tanto

para la defensa personal. Sugerencias de este tipo se encuentran principalmente en otros volúmenes de esta serie, especialmente la parte seis de *Workplace Mobbing in Academe* (2004) [*Mobbing* en el lugar de trabajo académico] y el capítulo escrito por Ross A. Klein en *Winning, Losing, Moving On* (2005) [Ganar, Perder, Seguir adelante]. Véase también el *ensayo escrito por Hector Hammerly*, publicado póstumamente en la web. El enfoque aquí, por el contrario, es sobre las implicaciones prácticas principalmente a nivel organizacional: diez medidas administrativas específicas para la prevención de este proceso social extraño, y más allá de eso, para hacer los lugares de trabajo académicos más sinceros, productivos y decentes.

Aquí, supongo que los capítulos anteriores han transmitido, desde varios puntos de vista y a través de diversos ejemplos, una comprensión de qué es el acoso psicológico en el lugar de trabajo y cómo sucede. Los lectores que todavía tengan dudas o busquen más pruebas pueden consultar los otros libros de esta serie y la más amplia literatura de investigación. Referencias dadas al final del capítulo introductorio son puntos de partida útiles.

Supongo también aquí, y confío en que los lectores estarán de acuerdo conmigo, que el acoso psicológico en el lugar de trabajo no es inevitable, que su ocurrencia puede reducirse a través de la intervención humana razonada. Los linchamientos, los duelos y las disputas de sangre¹ en algún momento fueron considerados lamentables, pero realidades de la vida comunes y no erradicables, parte de la naturaleza humana. A estas alturas, en América del Norte se producen rara vez. Sin embargo, el *mobbing* es hoy en día ampliamente aceptado como parte de políticas académicas normales, como si nada pudiera hacerse al respecto salvo intentar escapar de ser uno mismo elegido como blanco. Este capítulo final, incluso más que los anteriores, se basa en un rechazo de este punto de vista y en la confianza de que mediante el estudio razonado del acoso psicológico en el lugar de trabajo, podemos concebir maneras de reducir su frecuencia, como se logró anteriormente para otros ciertos tipos de daño.

Todavía un tercer supuesto merece mención: que la forma de prevenir el *mobbing* es cambiar la estructura del lugar de trabajo, la conducta de la autoridad y de la administración. Esto no es negar la importancia de la buena voluntad y la buena fe; es alejar la atención de los motivos y los estados mentales, y dirigirla hacia la práctica real. Las propuestas formuladas aquí son pragmáticas en el sentido de William James: centradas en medidas de comportamiento y organizacionales que prometen conseguir el resultado deseado, incluso cuando los motivos de las personas están mezclados y sus intenciones no son del todo puras. Este documento no es un llamado a arrepentirse de la maldad,² sino un plan para mantener bajo control la maldad que acecha en todos nosotros.

¹ La frase original dice: “Lynchings, duels, and blood feuds (...)” La expresión *blood feud* (disputa de sangre o enemistad mortal) está definida en Sociología como un feudo en el que los miembros de familias o clanes hostiles se asesinan entre sí (véase el vínculo <http://www.thefreedictionary.com/blood+feud>). Adicionalmente, *feud* es traducido como “enemistad prolongada/duradera” y “enemistad hereditaria”.

² La frase original dice: “This paper is not a call to repent of wickedness (...)” La palabra *wicked*, referida a una persona, significa malvado, perverso, cruel; la palabra *wickedness* se traduce como maldad, iniquidad, crueldad. Aquí, la palabra *maldad* se refiere a un comportamiento moralmente objetable (véase el vínculo <http://www.thefreedictionary.com/wickedness>).

Para cualquiera dispuesto a conceder estos tres supuestos –que el *mobbing* en las universidades es una patología real, que no es inevitable y que técnicas administrativas identificables pueden hacerlo menos común– la cuestión de fondo es “¿Cuáles técnicas?”

La Estrategia de Waterloo vs. la Estrategia de Criminalización

Las diez técnicas interrelacionadas propuestas a continuación constituyen lo que llamo la Estrategia de Waterloo para la prevención del *mobbing*. No pretendo sugerir que mi universidad sea un dechado de virtudes o que ha adoptado formalmente esta estrategia. Las dos medidas básicas en la lista, de las que la mayoría de las otras son corolario, han sido adoptadas oficialmente por la administración de Waterloo. Principalmente, he empaquetado estas diez medidas como la Estrategia de Waterloo en agradecido reconocimiento a la universidad que ha sido sede de mi investigación y la ha apoyado en los últimos doce años – rara vez con entusiasmo, pero aun así fielmente.

Llamar a este paquete Estrategia de Waterloo es también una forma abreviada de contrastarla con una estrategia preventiva diferente ampliamente propuesta, que podría llamarse la Estrategia de Criminalización. Esta última se basa en los mismos tres supuestos (los mencionados arriba), como la primera, pero su táctica decisiva para la prevención del *mobbing* es prohibirlo formalmente con una política anti-*mobbing*, una cláusula anti-*mobbing* de un convenio colectivo, o una ley anti-*mobbing* a nivel municipal, estatal o nacional³ – del mismo modo que el hostigamiento sexual ha sido tipificado como delito en muchas jurisdicciones. Los psicólogos Gary y Ruth Namie lideran a los partidarios de la Estrategia de Criminalización en los Estados Unidos, y el profesor de Derecho David Yamada ha redactado el borrador de un modelo de estatuto contra lo que él llama “hostigamiento indiferente de la condición social”. La idea es definir al *mobbing* empíricamente y luego prohibirlo. La política, cláusula o ley anti-*mobbing* normalmente estipula la adjudicación de presuntas violaciones cometidas por un tribunal, árbitro o corte casi judicial, y ordena sanciones incluso hasta el despido, por la participación en actividades de acoso psicológico.

La Estrategia de Criminalización ha sido adoptada por numerosas empresas en Europa, en particular Volkswagen A G, y a nivel estatal por Francia e Italia. En 2004, Quebec se convirtió en la primera jurisdicción de América del Norte en aprobar una legislación anti-*mobbing*, que ha sido introducida también en las legislaturas de Ontario y varios estados estadounidenses. También se han establecido políticas contra el *mobbing* y la intimidación en algunas ramas del servicio público.

Aunque respeto las buenas intenciones que hay detrás de la Estrategia de Criminalización y aunque reconozco su valor para aumentar la conciencia acerca del problema, dudo que funcione: es decir, reduce la frecuencia del *mobbing* o eleva los niveles de decencia y productividad en el trabajo. Tribunales saturados, recursos malgastados, técnicas de acoso

³ La frase original dice: “or an anti-mobbing law at the state, provincial, or national level (...)” En algunos países se usa el término “provincia” para referirse a las divisiones territoriales; en Canadá, por ejemplo, se usa el término “gobierno provincial”. Así, he adaptado los términos a los tres niveles oficiales de gobierno vigentes en México.

psicológico más sutiles, desconfianza y resentimientos son las consecuencias más probables, como se ha observado en Francia desde la promulgación de la ley anti-*mobbing*.

El capítulo final de mi libro, *The Envy of Excellence* (2005) [La Envidia de la Excelencia], explica mis reservas acerca de la Estrategia de Criminalización. Aquí, con un tono más positivo, sugiero algunos elementos de una aproximación distinta, la Estrategia de Waterloo, que hace hincapié en la práctica más que en la norma, en la política más que en la ley⁴ y en los procedimientos administrativos en lugar de procedimientos judiciales o casi judiciales.

Diez Medidas Administrativas

1. “Enfocarse en la *situación, cuestión o comportamiento*, no en la persona.”

Esta primera medida está entre comillas porque es como está sucintamente escrita en la [página web del Departamento de Recursos Humanos de Waterloo](#) y en carteles mostrados en todo el campus, que la identifican como el primer principio para el lugar de trabajo de la UW. Por definición, sólo una persona puede ser acosada psicológicamente. Una situación puede remediarse, una cuestión explicarse, un comportamiento corregirse y un problema solucionarse, pero ninguno de ellos puede ser acosado psicológicamente. Es por eso que estos temas deberían ocupar nuestras mentes, en lugar de las personalidades de nuestros compañeros de trabajo. El acoso psicológico en el lugar de trabajo representa un ensimismamiento colectivo, un desplazamiento de la energía y la atención de las situaciones y las cuestiones, de los objetivos organizacionales extrínsecos, para ir tras el INFELIZ que está en el pasillo.⁵ En el nivel más básico, la prevención del *mobbing* requiere que nosotros los académicos mantengamos nuestras mentes, día tras agotador día, en conseguir que la labor de docencia e investigación se realice, en lugar de separar a los chicos malos de los buenos.

Los profesores X e Y están en desacuerdo, discrepan bruscamente sobre una cosa u otra. X va con el decano. Aquí hay tres respuestas mediante las cuales el decano puede establecer el escenario para un *mobbing*: (a) “Y es una mujer de integridad impecable; no puedo creer que no esté actuando de buena fe”; (b) “Y es una malcontenta perpetua y no hay forma de complacerla”; o incluso (c) “No estoy seguro de qué hacer, porque me agradas, pero Y también.” En lugar de respuestas ineptas como éstas, que se centran en el carácter personal de Y, y sientan las bases para acosar psicológicamente a ella o a su oponente, un decano consciente de la primera medida anti-*mobbing* se concentra en la cuestión específica por la que X e Y están peleando en este momento, aporta pruebas y razones relacionadas con la

⁴ La frase original dice: “(...) the Waterloo Strategy, which emphasizes practice more than policy, politics more than law (...).” La palabra *policy* significa norma o táctica; en plural, denomina un conjunto de normas de conducta dentro de una organización (las *políticas de la empresa*); también se refiere a directrices (un plan, curso de acción o medidas específicas) que rigen la actuación de una entidad respecto a un asunto determinado (por ejemplo, las *políticas de gobierno o públicas*). Respecto a *politics*, entiendo que se refiere aquí, más que a los asuntos públicos, de gobierno y del Estado, a la habilidad para lograr un fin, a la capacidad para negociar entre partes con puntos de vista distintos. El autor considera más importante el “hacer” que el “decir”.

⁵ El infeliz (o desafortunado) es el individuo elegido como blanco del acoso psicológico.

cuestión, busca y sopesa los puntos de vista en conflicto, busca temas de interés mutuo y busca la solución que mejor sirva a los intereses de la universidad. X, Y, y el decano, todos viven para pelear otro día y no se quema ninguna bruja.

2. *Reemplazar los tribunales universitarios casi judiciales con toma de decisiones administrativa.*

Un procedimiento de confrontación, tipo tribunal, en el que una persona inculpada es acusada, procesada y juzgada, es el mejor ejemplo individual de lo que el sociólogo Harold Garfinkel llamó, en su artículo clásico (*American Journal of Sociology*, 1956),⁶ una “ceremonia de degradación.” Es una herramienta dulcemente eficaz para desacreditar a un colega por el que se siente desagradado. Eliminar tales procedimientos de las estructuras de gobierno de la universidad, por lo tanto, priva a posibles acosadores psicológicos de uno de sus instrumentos más eficaces y reduce las probabilidades de que cualquier profesor sea acosado psicológicamente. Esta medida anti-*mobbing* es genéricamente similar al control de armas como medio para reducir la tasa de asesinatos o el desarme nuclear para disminuir el riesgo de una guerra total. Al reducir la disponibilidad del instrumento usado para hacer daño, menos daño se hace.

Tan encantada de los tribunales se ha vuelto nuestra sociedad que esta propuesta de prescindir de los tribunales en el campus puede parecer utópica. Nuestra experiencia real en Waterloo, por lo tanto, merece énfasis: que en 1998, la Junta de Gobernadores de la Universidad de Waterloo abolió nuestro tribunal de campus, el Comité de Ética de la UW, que durante dieciséis años había juzgado quejas de hostigamiento sexual, discriminación racial y violaciones éticas similares (véase mi [historia documental detallada del tribunal](#)). En los ocho años que han pasado (al momento de escribir este documento) desde 1998, esas denuncias han sido manejadas por presidentes, decanos y otros administradores en el curso rutinario de sus puestos de trabajo. El cielo no se ha caído. Profesores y alumnos, éticamente, no se han comportado como si tuvieran amok.⁷ Ahora carecemos, además, de un intoxicante instrumento organizacional por el cual comportarnos colectivamente como si tuviéramos amok para acosar psicológicamente a un colega.

Los procedimientos de tribunal para decidir las disputas son útilmente comparados con los procedimientos quirúrgicos para la curación de enfermedades. Los primeros, como los

⁶ Revista Estadounidense de Sociología. El artículo corresponde al ejemplar de marzo de 1956 y se titula “Conditions of Successful Degradation Ceremonies” [Condiciones de las Ceremonias de Degradación Exitosas]. Véase la página web <http://www.journals.uchicago.edu/toc/ajs/1956/61/5>

⁷ El original dice: “Professors and students have not run ethically amok. We now lack, moreover, an intoxicating organizational instrument by which to run collectively amok in mobbing a colleague.” Aunque el autor se expresó metafóricamente, vale la pena señalar que el también llamado *Síndrome Amok*, está ubicado en la categoría **Trastornos específicos de determinadas culturas** de la CIE-10 y se trata de una “súbita y espontánea eclosión de rabia salvaje, que *hace que la persona afectada corra locamente* armada con un cuchillo (que también puede ser un arma de fuego o una granada) y ataque, hiera o mate indiscriminadamente a los hombres y animales que aparezcan a su paso, hasta que el sujeto es inmovilizado o se suicida. (...) este salvaje ataque homicida va precedido por lo general de un período de preocupación, pesadumbre y depresión moderada. Tras el ataque, la persona queda exhausta, con una amnesia completa y, eventualmente, acaba suicidándose (...).” (las cursivas de la cita son mías) Fuente de la cita:

<http://archivo.elnuevodiario.com.ni/2004/enero/23-enero-2004/nacional/nacional30.html>

segundos, a veces son la mejor alternativa bajo las circunstancias presentes. Todos acuerdan, sin embargo, que ningún procedimiento quirúrgico debe intentarse a menos que se cumplan rigurosas condiciones específicas: cuidadosos diagnóstico y preparación preoperatoria del paciente; una sala de operaciones absolutamente estéril y bien equipada; un cirujano, anestesista y enfermeras altamente cualificados, descansados y centrados, libres de interrupción; cuidadosa observancia de técnicas probadas y legítimas; todas las herramientas y equipos necesarios; una sala de recuperación y tratamiento posoperatorio. Insistimos en estas condiciones porque a pesar de todos sus posibles beneficios, la cirugía es arriesgada y peligrosa y puede fácilmente hacer más daño que bien. El paciente puede morir. Esta misma lógica debería aplicarse a cualquier tribunal o procedimiento tipo tribunal en el que el nombre y cargo de un profesor están en juego. El fallo probablemente hará más daño que bien a menos que se cumplan todas las condiciones necesarias: diagnóstico cuidadoso de que este procedimiento es apropiado para este caso; preparación cuidadosa de ambas partes; un escenario absolutamente imparcial; jueces que sean imparciales, eruditos, sabios, que estén descansados y centrados, libres de interrupción; meticulosa observancia del debido proceso; toda la documentación necesaria; una grabadora de cinta que funcione; tiempo para la recuperación, y así sucesivamente.

Que estas condiciones rigurosas con frecuencia no se cumplen en los tribunales públicos se demuestra por la frecuencia de condenas injustas y de decisiones anuladas por los tribunales de apelación. Pero en los tribunales de campus, estas condiciones virtualmente nunca se cumplen, a pesar de las mejores intenciones por parte de todo el mundo. Desde luego, no se cumplieron en los casos de Therese Warden y Uhuru Watson en el Medaille College, ni en el caso de Herbert Richardson en la Universidad de Toronto. Es fácil encontrar profesores dispuestos a sentarse en el juicio de sus colegas, especialmente cuando son importunados a hacerlo por parte de las autoridades universitarias –una circunstancia que, por sí misma, socava la imparcialidad. Es casi imposible que se cumplan las condiciones que elevarían a los tribunales de campus por encima del nivel de los *kangaroo courts*.⁸ Por eso los procedimientos casi judiciales no deberían tener cabida en una universidad.

Actualmente en Waterloo, las disputas que no se resuelven a través de la toma de decisiones administrativa normal (negociación, mediación, regateo, persuasión, mutuo acuerdo) pueden llevarse a un arbitraje externo – o en el caso de conducta delictiva, a los tribunales públicos. Este sistema no es perfecto, pero proporciona al menos cierta distancia de la política del campus, suele ser público y generalmente se observan el reglamento de pruebas y el debido proceso. Empíricamente, ha demostrado ser más exitoso que nuestro sistema anterior de ética interna y los tribunales de quejas. Jugué una parte significativa en esta revisión procesal, y estoy orgulloso de haberlo hecho. Cualquier aspirante a defensor en los tribunales de campus debería caminar en los zapatos de **Warden y Watson** en Medaille o de **Richardson** en Toronto, o en **mis propio zapatos** mientras pasaba por tres procesos en Waterloo años atrás. La experiencia fue similar a sufrir un procedimiento quirúrgico mayor en un cobertizo de herramientas a manos de un borracho que abandonó la

⁸ Tribunales simulados, creados para violar los procedimientos legales establecidos. También se aplica el término a los tribunales caracterizados por la deshonestidad o la incompetencia.

Escuela de Medicina, que no lleva puesto su uniforme de quirófano y no se ha lavado las manos en una semana.

Es más probable que las decisiones de los administradores sean prudentes, por supuesto, cuando están sujetos al poder del escrutinio del consejo, la junta, los medios de comunicación, la asociación de profesores y los diversos comités a través de los cuales el profesorado y los estudiantes participan en el gobierno de la universidad. Cuando están establecidos mecanismos de solución de disputas razonados, dialogados y no forenses, la necesidad de procedimientos judiciales se reduce enormemente – al igual que estilos de vida saludables y medicamentos apropiados reducen considerablemente la necesidad de procedimientos quirúrgicos caros, invasivos, que amenazan la vida. Los tribunales y los juzgados deben ser siempre el último recurso para resolver las cuestiones administrativas en una universidad, recurso siempre externo a su propia jerarquía de autoridad y ni siquiera contemplado a menos que se cumpla la lista completa de condiciones específicas estrictas.

3. A menos que la evidencia los obligue, evitar palabras forenses como alegatos y acusaciones.

Esta tercera técnica para la prevención del *mobbing* sigue de cerca a las dos primeras. El uso en el discurso académico del lenguaje procedente de los tribunales de justicia distrae de la solución de los problemas y amenaza a la gente personalmente. Es un paso para ponerse en guardia para una pelea.

Los profesores discrepan mucho. Se ofenden y se enfadan. En el terreno de las ideas, las disputas pueden ser feroces. En ese contexto, los administradores hábiles se abstienen de imponer gratuitamente el lenguaje forense en declaraciones difusas de preocupación, como en “Aunque no explícitamente, Profesor X, usted ha hecho alegatos de faltas graves contra el Profesor Y, y por lo tanto, estoy obligado a iniciar una investigación de estos cargos de acuerdo con la política de la universidad.” Es mucho mejor para solucionar el problema, arreglar y resolver las preocupaciones del Profesor X. En las universidades (a diferencia de los tribunales), las disputas no tiene que ser de ganar-perder. Rara vez es necesario declarar a alguien culpable de algo. Incluso la amenaza de tal declaración empaña las entusiasmas y libres investigación, disertación y debate por las que los académicos (en días buenos) alcanzan nuevos umbrales de verdad.

Me considero afortunado de haber podido observar de cerca durante muchos años a un sumamente eficaz director de una exitosa escuela privada. ¿Cómo se las arregló tan bien? Ignorando muchas de las peleas en las que padres y maestros se meten, resolviendo algunas peleas creativamente, rehuyendo el idioma forense – y mientras tanto, enfocándose fanáticamente con habilidad consumada en educar a cada niño. Y cuando un niño llevó un arma a la escuela y la vendió a otro niño, el director tranquilamente llamó a la policía y expulsó a ambos niños. Todos los administradores académicos deben tener su sentido de cuándo es apropiado o no el lenguaje forense.

4. *Mantener las reglas claras, justas y sencillas; mantener las políticas y los manuales de procedimientos cortos.*

Como todas las burocracias, las universidades necesitan codificar las reglas. He leído docenas de diferentes manuales de políticas y procedimientos, unos mejores que otros, en el curso del estudio de casos de acoso psicológico en diversas universidades. Sin embargo, ni un solo *mobbing* en mi investigación se explica por malas políticas, fallos en las reglas escritas. La explicación reside, en cambio, en la omisión, torsión o incorrecta aplicación de normas razonables de parte de académicos que han identificado un enemigo y tienen la intención de deshacerse de él o ella.

A menudo, después de que un caso de *mobbing* sale en las noticias y avergüenza a una universidad, tanto las autoridades internas como externas admiten que “el asunto fue mal manejado”, pero se resisten a culpar a la pandilla, que después de todo, estaba compuesta de estudiosos respetados. Evitan decir “El Decano A y los profesores B, C y D se dejaron llevar en esta ocasión y perdieron su buen sentido habitual; su ataque contra el Profesor E fue excesivo.” La culpa, en cambio, se atribuye a reglas defectuosas, la pobre redacción de una política o las disposiciones inadecuadas de otra. Los comités, por lo tanto, se encargan de modificar las reglas,⁹ y el resultado es un gran frenesí de actividad, que típicamente trae como consecuencia políticas más largas y procedimientos más detallados de los que se dice son muy superiores a los anteriores. Parece que esto ocurrió en el Medaille College, inmediatamente después de los despidos de Warden y Watson.

Irónicamente, la multiplicación de las reglas de procedimiento puede hacer más daño que bien, preparando el escenario para futuros acosos psicológicos. Una vez transcurrido el período de adopción, los académicos tienden a no tomarse tiempo para leer largas y complicadas políticas y su comportamiento real puede acabar menos reglamentado que antes. Además, cuando surge una disputa, puede agravarse y su resolución ser impedida por una discusión interminable sobre interpretaciones contradictorias de las normas y procedimientos, mientras la esencia de la disputa se pierde. Peor aún, una línea aquí o allá en una política bizantina puede ser sacada de contexto y usada como un arma contra un enemigo.

Las reglas cuentan. La campaña actual de la Foundation for Individual Rights in Education (FIRE) [Fundación para los Derechos Individuales en la Educación] para deshacerse de los códigos de expresión¹⁰ mal escritos que inhiben la libre expresión, pone de relieve lo importante que es tener buenas reglas: claras, justas, cortas y sencillas.

⁹ El original dice: “Committees are therefore struck to revise the rules (...)”. Otra posible interpretación de esta frase es: Nuevos comités son designados para modificar las reglas (...).

¹⁰ The Free Dictionary define *código de expresión* como “(...) cualquier norma o reglamento que limita, restringe o prohíbe la manera de hablar más allá de las estrictas limitaciones legales sobre la libertad de expresión o de prensa que se encuentran en las definiciones legales de acoso, calumnia, injuria y palabras provocadoras. Estos códigos son comunes en el lugar de trabajo, en las universidades y en las organizaciones privadas. (...)” Para ver más, seguir el vínculo: <http://encyclopedia.thefreedictionary.com/speech+code>

5. *Ante exigencias para castigar a un profesor, considerar no sólo la hipótesis nula¹¹ sino la hipótesis del acoso psicológico.*

A menudo, una cuestión ya está expresada en un lenguaje excluyente, estigmatizante y forense en el momento en que uno se entera de ella. El filósofo de Waterloo Jan Narveson ha expresado muy bien una solicitud comúnmente llevada a los administradores de la universidad: “¡Atrape a mis enemigos!”¹² El presidente o decano recibe a una delegación que dice esencialmente “El Profesor Z es un racista [sexista, plagiaro, ladrón, intimidador, abusador, hostigador, loco de remate, terrorista o alguna otra etiqueta desacreditadora]. Esto tiene que acabar. Haga algo.”

Enfrentado con el planteamiento de esta hipótesis de la culpa del Profesor Z por alguna ofensa, un administrador no calificado simplemente la acepta por respeto personal para sus autores o por aversión personal a Z: “Lamento escuchar esto acerca de Z, pero no me sorprende. Admiro su valor y buena fe al venir aquí. ¿Qué puedo hacer para ayudar a las víctimas de Z e impedir que haya más?”

Un administrador un poco más calificado admite la hipótesis planteada pero la pondera contra la hipótesis contraria o nula, que Z de hecho no se ha comportado de una manera que justifique la injerencia administrativa con el trabajo de Z: “Entiendo sus preocupaciones y examinaré el asunto. Posiblemente ustedes tienen razón, pero posiblemente ha habido algún malentendido.”

Un administrador altamente calificado contempla las primeras dos hipótesis, pero también una tercera, que no es un mero malentendido, que los acusadores de Z están contagiados de un pánico o histeria que les impide ver y pensar con claridad, que su exigencia ferviente de castigo de Z encaja a la perfección en lo que los investigadores llaman acoso psicológico en el lugar de trabajo.

La ventaja de conocer esta tercera hipótesis es que amplía la gama de posibles interpretaciones para colocar los datos normalmente confusos de las disputas. El *mobbing* es evitado en la medida que los administradores y los profesores no gerenciales¹³ conocen sus signos e indicadores y tienen en cuenta la posibilidad de que esté sucediendo ante sus ojos. Esto ayuda a evitar el ser ingenuamente involucrado en un acoso incipiente, como el administrador no calificado en este ejemplo.

¹¹ Hernández, Fernández y Baptista definen así: “Las *hipótesis nulas* son, en cierto modo, el reverso de las hipótesis de investigación. También constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables, sólo que sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación. (...), hay prácticamente tantas clases de hipótesis nulas como de investigación.” (Metodología de la Investigación, McGraw Hill, 2ª edición, 1991, págs. 88-89). Tamayo la define así: “Con ella indicamos que la información a obtener es contraria a la hipótesis de trabajo. (...)” (*Diccionario de la Investigación Científica*, Limusa, 2000, pág. 121).

¹² La frase original dice: “Git my enemies!” La palabra *git* es una deformación de “get”. Véase el vínculo: <http://forum.wordreference.com/showthread.php?t=1741318>

¹³ La frase original dice: “(...) to the extent that administrators and rank-and-file professors know its signs (...)” La expresión *rank-and-file* se refiere al personal (del ejército, de una organización, etc.) que no ocupa puestos de mando o directivos; es decir son las tropas o el personal operativo, respectivamente.

6. *Buscar explicaciones inmediatas, específicas y despersonalizadas de por qué algún profesor está envuelto en un conflicto, en contraposición a explicaciones distantes, generales y personales.*

Los acosos psicológicos comienzan con un profesor distinguido de y enfrentado con la mayoría, y con los administradores pertinentes en lo que normalmente es una serie de cuestiones: evaluación del desempeño, promoción, asignación de cursos, distribución de espacio, requisitos del programa, ubicación del buzón y así sucesivamente. (El caso de Richardson es un arquetipo en este sentido). Mientras el patrón comienza a ser obvio, probablemente se programa algún tipo de reunión para tratar de mejorar las cosas. Esto puede ser a solicitud del profesor asediado, o de un administrador preocupado. La reunión es a menudo ad hoc,¹⁴ con frecuencia en la oficina del decano, pero puede ocurrir como parte de un retiro del cuerpo docente,¹⁵ un ejercicio de planeación estratégica, una reunión de departamento o una mediación.

El *mobbing* se promueve y puede causar un daño duradero si la reunión explica el conflicto en términos de alguna caracterización personal del (la) profesor(a) envuelto(a) en el conflicto: su identidad sexual o racial, una etiqueta ideológica, experiencias traumáticas de la infancia, formación, salud mental, rasgos de personalidad o disposición general. Tal explicación aísla al profesor más que nunca, sin importar si se expresa con simpatía, lástima, ira, desconcierto o consternación.

Para cortar de raíz un *mobbing*, el conflicto debe ser despersonalizado y la atención dirigida a objetivos académicos. En el orden del día de una reunión de ese tipo deben estar las cuestiones específicas e inmediatas en disputa, incluso si hay 17 de ellas. Quien preside debe insistir en que estas cuestiones sean razonablemente discutidas, una por una, empezando con la más fácil, y declarar inaceptables las caracterizaciones personales de cualquiera de las partes en disputa. Esto puede ser arduo. Despersonalizar un conflicto y partirlo en partes manejables es una habilidad que debe aprenderse. Ejercitar esta habilidad cuando los profesores están irritados requiere disciplina y tranquilidad. El precio de descuidarlas en una reunión de ese tipo pueden ser años de procedimientos judiciales, sesiones de terapia, consultas médicas y estancias hospitalarias. El precio puede ser la discapacidad crónica o la muerte de un erudito que tiene mucho que ofrecer.

7. *Fomentar la conciencia de todos los elementos sobre los que se producen los casos de acoso psicológico académico.*

En línea con el valor de la equidad entre los seres humanos, la mayoría de los académicos en nuestro tiempo saben de la vulnerabilidad de las mujeres, las minorías visibles, las personas con discapacidad y los homosexuales al trato injusto. Hoy en día, como en el

¹⁴ *Ad hoc* significa “a propósito”, “especial para lo que se trata”; por lo cual se refiere a una reunión específica para tratar el asunto. Sin embargo, la expresión también se usa para reuniones informales (que están fuera de la agenda).

¹⁵ La frase original dice: “(...) as part of a faculty retreat, strategic planning exercise (...)” Probablemente se refiere a jornadas que se organizan para que el personal se relaje y se conozca entre sí, como estilan algunas empresas.

pasado, un *mobbing* puede tener su raíz en prejuicios contra las personas en cualquiera de estas categorías.

La investigación muestra que una persona también puede ser señalada y atacada en grupo por varias otras razones, que también deben tenerse en cuenta como posibles explicaciones cuando surge un conflicto. Cualquier factor que distingue radicalmente a una persona de las demás en una unidad académica es un posible fundamento de *mobbing*. La denuncia de irregularidades [*Whistle-blowing*] es una base común: se “cierran filas”¹⁶ cuando alguien expone públicamente una mala conducta en las altas esferas.

La envidia es una fuerza poderosa en los asuntos humanos. Cualquier profesor que pone en evidencia a otros, incluso involuntariamente, por su excelencia en la enseñanza, investigación, credenciales, aspecto, deportes, conexiones, de hecho de cualquier manera, puede provocar un esfuerzo colectivo para dar una lección a ese profesor, para rebajar al colega en aquello en lo que sobresale.

En la mayoría de los acosos psicológicos académicos que he estudiado, uno de los líderes de la pandilla es un administrador – un jefe de departamento, decano, vicepresidente o presidente – cuya designación a una posición de liderazgo fue concursada por el profesor elegido como blanco. Tanto el caso de Medaille como el de Toronto ejemplifican este patrón: Warden le había dejado saber a Donohue que ella no podía apoyarlo como Presidente permanente, y Richardson quedó registrado como oponente de Joanne McWilliam como Presidente de Estudios Religiosos. Un profesor que ha aterrizado en un codiciado puesto administrativo a veces muestra casi una compulsión para ir tras un colega que apoyaba a alguien más, como si dijera: “Me la jugué y me arriesgué a perder mi prestigio al mantener mi candidatura. Trataste de avergonzarme. Por lo tanto, ahora te avergonzaré.”

La prevención del *mobbing* en las universidades depende de que nosotros los académicos hagamos lo que se supone para lo que somos especialmente hábiles: mantenernos conscientes de una amplia variedad de posibles factores para explicar lo que está ocurriendo, incluso para explicar nuestros propios impulsos iniciales en cuanto a qué hacer, antes de tomarnos un tiempo para reflexionar.

8. Defender la libertad de expresión y para ello alentar salidas dialogadas en el campus.

En su importante libro, *The Shadow University* (Free Press, 1998) [La Universidad de las Sombras], Alan Kors y Harvey Silverglate citan la famosa opinión del Juez Louis Brandeis,¹⁷ que la luz solar es el mejor desinfectante. Como un hongo, el *mobbing* crece con fuerza en la oscuridad, oculto por las reglas de confidencialidad, el anonimato y el

¹⁶ La frase original dice: “Whistle-blowing is a common basis: wagons get circled when somebody publicly exposes low conduct in high places.” La expresión *circle the wagons* se refiere a dejar de comunicarse con una o más personas que no forman parte de un grupo, para evitar sus ideas o creencias; “cerrar filas” significa adoptar una posición defensiva, estar a la defensiva, particularmente en apoyo a alguien, que en este caso es la persona o grupo denunciada(o).

¹⁷ Louis Dembitz Brandeis (1856-1941), juez asociado de la Suprema Corte de los Estados Unidos de América.

secreto. La perspectiva de la exposición pública desalienta no sólo el *mobbing*, sino otros tipos de nefarias artimañas académicas. La libertad de expresión y de prensa, por lo tanto, son esenciales para cualquier estrategia preventiva.

Como administradores de una institución que depende del apoyo público, los administradores de la universidad correctamente valoran la buena prensa, y detestan ventilar los escándalos ocultos del campus en los medios de comunicación. Sin embargo, si una universidad pretende lograr su propósito de buscar y difundir la verdad, promover una imagen pública positiva siempre debe ser menos prioritario que defender el derecho y el deber de cada profesor de decir la verdad tal como él o ella la ven, argumentando puntos de forma razonable a la luz de la evidencia.

La principal tecnología para la libre expresión está cambiando rápidamente de la imprenta a los medios electrónicos. En Waterloo, el periódico de nuestro campus, la *Gazette* [Gaceta], dejó de publicarse en junio de 2004. Aquí como en todas partes, los académicos buscan cada vez más información y opinión en la web. Los sitios web suelen utilizarse para exponer ante el público los casos de condena supuestamente injusta. Para fomentar en el campus un clima inteligente y dialogante, las universidades no sólo defienden los derechos de las personas para publicar sitios web en el ciberespacio de acceso libre, sino que también complementan sitios web personales con periódicos y revistas electrónicos, equivalentes locales a las iniciativas nacionales como *insidehighered* [Dentro de la educación superior], que le dan a la libertad de expresión un mayor calibre.

9. Mantener la administración abierta y flexible.

Conforme las ocho medidas propuestas hasta ahora se establecen, definen una cultura universitaria que dificulta acosar psicológicamente a cualquiera – no una cultura segura o benigna, ya que la búsqueda de la verdad es un trabajo duro y arriesgado, sino una cultura abierta donde los académicos encuentran mejores cosas que hacer que buscar brujas. Tal cultura es una creación que resulta necesariamente de la colaboración. No puede ser impuesta desde arriba hacia abajo. Si los administradores principales están alejados de y no en solidaridad con el profesorado, toda ornamentación de una cultura abierta es falsa, y los acosos psicológicos surgen entre los profesores separados de la administración y también entre los administradores que se molestan por profesores que pregonan verdades políticamente incorrectas o reclaman su derecho a participar en el gobierno de la universidad.

El mantenimiento de una cultura universitaria abierta y participativa es un desafío para nosotros en Waterloo, como para nuestros colegas en otros lugares. Me gustaría poder decir que las dos primeras medidas en esta lista llegaron a ser adoptadas en Waterloo como resultado de un amplio y vigoroso diálogo y debate en el campus. No es así. El primer principio para el lugar de trabajo en la UW, tan excelente formulación, fue propuesto por una empresa de consultoría de gestión. Fue anunciado antes de que el profesorado hubiera oído hablar de ello. La Junta de Gobierno abolió el Comité de Ética de Waterloo en medio de una crisis de gobernabilidad, después de que las decisiones del Comité habían avergonzado públicamente a la universidad. La abolición habría sido un movimiento todavía más espléndido, si hubiera tenido sus raíces en un proceso más democrático.

El escenario arquetípico para el acoso psicológico en el lugar de trabajo, reflejado en novelas como *Billy Budd*,¹⁸ poemas como “The Rhyme of the Ancient Mariner”¹⁹ y películas como *The Caine Mutiny*,²⁰ es el barco estricto: intensamente jerárquico, estrictamente disciplinado, con poco tiempo para la reflexión, para la comunicación o para la libertad. Históricamente, la supervivencia en alta mar requirió una organización cerrada y rígida, y los acosos psicológicos ocasionales fueron un subproducto, un costo del que pocos barcos consiguieron escapar. En una universidad, por el contrario, que no puede alcanzar sus objetivos académicos salvo con tiempo para la reflexión, para la comunicación y para la libertad, el acoso psicológico en el lugar de trabajo no es un costo inevitable sino un desgaste sin sentido. Al mantener la administración académica abierta y flexible, una universidad no sólo minimiza esta particular forma de crueldad, sino que también sirve mejor a sus propósitos intelectuales en general.

10. Contestar el correo interno.

Cualquiera en una posición incluso de poca prominencia – como autor de libros, por ejemplo, o como tema de una noticia – es fácilmente abrumado por el correo *externo*: cartas, llamadas telefónicas o mensajes electrónicos de personas que él o ella no conoce. Él o ella debe ser perdonado(a) por no responder a cada comunicación recibida. Al menos eso espero, ya que a veces he fallado a este respecto, a pesar de mi intención de dar alguna breve respuesta a alguien lo suficientemente amable para escribirme. Nadie tiene la obligación legal o moral de responder a correos no solicitados enviados por extraños.

Es diferente con el correo interno: cartas, memorandos, llamadas o mensajes electrónicos de personas en la misma red de relaciones sociales que el destinatario: el mismo lugar de trabajo, por ejemplo. El deber de responder se aplica en particular a las comunicaciones enviadas por un compañero de trabajo o por un subordinado a un superior (un estudiante al instructor del curso, por ejemplo, o un profesor al decano). Y entre más cordial es la comunicación, más importante es que reciba algún tipo de respuesta.

Una de las primeras señales de alerta de que un(a) profesor(a) está siendo acosado(a) psicológicamente es que sus serios mensajes a colegas o a superiores administrativos son simplemente ignorados. Se quedan sin respuesta. Esto equivale al “tratamiento silencioso”, lo que en alemán es llamado *todschweigen*, muerte por silencio. Como profesor y ex administrador, sé con qué frecuencia los profesores “tienen abejas en su sombrero”²¹ y molestan a colegas y superiores con largas y no deseadas cartas que son extremadamente difíciles de responder. He enviado y recibido tales comunicaciones. Mientras las influencias posmodernas han penetrado las universidades, mientras las epistemologías se han vuelto más plurales y el poder se ha centralizado más, el problema de no saber cómo responder a

¹⁸ *Billy Budd, Sailor* [Billy Budd, Marinero], novela inconclusa del escritor estadounidense Herman Melville, publicada hasta 1924.

¹⁹ *El poema del viejo marinero*, del poeta, escritor y filósofo inglés Samuel Taylor Coleridge, publicado en 1798.

²⁰ *El Motín del Caine*, película dirigida en 1954 por Edward Dmytryk; basada en la novela del escritor estadounidense de origen judío Herman Wouk, publicada en 1951.

²¹ La frase original dice: “(...) professors get bees in their bonnets (...)” Quiere decir que piensan insistentemente en algo, que se obsesionan.

los mensajes es probablemente peor ahora que en décadas pasadas. Esa es razón de más para dar algún tipo de respuesta respetuosa, por breve que sea, aunque sólo sea para afirmar el vínculo común y profesional entre el remitente y el destinatario, que es el fundamento único de la academia.

Conclusión

No hay nada sagrado acerca de las técnicas o medidas prácticas con las que este libro concluye. La lista puede expandirse o reducirse, los elementos en ella pueden ser combinados o desglosados más adelante. El propósito heurístico de este libro, que fue enfatizado al inicio, admite ser repetido aquí, al final. Mi objetivo ha sido plantear preguntas y provocar la reflexión, más que responder preguntas o tener algún tipo de última palabra. Colectivamente, las medidas enumeradas arriba reflejan la orientación general de mi investigación hasta el momento y trazan una estrategia práctica para disminuir el número de historias de horror en el mundo académico y para hacer la vida laboral de todos nosotros –administradores, profesores, personal, estudiantes– más productiva, constructiva, divertida y, en una frase del Papa Juan XXIII, “un poco menos triste”.