



# **El acoso psicológico o mobbing en instituciones de educación superior**

**México, D.F.**

**Julio, 2016**

# Directorio

Mtro. Juan Díaz de la Torre

Presidente del Consejo General Sindical para el Fortalecimiento de la Educación Pública del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE).

Prof. René Fujiwara Apodaca

Director General del Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de América (IEESA).

Diana Victoria Ayala Aguilar

Investigador(a) responsable. Licenciada en Psicología.

## Índice

Introducción .....	5
Capítulo 1. Conceptualización del acoso psicológico en el trabajo .....	8
1.1 La violencia y el acoso psicológico como formas de riesgo psicosocial en el trabajo	8
1.2 ¿Qué es el acoso psicológico en el trabajo? .....	12
1.2.1 Diversidad de terminología. ....	13
1.2.2 Definición y delimitación del acoso psicológico en el trabajo .....	15
1.3 Características básicas del acoso psicológico en el trabajo .....	16
1.3.1 Tipo de conductas instigadoras .....	17
1.3.2 La sistematicidad del comportamiento hostil .....	22
1.3.3 Desequilibrio de poder.....	24
1.3.4 Intencionalidad.....	26
1.3.5 Diferencia entre acoso psicológico y conflicto laboral.....	27
1.4 Clasificación de los tipos de acoso psicológico .....	28
1.5 El acoso psicológico como proceso (Fases del mobbing).....	30
1.5.1 Fase de seducción .....	31
1.5.2 Fase de conflicto .....	32
1.5.3 Fase del acoso o estigmatización. ....	33
1.5.4 Fase de intervención del entorno .....	37
1.5.5 Fase de intervención de la organización .....	38
1.5.6 Fase de exclusión o marginación .....	39
1.5.7 Fase de recuperación .....	40
1.6 Los objetivos del acoso psicológico en el trabajo .....	40
1.7 Prevalencia y datos estadísticos del acoso psicológico en el trabajo.....	43
1.7.1 Prevalencia del acoso psicológico en el trabajo según el sector laboral y el giro profesional .....	46
1.7.2 Diferencia entre el sector público y el sector privado.....	46
1.7.3 Acoso psicológico según giro profesional .....	49
Capítulo 2. El acoso psicológico en el contexto universitario .....	50
2.1 Prevalencia del acoso psicológico en el contexto universitario .....	51

2.2 Estrategias de acoso psicológico utilizadas en el contexto universitario .....	58
2.3 Factores desencadenantes del acoso psicológico en el contexto universitario .....	65
2.4 Consecuencias del acoso psicológico en el trabajo .....	74
2.4.1 Nivel individual .....	74
2.4.2 Consecuencias sobre los testigos .....	80
2.4.3 Nivel Organizacional .....	81
2.5 Estrategias de Afrontamiento del acoso psicológico .....	84
2.6 Regulación Jurídica del Mobbing o acoso Psicológico en el Trabajo .....	91
Conclusiones.....	96
Referencias .....	10303

## Introducción

La violencia entendida como el uso deliberado de la fuerza o poder contra otra persona con la intención de causar perjuicios físicos, psicológicos, económicos y/o sociales es un fenómeno que nos compete a todos dado su ubicuidad. La violencia permea todo tipo de relación interpersonal independientemente del contexto (familia, escuela, trabajo) donde se ejerza.

El ámbito laboral no es la excepción. Prueba de ello son los estudios llevados a cabo por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), donde las elevadas tasas de agresiones físicas, sexuales y psicológicas halladas a través de diversas categorías profesionales en muchos países, revelan a los lugares del trabajo como contextos donde se generan y reproducen dinámicas violentas que comprometen tanto la integridad física como la psicológica de los empleados (OIT, 1998).

Sin embargo, es hasta hace un par de décadas donde la problemática de la violencia comenzó a identificarse como un factor de riesgo en las relaciones de trabajo en la mayoría de los países, abordando principalmente la violencia física y sexual.

Mucho menos documentadas y difundidas se encuentran las formas de maltrato psicológico que muchas personas padecen en sus centros de trabajo, las cuales se sabe, producen serios estragos en su desempeño laboral y en su calidad de vida en general. Dentro de este marco se encuentra el acoso psicológico en el trabajo, conocido también como *mobbing*; un tipo específico de violencia psicológica donde un grupo de trabajadores unen fuerzas para atacar, denigrar, humillar y boicotear sistemáticamente a otro trabajador con el objetivo de marginarle de su lugar de trabajo, ya que por diferentes motivos es percibido como una amenaza u obstáculo.

El *mobbing* es un fenómeno que, aunque viejo y bien conocido en el mundo laboral, ha permanecido relativamente oculto debido a su difícil detección y a la sutileza de las agresiones. Se reconoce que siempre ha existido, pero recientemente comienza a salir a la luz pública y a tipificarse como un riesgo

psicosocial que pone en peligro la seguridad de las personas dentro de las organizaciones laborales.

A pesar de que el mobbing es un fenómeno universal y ninguna organización se encuentra exenta de su aparición, estudios alrededor del mundo han señalado consistentemente al sector educativo como una de las categorías profesionales más afectados por él.

Al respecto, de todos los niveles de enseñanza, las instituciones de nivel superior son las que han sido más ampliamente estudiadas en regiones de habla hispana, especialmente en México. Se documenta que dentro de los centros universitarios, personal académico y administrativo han sido blanco de hostigamiento por parte de sus superiores o compañeros de trabajo.

Aun así, parece existir poca conciencia por parte de las instituciones y de los propios afectados acerca de su importancia. Reflejo de ello es que, para ser un fenómeno de alta incidencia y relevancia, en la actualidad todavía se carecen del diseño e implementación de programas preventivos y de intervención al respecto.

Por este motivo resulta indispensable la divulgación de información actualizada que exponga y explique la manera particular en que las condiciones laborales de las instituciones educativas pueden propiciar el surgimiento de casos de acoso psicológico en su interior, exponiendo al profesorado a un mayor riesgo.

El presente documento tiene por objetivo ofrecer información que permita una comprensión general de la presencia del o mobbing en instituciones de educación superior. Se trata de una investigación documental conformada por dos partes. En la primera de ellas se introduce a los conceptos y terminología básica para responder en qué consiste el mobbing o acoso psicológico en el trabajo. Se incluyen apartados que precisan la definición del fenómeno, sus características básicas, tipología y motivos subyacentes. Asimismo, dentro de este capítulo se explica cómo se desarrolla el mobbing a través de fases y se revelan las prevalencias halladas en diferentes países.

La segunda parte ofrece una panorámica general acerca del mobbing en el contexto específico de las instituciones de educación superior. A raíz de un recuento de las investigaciones llevadas a cabo en algunos países de habla hispana que han abordado la temática, se exponen la incidencia y gravedad con que el mobbing se presenta en diversos centros universitarios; las formas particulares en que se hostiga laboralmente al personal docente y administrativo en dichas instituciones; los posibles factores que promueven y desencadenan el acoso; y el impacto que este tipo de violencia puede tener sobre la integridad física y psicológica de los víctimas, así como sobre la institución. También se describen las estrategias a través de las cuales el profesorado afectado trata de hacer frente a su situación; y, finalmente, una breve descripción de la regulación legal existente sobre el tema en diferentes regiones.

Se espera que la difusión de este trabajo de investigación ayude a concientizar sobre la relevancia del mobbing, sobre la seguridad laboral del colectivo docente y que su aportación sea de utilidad en el desarrollo de programas de promoción y prevención en la salud psicológica del magisterio.

Finalmente, aunque debido a que la documentación existente sobre la temática en el sector educativo se reduce a la enseñanza de nivel superior, marca un precedente en el estudio de esta temática. De manera que este texto también pretende abrir brecha para extender la investigación de este fenómeno a poblaciones docentes de los niveles de educación básica y media superior.

## Capítulo 1. Conceptualización del acoso psicológico en el trabajo

### 1.1 La violencia y el acoso psicológico como formas de riesgo psicosocial en el trabajo

La esfera laboral es una de las áreas centrales en la vida del ser humano tanto por la cantidad de tiempo y esfuerzo que se invierte en ella, como por las retribuciones de distinta índole que proporciona. Como elemento estructural en las personas, todo lo que esté relacionado con el trabajo genera tanto impactos positivos como negativos en las diferentes dimensiones de su vida, siendo la salud una de ellas.

El trabajo en sí mismo no es perjudicial, no obstante, éste puede ser desarrollado bajo ciertas condiciones que acarrear consecuencias nocivas para la integridad física y/o psicológica de los trabajadores.

La relación entre las condiciones laborales y la salud del empleado tiene implicaciones a niveles clínico, legal, organizacional y social por lo que es un tema de interés que ha sido abordado desde diferentes disciplinas.

Tradicionalmente, las investigaciones y las normativas referentes a higiene y seguridad laboral habían prestado mayor atención a la salud física de los trabajadores debido a la objetividad con que pueden ser evaluadas las repercusiones de los accidentes de trabajo y de la mayoría de enfermedades profesionales. Sin embargo, como consecuencia de los procesos de globalización y los importantes cambios en los procesos productivos y organizacionales, actualmente los trabajadores están expuestos a otro tipo de riesgos laborales, los cuales, aunque menos obvios y menos tangibles que los riesgos físicos, menoscaban el bienestar de las personas impactando principalmente su estado de salud psicológico, asimismo minan el buen funcionamiento de las organizaciones. Dichos riesgos se conocen como riesgos psicosociales (Pompa, 2011).

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (1986) los riesgos psicosociales se definen como “las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado y las funciones y necesidades de los trabajadores por otro. Estas interacciones



podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones o experiencias”. Otros autores como Cox y Griffiths (1996) los conciben como “aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental que tienen la potencialidad de causar daños físicos, sociales o psicológicos en los trabajadores.”

Es decir, los riesgos psicosociales se refieren a contextos laborales que, a pesar de generar consecuencias que a primera vista no son tan obvias, atentan contra derechos fundamentales del empleado como lo son su dignidad e intimidad. Los perjuicios de los riesgos psicosociales no se limitan a un área vital específica, pues al incidir sobre los procesos emocionales, cognitivos y conductuales del trabajador afectan su funcionamiento global; de ahí su potencial desgastante y destructivo (Moreno y Báez, 2010).

Durante sus jornadas laborales las personas se exponen a una amplia gama de riesgos de esta índole, algunos de los cuales han sido reconocidos y estudiados incipientemente. Para los expertos en el tópico de interés, los riesgos psicosociales que han adquirido mayor notoriedad son el estrés laboral, la violencia y el acoso psicológico o mobbing (Moreno y Báez, 2010).

El estrés laboral constituye el riesgo psicosocial más difundido y estudiado debido a los alarmantes niveles epidemiológicos que ha alcanzado en todo el mundo. Este tema ya fue tratado con mayor profundidad por el Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de América (IEESA) en una publicación anterior, así que no será necesario extenderse más en este punto, baste señalar que aparece cuando las exigencias y demandas laborales rebasan las competencias y la capacidad del trabajador para hacerles frente o mantenerlas bajo control, generando un conjunto de reacciones psicofisiológicas que a largo plazo desgastan su salud gravemente.

Actualmente, el estrés se considera una epidemia del ámbito laboral en todo el mundo, con prevalencias que oscilan en alrededor del 50% de trabajadores

afectados en diferentes países; en el caso de México, el 75% de quienes lo padecen lo atribuyen a sus actividades laborales (IEESA, 2013).

El presente documento aborda los otros dos tipos de riesgos psicosociales: la violencia y el acoso psicológico. En este sentido, llama la atención el hecho de que, aunque el contexto laboral constituye un espacio donde las personas tienen la oportunidad de potenciar sus capacidades en pro de su desarrollo profesional y personal, al mismo tiempo es un lugar donde se gestan, manifiestan y reproducen distintas dinámicas violentas, las cuales muchas veces son un reflejo de la violencia imperante en la sociedad actual (Moreno y Báez, 2010).

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2002) define la violencia como:

...uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga posibilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones (p.5).

La violencia puede ser clasificada según su tipo: física, psicológica, patrimonial, económica y sexual, y/o según modalidad o contexto donde ocurra: violencia en el ámbito familiar, violencia laboral y docente, violencia en la comunidad, violencia institucional y violencia feminicida (INMUJERES, sf).

En términos específicos, la violencia laboral se refiere a “toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable en la cual una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo” (OIT, 2003). Cualquier forma de abuso de poder cuya finalidad sea excluir o someter a otro y que se encuentre enmarcada en un contexto de trabajo se considera como violencia laboral.

A través del tiempo y dependiendo de las circunstancias concretas, la violencia en este ámbito se ha expresado de diferentes maneras y los métodos utilizados por los agresores han evolucionado.

Las formas en que se manifiesta la violencia laboral comprenden desde las más evidentes como son: a) las agresiones físicas: golpes, empujones y heridas; b) la violencia verbal que incluye los gritos, amenazas e insultos; y c) el acoso

sexual, referido a los comentarios y conductas con connotación sexual basados en el poder que respalda al jefe o figura de autoridad que son recibidos sin consentimiento alguno por parte del trabajador; hasta las formas más sutiles como la violencia psicológica cuya detección resulta mucho más difícil debido a la variedad y a la ambigüedad con que se manifiesta. Sin embargo, es justo este último tipo de violencia el que prevalece actualmente en la mayoría de las instituciones (Leclerc, Beaumont, Massé, Dumont, Allaire y Lefebvre, 2012; Moreno y Báez, 2010).

El potencial destructivo de la violencia psicológica radica en su incidencia sobre la percepción que la persona tiene sobre su propia valía, mediante la ejecución de actitudes y comportamientos humillantes y denigratorios (Leclerc *et al.*, 2012).

En un documento elaborado para el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, Moreno y Báez (2010) compilan algunas de las expresiones de violencia psicológica que han empezado a identificarse en las organizaciones. Algunas de ellas son las conductas incívicas llevadas a cabo por todo tipo de empleados cuyas acciones y actitudes en las tareas cotidianas hacen gala de una clara falta de consideración y cortesía hacia sus compañeros y/o subordinados, aunque no exista una voluntad de hacer daño. Se refieren a conductas que menosprecian las normas explícitas o implícitas referentes a la educación, el decoro y el respeto mutuo mínimo, las cuales pueden desencadenar reacciones negativas cargadas de mayor agresión.

La violencia psicológica también alude a los estilos de dirección abusivos que se basan en un trato abiertamente hostil hacia los subordinados o también aquellos estilos que manipulan las normas y reglas de la institución para alcanzar fines sin importar el daño que pueden causar a terceros (*Supervisión abusiva* y *Pequeña tiranía* respectivamente) (Moreno y Báez, 2010).

Sin embargo, existe una forma particular de violencia psicológica que debido a sus características peculiares y sus consecuencias especialmente

demoledoras ha sido separado del concepto genérico de violencia para ganar un espacio como riesgo psicosocial específico: se trata del acoso psicológico en el trabajo, también conocido como mobbing (Moreno y Báez, 2010).

El acoso psicológico en el trabajo o mobbing hace referencia a un proceso mediante el cual un grupo de trabajadores unen fuerzas para atacar recurrentemente y de manera prolongada a un trabajador específico, el cual por diferentes razones les representa una amenaza u obstáculo. Dichos ataques están desprovistos de ética alguna, son deliberados y están dirigidos a perjudicar emocionalmente a la víctima y a marginarla de la empresa o institución. Este tipo de violencia puede generar problemas graves de ansiedad y depresión en la víctima, teniendo consecuencias funestas como su deserción del mundo laboral o en casos extremos el suicidio, al mismo tiempo que promueve la degradación del clima laboral (Parés, 2007; Hirigoyen, 2001).

El acoso psicológico es una problemática que se ha presentado desde antaño, pero sólo hasta recientes fechas se ha reconocido como un problema social y, gracias al eco que ha generado en el contexto laboral y el incremento de casos, ha motivado un esfuerzo por investigar y sistematizar a profundidad las condiciones que lo gestan, sus consecuencias y los factores mediadores.

## **1.2 ¿Qué es el acoso psicológico en el trabajo?**

El acoso psicológico en el trabajo es un fenómeno que ha sido denominado y definido de diversas maneras, dependiendo del autor y del marco teórico que se cite. La multiplicidad de términos y definiciones utilizados para hacerle referencia, así como la complejidad misma del fenómeno ha propiciado confusión y la dificultad de una descripción unánime y homogénea.

Debido a ello, este apartado tiene por objetivos exponer los términos que se han empleado comúnmente para describirlo, así como algunas definiciones conceptuales que han tratado de abordar y delimitar esta problemática.

### 1.2.1 Diversidad de terminología.

Un término frecuentemente empleado para designar este tipo de violencia laboral es el anglicismo *mobbing* el cual proviene del sustantivo *mob* (turba) y del verbo *to mob* que significa acosar o atacar en masa (Oxford Dictionaries, 2016).

Curiosamente el contexto original de donde proviene dicha denominación no fue el laboral sino el biológico, gracias a los estudios del etólogo Konrad Lorenz sobre las aves. La Etología es la rama de la biología dedicada al estudio del comportamiento animal en su ambiente natural (Haro, 1983).

Lorenz, premio nobel de medicina en 1973, observó que, en algunas especies animales, existía un comportamiento defensivo donde varios miembros del grupo ejercían un ataque colectivo contra un depredador o contra otro miembro de la misma especie que era más fuerte (Pompa, 2011; Blanklejder, 2011).

Posteriormente, en 1976, Brodsky, publica un libro donde se describen por primera vez algunos casos típicos de acoso psicológico en el trabajo, refiriéndose a ellos como *harassment* (acoso), como parte de un estudio global sobre las difíciles condiciones en las cuales laboran muchas personas (Leymann 1996; Blanklejder, 2011).

Sin embargo, es durante la década de los ochenta, a raíz de la promulgación de una nueva ley de condiciones de trabajo en Suecia en 1976, que el psicólogo sueco Heinz Leymann extrapola el término acuñado por Lorenz para referirse a ciertas situaciones de violencia que ocurrían dentro de los ambientes de trabajo. Leymann no sólo fue pionero en adoptar el concepto *mobbing* si no también en abordarlo científicamente, describirlo sistemáticamente e incluso elaborar un instrumento para poder medirlo (Leymann, 1996; Blanklejder, 2011; Trujillo, Valderrábano y Andrade, 2011).

Por su semejanza con el comportamiento intimidatorio ejercido por escolares también se le ha llamado *Workplace Bullying* (Adams; 1992), término popular entre los británicos y los australianos; no obstante, diferentes expertos, entre ellos el propio Leymann y la Organización Mundial de la Salud, han recomendado reservar

el término bullying para el ámbito escolar y el mobbing para el laboral. La distinción obedece por una parte a la intención de evitar confusiones y, por otra, a que en el acoso escolar la agresión física es un componente más evidente y central que en el acoso laboral, el cual se caracteriza por la práctica de una violencia velada (Leymann, 1996; Trujillo, Valderrábano y Andrade; Peña y Sánchez, 2007<sup>a</sup>).

Otro nombre con el que han intentado etiquetar esta práctica de violencia ha sido *bossing*, vocablo que se queda corto al designar solo una variante del mobbing, pues se le puede llamar *bossing* únicamente al acoso psicológico que es llevado a cabo por un jefe o superior directo sobre sus empleados, el cual, como se verá más adelante no es la única forma de acoso (Trujillo *et al.*, 2011).

Por su parte, Marie-France Hirigoyen (2001), cuya publicación ha sido un referente obligado, popularizó la acepción *acoso moral*, sobre la que algunos expertos aún tienen sus reservas, a pesar de ser muy utilizada, debido al uso de la palabra “moral”. La especialista francesa ha puntualizado que la elección de la palabra corresponde al carácter claramente intencional y perverso del fenómeno por lo que una toma de postura ética es necesaria desde la designación del problema.

Dentro de los detractores de la denominación *acoso moral* se encuentra el psicólogo español Iñaki Piñuel y Zabala, que prefiere llamarle *acoso psicológico en el trabajo*, ya que permite mayor amplitud y se despoja de la problematización que representa la palabra moral (2001).

Algunas otras expresiones descritas dentro de la literatura científica han sido *psicoterror laboral* (Molina Navarrete, 2001), *acoso institucional* (González de Rivera, 2000) e incluso *acoso depredador* (Einarsen, 1999), entre otros.

La falta de un término preciso y universal para referirse a este tipo de abuso denota la dificultad de su descripción y análisis desde un principio; a pesar de ello se han hecho importantes esfuerzos para estudiarlo y visibilizarlo. Para fines del presente documento, en adelante se hará referencia a él como acoso psicológico

en el trabajo o mobbing debido a la mayor popularidad y aceptación de estos dos constructos.

### 1.2.2 Definición y delimitación del acoso psicológico en el trabajo

Así como el término específico con el cual referírsele, la conceptualización del acoso psicológico en el trabajo ha sido igualmente problemática. Desde los primeros intentos para describirlo durante los años ochenta (Leymann, 1996) hasta el presente, no existe una definición universalmente aceptada; de hecho, existen casi tantas definiciones como modelos teóricos e investigaciones se han realizado.

Las variaciones dependen del componente del acoso que cada teórico considere como el central en dicho proceso y pretenda destacar. Leymann (1996) lo concibe como un proceso destructivo, en el cual lo sistemático y repetitivo de las acciones negativas son cruciales, es decir:

...el mobbing comprende una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien a consecuencia de ello es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (p.168)

O más específicamente, dicho autor también lo identifica como un:

Fenómeno en el que una persona o grupo de personas ejerce una violencia extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o persona acaben abandonando el lugar de trabajo (p.168).

En cambio, Hirigoyen (2001) prefiere resaltar la sutileza con que se lleva a cabo esta forma de violencia, así como los efectos perjudiciales sobre el blanco de acoso al definirlo como:

...toda conducta abusiva, (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo [...] es una violencia en pequeñas dosis, que no se advierte y que, sin embargo, es muy destructiva. Dicho ataque, tomado por separado, no es realmente grave: es el efecto acumulativo de microtraumatismos frecuentes y repetidos lo

que constituye la agresión [...] Como consecuencia, todas las personas que están en su punto de mira están profundamente desestabilizadas (p.19).

Piñuel (2001), a su vez, desde una perspectiva psicológica indica algunos de los motivos por los que dicho fenómeno nocivo aparece dentro de organizaciones laborales, además, deja entrever el carácter intencional de la agresión al plantear que el acoso psicológico tiene como objetivo:

...intimidar, opacar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima con vistas a eliminarla de la organización o satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas (p.55 ).

Aunque otros autores concuerdan con las nociones anteriormente descritas, puntualizan el hecho de que no se puede hablar de acoso psicológico en el trabajo sin que exista la participación de un grupo o colectivo contra otro individuo. Por ejemplo, Parés (2007) señala lo siguiente:

...se practica acosando grupalmente de manera que la víctima estigmatizada no pueda defenderse, que no pueda hablar o que su palabra ya no tenga ningún valor. La indefensión de la víctima proviene de la pasividad de los testigos de la violencia, que permiten la destrucción de otro ser humano de manera indignamente cobarde (p. 42).

En conjunto, las definiciones esbozan un fenómeno sumamente complejo de describir y analizar, dan cuenta de una forma de violencia en el trabajo que es mucho menos visible -pero no por ello menos dañina- que la agresión física y el acoso sexual. El acoso psicológico es un fenómeno que, aunque viejo en el mundo laboral, ha permanecido relativamente oculto debido a su difícil detección y la sutileza de las agresiones. Por lo mismo, la investigación realizada ha sido reciente y el abanico de posturas y enfoques al respecto muy amplio.

### **1.3 Características básicas del acoso psicológico en el trabajo**

Ante la diversidad y falta de consenso en la definición conceptual del acoso psicológico se ha propuesto detectar y describir sus características esenciales con el propósito de poder delimitarlo, comprenderlo mejor y evitar confusiones. Las



características que conjuntamente describen al mobbing son: el tipo de conductas instigadoras; la frecuencia y sistematicidad con las que ocurren las acciones negativas; el desequilibrio de poder y la intencionalidad con que se ejecuta el ataque.

A continuación, se pretende describir dichas características, además que se esclarece la diferencia entre acoso psicológico y otros conflictos laborales.

### **1.3.1 Tipo de conductas instigadoras**

Como se expuso anteriormente el acoso psicológico constituye el ejercicio de un conjunto de actitudes y conductas hostiles de un grupo de trabajadores sobre otro, degradando progresivamente su integridad física y psicológica. Dichos ataques no son físicos, entonces ¿a qué tipo de conductas se referían específicamente? ¿en qué consisten? ¿de qué manera se puede dañar y desestabilizar a alguien sin siquiera tocarlo?

El rango de acciones hostiles de las que se echa mano para acosar dentro del ámbito laboral es muy amplio. Dichas acciones son diferentes según su naturaleza, su grado de sutileza y severidad. Si se consideraran aisladamente, algunas de éstas parecerían triviales o incluso inofensivas, sin embargo, el acoso psicológico no se trata de un fenómeno homogéneo y unidimensional, sino de la puesta en marcha de todo un conjunto de actos cuya efectividad reside precisamente en su acumulación, repetición y acción sinérgica (Hirigoyen, 2001).

Los acosadores utilizan todas las estrategias que estén a su alcance con tal de desestabilizar emocionalmente al blanco, entendido como la persona objetivo del hostigamiento, por lo que el tipo de herramientas específicas empleadas para ello variarán según el sector profesional, el tipo de organización y la posición jerárquica del acosador dentro de ella, es decir, puede utilizar herramientas formales como no proveerle de los recursos materiales necesarios para laborar o informales como esparcir rumores sobre él (Sieglin, 2012).

A pesar de las particularidades de cada caso, las investigaciones han encontrado que los comportamientos hostiles suelen ser bastante estereotipados a través de diferentes organizaciones. Así lo demuestran las categorizaciones que han realizado diferentes expertos donde se enlistan las diferentes conductas que pueden ser consideradas como hostigadoras. (Hirigoyen,2001; Leymann, 1996; Rodríguez-Carballeira, Escartín, Visauta, Porrúa y Martín Peña, 2010).

Las categorizaciones consisten en definiciones operacionales, es decir, describen las acciones concretas con las que se manifiesta el acoso, de manera que resultan mucho más útiles que las definiciones conceptuales, no sólo para clarificar y comprender el fenómeno, sino en la realización de un diagnóstico e intervención en caso de ser necesario.

Además, a diferencia de la multiplicidad y falta de consenso de las definiciones conceptuales, las definiciones operacionales presentan listas bastante similares entre sí; lo que varía es el criterio según se les clasifica (Escartín, Rodríguez-Carballeira y Zapf, 2012).

En el cuadro 1.1 se expone la categorización de las estrategias de mobbing o acoso psicológico en el lugar de trabajo según tres fuentes diferentes: Leymann (1990), Hirigoyen (2001) y Rodríguez-Carballeira et al. (2005)

**Cuadro 1.1 Categorización de las estrategias de mobbing o acoso psicológico en el lugar de trabajo según tres fuentes diferentes.**

Leymann (1996)	Hirigoyen (2001)	Rodríguez-Carballeira <i>et al.</i> (2005)
<p><b>1. Limitar la comunicación (no se le da toda la información que debiera tener).</b></p> <p>A) Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.</li> <li>2. Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.</li> <li>3. Los compañeros le impiden expresarse.</li> <li>4. Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.</li> <li>5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.</li> <li>6. Se producen críticas hacia su vida privada.</li> <li>7. Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.</li> <li>8. Se le amenaza verbalmente.</li> <li>9. Se le amenaza por escrito.</li> <li>10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.).</li> <li>11. Se ignora su presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).</li> </ol>	<p><b>1. Atentados contra las condiciones de trabajo.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se le retira su autonomía a la víctima.</li> <li>2. No se le transmiten las informaciones útiles para la realización de una tarea.</li> <li>3. Se replican sistemáticamente todas sus decisiones.</li> <li>4. Se critica su trabajo injusta o exageradamente.</li> <li>5. Se le niega el acceso a los instrumentos de trabajo: teléfono, fax, ordenador.</li> <li>6. Se le retira el trabajo que solía realizar habitualmente.</li> <li>7. Se le dan constantemente tareas nuevas.</li> <li>8. Se le atribuyen voluntaria y sistemáticamente tareas superiores a sus competencias.</li> <li>9. Se hace presión para que no haga valer sus derechos (permisos, horarios, primas)</li> <li>10. Se logra que no se promocióne.</li> <li>11. Se le atribuyen trabajos peligrosos en contra de su voluntad.</li> <li>12. Se le atribuyen tareas incompatibles en contra de su voluntad.</li> <li>13. Se ocasionan desperfectos en su lugar de trabajo.</li> <li>14. Se le dan deliberadamente consignas imposibles de ejecutar</li> <li>15. No se tienen en cuenta los avisos médicos cursados por el médico de la empresa.</li> <li>16. Se le empuja al error.</li> </ol>	<p><b>1. Aislamiento.</b></p> <p>Limitar al trabajador la interacción con sus compañeros y/o separarlos físicamente de ellos procurando su marginación y exclusión. Dos formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislamiento físico</li> <li>• Aislamiento social</li> </ul>
<p><b>2. Limitar el contacto social (se le aísla físicamente de sus compañeros).</b></p> <p>B) Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. No se habla nunca con la víctima.</li> <li>13. No se le deja que se dirija a uno.</li> <li>14. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.</li> <li>15. Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.</li> </ol>	<p><b>2. Aislamiento y rechazo de la comunicación.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se interrumpe constantemente a la víctima.</li> <li>2. Sus superiores jerárquicos o sus colegas dejan de hablarle.</li> <li>3. La comunicación con ella se realiza sólo por escrito.</li> <li>4. Se rechaza incluso el contacto visual con esa persona.</li> <li>5. Se la instala apartada de los demás.</li> <li>6. Se ignora su presencia dirigiéndose únicamente a los demás.</li> </ol>	<p><b>2. Control y manipulación de la información.</b></p> <p>Seleccionar y manejar interesadamente la información que se transmite al trabajador, mentirle, así como cortar o deformar la información que él transmite.</p>

<p>16. Se niega la presencia física de la víctima.</p>	<p>7. Se les prohíbe a los colegas que le hablen. 8. No se le permite hablar con los demás. 9. La dirección rechaza cualquier petición de entrevista.</p>	
<p><b>3. Desprestigiar a su persona ante sus compañeros (por medio de bromas desagradables sobre su persona, por ejemplo).</b></p> <p>C) Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral:</p> <p>17. Se maldice o se calumnia a la víctima. 18. Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador. 19. Se ridiculiza a la víctima. 20. Se atribuye a la víctima ser una enferma mental. 21. Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico. 22. Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima. 23. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos. 24. Se atacan sus creencias políticas o religiosas. 25. Se hace burla de su vida privada. 26. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad. 27. Se le obliga a realizar un trabajo humillante. 28. Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados. 29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima. 30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes. 31. Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.</p>	<p><b>3. Atentados contra la dignidad.</b></p> <p>1. Se utilizan observaciones despectivas para calificarla. 2. Se utilizan gestos de desprecio dirigidos a ella (suspiros, miradas despectivas, encoger los hombros, etc.) 3. Se la desacredita ante el resto de compañeros, sean éstos superiores o subordinados. 4. Se hacen circular rumores relativos a ella. 5. Se le atribuyen problemas psicológicos (se la tilda de enferma mental). 6. Se ridiculizan sus minusvalías o su físico; se la imita o caricaturiza. 7. Se critica su vida privada. 8. Se ridiculizan sus orígenes o nacionalidad. 9. Se atacan sus creencias religiosas o sus convicciones políticas. 10. Se le atribuyen tareas humillantes. 11. Se le injuria en términos obscenos o degradantes.</p>	<p><b>3. Control-abuso sobre las condiciones laborales.</b></p> <p>Intervenir o actuar con negligencia sobre las condiciones o medios laborales para perturbar al trabajador en el desarrollo de sus actividades o para poner en riesgo su salud. Dos formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstruccionismo</li> <li>• Trabajo peligroso</li> </ul>
<p><b>4. Desprestigiar y desacreditar su capacidad profesional y laboral (no se valora el trabajo que realiza o no se le encarga trabajo).</b></p> <p>D) Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la</p>	<p><b>4. Violencia verbal, física o sexual.</b></p> <p>1. Se cohibe a la víctima con amenazas de violencia física. 2. Se la agrede físicamente, aunque de forma leve: se la empuja, se le cierra la puerta en las narices.</p>	<p><b>4. Abuso emocional.</b></p> <p>Acciones y expresiones ofensivas dirigidas especialmente a atacar, herir y menospreciar al trabajador en sus sentimientos y emociones. Dos formas:</p>

<p>desacreditación profesional.</p> <p>32. No se asigna a la víctima trabajo ninguno.  33. Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.  34. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas.  35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.  36. Se le asignan sin cesar tareas nuevas.  37. Se le hace ejecutar trabajos humillantes.  38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.</p>	<p>3. Se le grita.  4. Se invade su vida privada con llamadas telefónicas u cartas.  5. Se la sigue por la calle, se le acecha ante su domicilio.  6. Se ocasionan desperfectos en su vehículo.  7. Se la acosa o agrede sexualmente (con gestos o con expresiones).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intimidación o amenaza.</li> <li>• Desprecio, humillación o rechazo como persona.</li> </ul>
<p><b>5. Comprometer la salud (bien sea con amenazas físicas más o menos violentas o destrozando sus pertenencias).</b></p> <p>E) Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.</p> <p>39. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.  40. Se le amenaza físicamente.  41. Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.  42. Se le agrede físicamente, pero sin contenerse.  43. Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.  44. Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.  45. Se agrede sexualmente a la víctima.</p>		<p><b>5. Descrédito o denigración profesional</b></p> <p>Minusvalorar o denigrar la reputación y la categoría profesional del trabajador, devaluando sus conocimientos, su experiencia, su esfuerzo, su desempeño, etc.</p>
		<p><b>6. Degradación del rol laboral.</b></p> <p>Disminuir la importancia del rol desempeñado por el trabajador, quitándole injustificadamente responsabilidades o asignándole tareas inútiles, imposibles o claramente inferiores a su categoría</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de Leymann (1996), Hirigoyen (2001) y Rodríguez-Carballeira et al., (2005)

Tanto la categorización de Leymann (1996), como la de Hirigoyen (2001) incluyen un apartado referente a la violencia física y sexual. Esto se debe a que junto al acoso psicológico dichos tipos de violencia constituyen diferentes formas o variantes de una categoría más global que es el acoso laboral (Hirigoyen, 2001). Y aunque las tres pueden coexistir en un determinado caso, no siempre ocurre así, por lo que se les considera fenómenos diferentes que no deben confundirse.

En el caso de la clasificación de Hirigoyen (2001) se concibe al acoso psicológico como un proceso en escalada que va desde las agresiones más sutiles y difíciles de detectar hasta las más evidentes, las cuales, pueden desembocar en ataques físicos, los cuales ocurrirían, según la autora, sólo una vez que el acoso psicológico haya avanzado tanto que se encuentre consolidado y la víctima esté completamente estigmatizada.

En cambio, la clasificación propuesta por Rodríguez-Carballeira, Escartín, Visauta, Porrúa y Martín Peña (2010), que es mucho más reciente, opta por excluir el apartado de violencia física y sexual para profundizar en el proceso de índole psicológico. Otra razón para realizar tal distinción consiste en que en la actualidad el acoso sexual y la violencia física ya cuentan con un marco normativo en muchos países, mientras que en la mayoría aún se espera que el acoso psicológico tenga una regulación jurídica propia (Hirigoyen, 2001; Moreno y Báez, 2010).

### **1.3.2 La sistematicidad del comportamiento hostil**

La naturaleza de las conductas instigadoras, su nivel de sutileza, así como las personas que las ejercen pueden variar, sin embargo, una de las características definitorias del mobbing es la sistematicidad con que aparecen (Trujillo *et al.*, 2011; Escartín *et al.*, 2012).

Como se mencionó anteriormente, si el proceso de acoso se desmenuzara en conductas aisladas, la trivialidad de muchas de ellas haría parecer exagerado el nivel de daño provocado en las víctimas, pero es su persistencia en el tiempo lo que las convierte en potencialmente perjudiciales (Hirigoyen, 2001).

Asimismo, la aparición repetitiva de las actitudes y conductas agresivas contribuye a la vez a diferenciar el acoso psicológico de un mero conflicto en el trabajo. El primero es de naturaleza insidiosa mientras que el segundo, aunque se tratan de situaciones comunes e inevitables en el trabajo, ocurren de vez en cuando.

Al respecto, en su inventario de conductas hostiles Leymann (1996) estableció los criterios de frecuencia y duración que deben presentar para que sean consideradas como mobbing. Precisó que las agresiones deberían ocurrir al menos una vez por semana durante mínimo seis meses. A pesar de que el criterio de Leymann ha sido el más utilizado en las investigaciones científicas gracias a su practicidad, en la realidad concreta el apego rígido hacia él exige precaución, pues basta plantear ciertas cuestiones para poner en evidencia su falibilidad e inoperancia bajo ciertas circunstancias.

La primera cuestión a considerar es que la severidad del acoso no sólo depende de la frecuencia de las acciones hostiles sino también de su gravedad y consistencia. Existen actos que suceden solo una vez, pero cuya severidad marcan un evidente cambio en la situación de la víctima dentro de su trabajo. Un ejemplo típico de ello es el aislamiento físico, el cual ocurre cuando a un empleado lo cambian de su espacio habitual de trabajo a otro que lo mantenga alejado e incomunicado de sus compañeros. Aunque el aislamiento no se considere como una serie de actos repetidos, sí es una acción que se mantiene estable en el tiempo y cuyos efectos son muy nocivos para la víctima (Hirigoyen, 2001).

Otro punto a tomar en cuenta se refiere a esas situaciones donde existe una clara ejecución de mobbing pero no cumple con el criterio de duración de 6 meses. Por ejemplo, el acoso sufrido por un colega desde hace 4 meses y medio a partir de su promoción al puesto de jefe. Sus antiguos colegas lo ridiculizan frente a los clientes, desobedecen sus órdenes, se rehúsan a pasarle información importante o lo desairan en las reuniones sociales. En este caso, existe repetición y persistencia de las agresiones, además que es evidente el detonante del acoso, se evidencia un antes y un después en las actitudes de los subordinados (el acoso

no ocurría en el tiempo previo al ascenso), sin embargo, faltan dos meses para que se cumpla el criterio de Leymann por lo que parecería absurdo dejar al trabajador vivir semejante situación por un par de meses más antes de que pueda presentar una queja (Escartín *et al.*, 2012).

También existen casos en que los acosadores hostigan a la víctima intensamente durante semanas, pero cuyo bombardeo puede descansar un par de semanas por falta de oportunidades para hacerlo y, entonces, reanudarse posteriormente. Si se considera estrictamente el criterio, el acoso no se está repitiendo una vez por semana, aunque si pudiéramos registrar la situación en su conjunto por un año, es posible observar la perseverancia de la agresión. Es decir, el hostigamiento se presenta de manera intermitente pero consistente (Escartín *et al.*, 2012).

Con el objetivo de amortiguar la aparición de éstas y otras posibles problemáticas ante el establecimiento de límites rígidos como los de Leymann se han propuesto enfoques más flexibles que prefieren enfatizar la caracterización del acoso psicológico como un proceso sistemático cuyo desarrollo y evolución ocurre a través de meses y años, sin imponer umbrales exactos de duración y frecuencia (Escartín *et al.*, 2012). Proceso que para ser detectado se necesita de la observación y registro del mismo a lo largo de mucho tiempo.

### **1.3.3 Desequilibrio de poder**

Otro aspecto central que define a un proceso de mobbing como tal, es la existencia de un desequilibrio de poder entre las partes involucradas. El mobbing implica una relación asimétrica dentro de la cual el acosado se encuentra en una posición de desventaja e indefensión respecto a su(s) acosador(es) (Hirigoyen, 2001; Escartín *et al.*, 2012).

Como se explicará a continuación, el desequilibrio de fuerzas corresponde a diferentes aspectos y no se refiere exclusivamente a un desequilibrio de naturaleza jerárquica puesto que el acoso puede ser ejercido de jefe a empleado, pero ocurre



también entre colegas, los cuales tienen la misma posición jerárquica en la organización, e incluso aparece de subordinados hacia el jefe (Trujillo *et al.*, 2011).

Y es que el punto del acoso psicológico es el dominio y sometimiento de la víctima a través de su acorralamiento progresivo y desestabilización emocional, para lo cual las estrategias utilizadas pueden ser tanto de naturaleza formal como informal, dependiendo de las herramientas que el acosador tenga a su alcance.

En el caso del mobbing ejercido de un superior jerárquico hacia su subordinado es precisamente la posición de autoridad del primero la que dispone un terreno que facilita el abuso de poder sobre un trabajador determinado, principalmente a través de la utilización de medios institucionales. Acciones como negarle recursos materiales necesarios para laborar, asignarle sobrecarga de trabajo o atribuirle tareas degradantes en contra de su voluntad, son ejemplos de ello (Sieglin, 2012).

En cambio, cuando el acoso ocurre entre colegas o de los subordinados hacia un superior el poder de los acosadores no proviene de la autoridad, sino de otros medios informales cuyo uso estratégico colocan al acosado en una posición en la que es difícil reivindicarse. Por ejemplo, el uso del poder de la información; los acosadores pueden servirse de chismes sobre la víctima para desacreditarlo profesionalmente poniendo en su contra a clientes, usuarios y hasta jefes. Cuando existe todo un grupo atrás apoyando cierta versión malintencionada resulta difícil para la víctima limpiar su nombre. Otro caso de poder informal lo constituye el aislamiento social, cuando se limita la participación de la víctima en eventos sociales dentro de la organización. Acciones que van desde no hablarle, hasta no invitarlo a salidas después del trabajo o a las comidas, presuponen una situación de desventaja para la víctima al despojarle de redes de apoyo dentro de la organización (Hirigoyen, 2001; Sieglin, 2012; Trujillo *et al.*, 2011).

El propio mobbing visto como proceso sistemático a lo largo del tiempo va colocando poco a poco al acosado en una situación de impotencia. La ejecución insidiosa y sin tregua de agresiones psicológicas por parte de un grupo, generan

paulatinamente la desestabilización emocional y el dismantelamiento de los recursos de auto-protección del blanco. En casos donde el proceso se ha consolidado plenamente resulta muy difícil defenderse cuando se está aislado, estigmatizado socialmente y agotado psicológicamente (Hirigoyen, 2001; Parés, 2006).

### 1.3.4 Intencionalidad

Un aspecto que no cesa de causar polémica entre los expertos en mobbing es la noción de intencionalidad. Se ha dicho anteriormente que la finalidad del acoso psicológico es excluir a la víctima del lugar del trabajo a través del uso de mecanismos degradantes que la desestabilicen psicológicamente. A partir de lo cual se asume la preexistencia de la voluntad del acosador de hostigar a la víctima. Se señala que el agresor es consciente tanto del acoso como de los posibles perjuicios que sus acciones pueden acarrear a la víctima y al clima laboral (Hirigoyen, 2001; Fadda, 2013).

Se considera que la intencionalidad del acosador opera a nivel emocional, donde la principal motivación es causar sufrimiento a la víctima; y/o a nivel instrumental, donde el acoso es solamente un medio para obtener otro fin, en tal caso el sufrimiento del blanco sería un daño colateral (Fadda, 2013).

A pesar de que la intencionalidad adquiere relevancia a la hora de realizar una intervención, algunos expertos han sugerido descartarla como una de sus características definitorias. En contraste con la violencia física, cuando se ejerce violencia psicológica resulta una dificultad presentar evidencias sobre la voluntad del acosador. ¿Cómo comprobar sus intenciones?, es muy probable que lo niegue todo. Asimismo, el concepto de intencionalidad es vago y se presta a diversas interpretaciones que son difíciles de dilucidar generando obstáculos sobre todo a nivel jurídico. Por ejemplo, no queda claro si es preciso demostrar la intencionalidad en cada una de agresiones llevadas a cabo durante todo el proceso o sólo un porcentaje de ellas. O bien, si sería un atenuante que el acosador no quisiera dañar a la víctima sólo lograr otro fin (Escartín *et al.*, 2012).

### 1.3.5 Diferencia entre acoso psicológico y conflicto laboral

El carácter ambiguo del acoso psicológico propicia que a menudo sea confundido con otras situaciones ríspidas que suelen presentarse en el ambiente laboral. La delicadeza del tema junto a sus repercusiones nocivas a nivel individual y organizacional, así como sus posibles implicaciones jurídicas demanda precisar la distinción entre mobbing y los conflictos aislados que aparecen recurrentemente en el contexto de trabajo.

Así, una vez descritos la sistematicidad, la noción de intencionalidad y el desequilibrio de poder como elementos esenciales del mobbing, se dispone ahora a contrastarlos con los aspectos que aparecen durante un conflicto común.

En primer lugar, a diferencia del acoso psicológico donde se establece una diferencia de poder entre el acosador y el acosado, el enfrentamiento durante un conflicto supone la igualdad teórica de ambos. Esto quiere decir que, durante un conflicto, aunque exista oposición y disidencia, al discutir abiertamente con la otra persona se le está reconociendo como un interlocutor con exigencias y argumentos tan válidos como los propios. En cambio, durante el mobbing se busca la anulación de la víctima y de sus intereses, por lo que ni siquiera se le da la oportunidad de réplica, ya que se le concibe en una posición de inferioridad (Hirigoyen, 2001; Trujillo *et. al*, 2011)

En segundo lugar, durante el conflicto la expresión de las diferencias es explícita, la comunicación y confrontación ocurren de manera abierta. El acoso psicológico se caracteriza por una comunicación hostil que suele ser indirecta, velada y “fría”; se realizan acciones que se prestan a una doble interpretación por parte de quien la recibe, sumiéndolo en un estado de confusión y ansiedad - ¿de verdad me hizo ese comentario con mala intención o sólo lo estoy sobre interpretando? -. A menos que el acoso escale a actuaciones hostiles más directas (como insultos, amenazas o ridiculización en público) es esa cualidad de agresión solapada lo que mantiene al agresor impune al no permitir confrontación alguna (Hirigoyen, 2001).

Dado que el mobbing no permite la explosión de un conflicto abierto y el acosador evita a toda costa la comunicación directa con la víctima (no se le habla, no se nombra nada, todo queda implícito), lo cual permitiría, al menos en teoría, una posibilidad de negociación o arreglo del problema, la víctima queda acorralada, sometida a un estado de indefensión y de desestabilización progresivas (Hirigoyen, 2001).

Esto saca a relucir otra diferencia entre acoso y conflicto: la intencionalidad y objetivo. El conflicto suele estar encaminado a la resolución del problema y brinda la oportunidad de renovación; si se llega a un acuerdo satisfactorio permite transformar aquello que ya no funciona dentro de la organización, por lo que manejado de manera apropiada resulta útil y benéfico. El mobbing pretende la destrucción psicológica y la marginación de la víctima, a pesar de que las acciones ejecutadas para lograrlo no resuelvan los problemas de la organización e inclusive atente contra sus objetivos. El mobbing no busca dar respuesta a los problemas de la institución ni obtener resultados que la beneficien, sólo deshacerse de quien amenaza los privilegios de los acosadores (Hirigoyen, 2001).

Los conflictos son intrínsecos a las relaciones laborales. La aparición de diferencias y roces en el lugar de trabajo son comunes e inevitables, sin embargo, parece existir una aversión por parte de las instituciones -y de las personas- a enfrentarlos, por lo que generalmente se prefiere negarlos y obviarlos. No obstante, con ello sólo incrementan el riesgo de ocurrencia de mobbing, pues los problemas que no se resuelven a través del conflicto abierto se encapsulan, abriendo paso a su manifestación soterrada a través de las conductas hostiles ya descritas. (Hirigoyen, 2001; Blanklejder, 2011).

#### **1.4 Clasificación de los tipos de acoso psicológico**

El mobbing puede ser llevado a cabo por diferentes personas dentro de una organización, por lo que se ha clasificado según la dirección del mismo y el tipo de relación jerárquica entre los implicados. En este sentido se distinguen cuatro tipos de acoso: 1) vertical descendente, 2) vertical ascendente, 3) horizontal y 4) mixto.

El acoso vertical presenta dos vertientes, las cuales se describen a continuación:

a) Descendente: Es aquel en el que el acoso es ejercido por un superior jerárquico hacia su subordinado. Constituye la forma de acoso más frecuente y es el más difícil de abordar porque la línea que separa al mobbing y el comportamiento de un jefe exigente parece difusa (Hirigoyen, 2011, Escartín *et al.*, 2012). Dado que un jefe tiene autoridad sobre su subordinado muchas veces legitima las conductas hostigadoras a través de ella, de manera que deja a la víctima impotente ante el ataque. Además, gracias a esa autoridad, las medidas hostiles suelen ser de carácter disciplinario y formal.

b) Ascendente: Tiene lugar cuando el acoso proviene de los subordinados hacia un superior jerárquico. Según Leyman (citado en Parés, 2012) e Hirigoyen (2001) es el tipo de acoso que se presenta con menos frecuencia con una incidencia apenas del 9% y 1% según cada autor referido. Las situaciones de ocurrencia son durante la promoción de un trabajador a un rango superior, provocando inconformidad entre sus subordinados que solían ser sus compañeros o cuando la organización coloca como superior jerárquico a una persona nueva cuyas formas de gestión no son aceptadas por los empleados (Trujillo *et al.*, 2011). Se manifiesta típicamente a través del esparcimiento de rumores y falsas acusaciones contra el jefe y el ocultamiento y manipulación de la información (Fadda, 2013).

El acoso horizontal se produce entre colegas o personas que ocupan la misma posición jerárquica en la institución. En este caso, el mobbing puede ser perpetrado por un compañero o un grupo de ellos, lo que coloca a la víctima en una posición de mayor vulnerabilidad. El acoso horizontal es motivado frecuentemente por competitividad, celos y envidias profesionales y la forma más común de llevarlo a cabo es a través del descrédito profesional y la exclusión social de la víctima; se difunden chismes sobre ella, se entorpece y sabotea su trabajo o incluso se usurpan sus méritos (Trujillo *et al.*, 2011; Escartín *et al.*, 2012).

El acoso mixto surge cuando es llevado a cabo tanto por el superior jerárquico como por los compañeros. Suele aparecer cuando el proceso de mobbing se ha presentado por un largo tiempo de modo que la estigmatización de la víctima se ha expandido por toda la organización. Puede comenzar como un acoso descendente donde los compañeros pasen de ser testigos a acosadores activos; o como un acoso horizontal, donde la jerarquía se vuelve cómplice o acosador activo al no hacer nada (Hirigoyen, 2001; Escartín *et al.*, 2012). La consolidación del acoso en una institución promueve que la víctima sea objeto de acusación de todo lo malo que suceda dentro de ella, poco a poco pierde la simpatía de compañeros y jefes quedando con muy pocos adeptos dispuestos a defenderla abiertamente.

### **1.5 El acoso psicológico como proceso (Fases del mobbing)**

El mobbing no emerge abruptamente, tampoco consiste en altercados aislados. Se trata de un proceso que se instaura y consolida paulatinamente a través de diferentes fases durante las cuales el grado y severidad de la hostilidad van en escalada (Fadda, 2013). Cabe aclarar que las etapas no son fijas; la aparición, duración y progresión de cada una está determinada por las singularidades de cada caso, tomando en cuenta las peculiaridades de la organización, la víctima y los acosadores y las motivaciones de estos (Riquelme, 2006).

El concebir al acoso psicológico como proceso tiene ciertas ventajas, por una parte, el desmenuzamiento de las acciones violentas permite comprender el juego estratégico del que se vale el acosador y por otra, responde a la cuestión sobre cómo es que una persona adulta, sana y completamente capacitada para laborar termina en una posición de parálisis y arrinconamiento, del cual no puede salir en la mayoría de los casos.

Dentro de la literatura tradicionalmente se han establecido cuatro fases del proceso: conflicto, acoso o estigmatización, intervención desde la organización y marginación o exclusión de la vida laboral (Leyman, 1996). No obstante, como producto de sus investigaciones, Parés (2007) decidió añadir tres etapas más: la

fase de seducción, la intervención del entorno y la fase de recuperación. A partir de ambos autores, y dada su complementariedad, se presenta una secuencia combinada de las fases referidas, que da lugar al siguiente orden: 1) seducción, 2) conflicto, 3) acoso o estigmatización, 4) intervención del entorno, 5) intervención de la organización, 6) exclusión o marginación y 7) recuperación, mismas que se describen a continuación.

### **1.5.1 Fase de seducción**

El acosador no manifiesta su potencial violento desde el principio, al contrario, buscará ganarse a la víctima y su entorno a través de la adulación y la compasión. En una primera instancia, el acosador provee a la persona objetivo de atenciones y comentarios halagadores, los cuales pueden acompañarse por una representación de sí mismo como víctima de desconsideraciones inexistentes por parte de otras personas, aludiendo así a su compasión. Al desplegar dicho comportamiento, el acosador espera obtener la lealtad de la víctima. Ésta, al sentirse halagada tanto por la atención como por el papel de protector y cómplice que se le atribuye (la compasión también es una forma de adulación) y al negarse a perder esa posición, poco a poco se encontrará aceptando, justificando y disculpando actitudes y conductas del acosador que vistas desde una perspectiva distante son inaceptables. La seducción también es dirigida a las personas que rodean a la víctima en la institución con el objetivo de convertirlos en aliados y así evitar que se den cuenta de la agresión ejercida contra la víctima (Parés, 2007).

Una vez obtenida la lealtad del blanco, el acosador se dedica a conseguir lo que buscaba originalmente; ya sea apropiarse de su cargo, plagiar su trabajo o establecer contacto con las relaciones sociales de la víctima, entre otras. Para que la operación sea exitosa, el acosador necesita asegurar que el entorno esté de su lado, que crea que efectivamente la propiedad o cualidad que ha obtenido de esta forma es suya y no de la víctima -que el proyecto es de su autoría, que el puesto se lo merece más él que el blanco-, privándola así del reconocimiento. En cambio, el acosador queda validado por el entorno (Parés, 2007).

Es dentro de este contexto que empiezan las primeras conductas de desprestigio y desestabilización. El acosador difunde algunos rumores en contra de la víctima, al mismo tiempo que emite algunas críticas veladas hacia él en forma de bromas o “comentarios al aire”. Como todo ello ocurre mientras el agresor sigue haciéndose pasar por amigo de la víctima o fingiendo una relación cordial con ella, el entorno asume la veracidad de la información que emite el acosador, mientras que la víctima se confunde con los dobles mensajes (Parés, 2007).

### **1.5.2 Fase de conflicto**

Leymann (1996) propuso esta etapa como inicio del proceso de mobbing al considerar que dicho fenómeno es producto de un conflicto mal resuelto, lo cual ha sido apoyado por muchos otros expertos (Parés, 2007). No obstante, el propio Parés (2007) considera que antes del conflicto debe existir un terreno preparado por el instigador (fase de seducción), ya que de lo contrario se entiende que la relación interpersonal era buena y que abruptamente se vuelve negativa sin explicación, lo cual no ocurre así.

La aparición de conflictos en el ámbito laboral debido a divergencias de opiniones, objetivos, métodos o simplemente por diferencias personales son comunes y la mayoría no se convierten en mobbing. Para que ello ocurra se necesitan al menos dos condiciones: por una parte, un contexto donde la comunicación abierta no se permita, ya que como se ha expresado en los apartados anteriores el acoso deviene de una falta de explosión de un conflicto donde las diferencias, las rencillas e incomodidades se expresan de manera soterrada a través de agresiones veladas (Hirigoyen, 2001). Cuando el conflicto puntual no se resuelve directamente y, de preferencia, con ayuda de un mediador, se vuelve crónico y puede dar paso al mobbing. Por otra, Parés (2007) enfatiza la voluntad previa del instigador para acosar. La intención de hostigar explica porque muchas veces cuando en retrospectiva se analiza el conflicto que constituyó el supuesto punto de partida, se cae en cuenta que fue una nimiedad que no justifica una reacción tan destructiva y que se trata únicamente de una excusa del



acosador para excluir a la víctima. En otras ocasiones se reporta la inexistencia de un conflicto real donde el acosador solamente necesitó tergiversar o exagerar cualquier situación, actitud o conducta del acosado como punto de partida del proceso.

Dado que lo que subyace todo proceso de acoso psicológico es un juego de poder y una intención de dominio, los cuales son motivos de naturaleza innoble y mal vistos socialmente, se tienen que disfrazar de conflictos puntuales y supuestas fallas en el blanco.

La víctima constituye un obstáculo que de algún modo limita el poder del acosador. En algún punto, el acosador se siente cuestionado y/o evidenciado por parte de ella a través de algo que sabe, que hace o que no hace (por ejemplo: negarse a participar en un fraude o acatar órdenes con las que está en desacuerdo) o por su mera presencia; si esta situación no se arregla a tiempo, degenerará en la búsqueda de la sumisión de la víctima (Parés, 2007).

### **1.5.3 Fase del acoso o estigmatización.**

Es en esta fase donde con el objetivo de ridiculizar y excluir a la víctima, el perpetrador se encomienda de lleno al proceso persecutorio contra ella, utilizando de forma sistemática y prolongada el conjunto de conductas anteriormente descritas. Durante el proceso, el desconcierto y la sorpresa se apoderan de la víctima, quien no da crédito a lo que le está ocurriendo. Ante ello es posible que trate de minimizar o negar la evidencia frente al lenguaje paradójico del acosador y la actitud permisiva de sus compañeros y/o autoridades (Riquelme, 2006).

Para que el proceso de instauración del mobbing sea exitoso es necesario evitar que la víctima pueda defenderse a través de la generación de condiciones que la confundan, la bloqueen, la aíslen y la desestabilicen paulatinamente.

Dentro de los mecanismos medulares para lograrlo se encuentra la alteración de los canales de comunicación. El acosador consigue el control de la situación mediante el silenciamiento y la manipulación de la comunicación verbal y no

verbal. Se dedica a tergiversar hechos e información, evitando cualquier comunicación directa que conlleve a una confrontación cara a cara con el blanco; la priva de su derecho a réplica (Parés, 2007).

Asimismo, la manipulación de la comunicación promueve que la víctima se atribuya la culpabilidad del mobbing; es decir, bajo un contexto donde todo está dicho implícitamente, la víctima siente que si recibe ese trato es porque “algo debe de estar haciendo mal” y por lo tanto lo merece, lo que disminuye a su vez la posibilidad de defenderse (Parés, 2007).

Estrechamente relacionado con el punto anterior se encuentra el uso del lenguaje paradójico y de los mensajes ambivalentes. El acosador se muestra como alguien que vela por los intereses de la víctima y al mismo tiempo lo denigra. Explota el uso de la paradoja para emitir mensajes contradictorios o ambiguos. En todo momento permea el doble discurso entre lo explícito y lo implícito. Este tipo de agresiones solamente le provocan confusión a la víctima, quien duda de su propia percepción puesto que el acosador se encarga de que ella sola se dé cuenta de la agresión, mientras que mantiene otra apariencia ante el resto del entorno (Hirigoyen, 2001).

Otro punto que genera bloqueo en la víctima es la doble moral del acosador. A nivel discurso, el agresor se queja de ser tratado como él trata a la víctima, de manera que cuando estalla el proceso, aprovechará o manipulará cualquier situación para auto-victimizarse y justificar el acoso. Lo anterior trae como resultado que, si en algún momento la víctima reacciona violentamente ante alguna provocación, estos episodios, contrario a lo que podría pensarse, lejos de solucionar el problema pueden agravarlo al ser utilizados posteriormente por el acosador como justificación de su hostilidad o incluso como material para nuevos ataques (Hirigoyen, 2001).

Las ventajas de la utilización de todos estos mecanismos se extienden al entorno, pues al manipular las situaciones, auto-victimizarse y dejar las agresiones en la interpretación de la víctima, el acosador encuentra una manera de justificar

sus ataques ante los testigos, logrando que acepten dicha violencia sin hacer nada al respecto (Parés, 2007).

El mobbing es un proceso en escalada que va de las agresiones más sutiles a una completa estigmatización de la persona objetivo. Los primeros ataques son captados por la víctima, pero prefiere no tomárselos personales y dejarlos pasar. Sin embargo, los ataques se multiplican volviéndose frecuentes, sistemáticos y cada vez más agresivos. Se aísla poco a poco al acosado, gracias a la complicidad de otros participantes, a su falta de involucramiento por no querer meterse en problemas o por el miedo a convertirse en las próximas víctimas (Hirogoyen, 2001).

El acosador comienza con pequeñas críticas y ataques disfrazados de consejos o bromas y con el esparcimiento de rumores negativos sobre el acosado. Sus logros profesionales se infravaloran, en ocasiones si uno de sus proyectos o propuestas es particularmente exitoso su autoría es usurpada por el acosador o éste se adjudica parte del mérito como si hubiera sido producto de un trabajo hecho en equipo. Cuando la desvalorización de su esfuerzo no es suficiente, se le boicotea privándole de los elementos necesarios para realizar sus tareas; se le esconde o niega material, se le priva de información esencial para que cometa errores o disminuya la calidad de su trabajo, de tal manera que se le haga parecer incompetente y que ello pueda ser usado en su contra posteriormente (Parés, 2007).

Al cometer errores y al rehusarse a alinearse a las exigencias del acosador se le castiga restringiendo su autonomía laboral, impidiéndole la toma de decisiones y la generación de iniciativas sobre sus funciones laborales. Se le cambian las tareas o proyectos sin su consentimiento y sin haber sido avisado previamente. Se le excluye de reuniones donde se toman decisiones que afectan su trabajo, se le discrimina y trata diferente (Parés, 2007).

Como consecuencia del boicot y el bloqueo sobre su trabajo se despliega una campaña de desprestigio profesional sobre el acosado a través de críticas y

rumores. La campaña se extiende más allá del acosador inicial y comprende a gente cercana a él: amigos, socios y colaboradores cercanos (Parés, 2007).

Es en este punto donde pueden aparecer los amigos incondicionales de la víctima dentro de la institución. Son personas cercanas a ella que dan cuenta de la agresión de la que está siendo blanco y la contrarrestan con su apoyo y solidaridad. Suponen un sostén social para el acosado, cuya aparición conlleva ciertos beneficios, por una parte, reivindican su percepción de estar siendo atacado y minimizan sus sentimientos de ser incompetente y estar enloqueciendo y, por otra, al demostrar ante los instigadores que no está solo, contribuyen a amortiguar o ayudar a que los ataques disminuyan (Parés, 2007).

En los casos en que la víctima no cuente con apoyo social se consolida el *gang* o pandilla del acoso. El resto de los compañeros y mandos de la organización se suman al mobbing, ya sea como participantes activos o simples testigos. Ante un entorno donde semejante proceder es validado sin que alguien ponga freno, existe un aumento en la agresividad de las conductas del acosador, cuya impunidad le permite por fin agredir y discriminar de manera abierta y directa sin que nadie haga nada (Parés, 2007).

Producto de la expansión y generalización del mobbing, la víctima queda aislada socialmente dentro de la institución. Sin apoyo social está expuesta al hostigamiento sistemático con una baja posibilidad de defensa, pues, aunque intente defender su inocencia ha sido estigmatizada y la organización está en su contra (Parés, 2007).

La continuación con la campaña de desprestigio contra la víctima y su supuesta incompetencia o desobediencia, es lo que permite al gang del acoso perpetuar la falta de apoyo hacia el acosado. El proceso de descrédito y estigmatización público puede llegar al punto en el que a la víctima se le atribuye responsabilidad de todo lo negativo que ocurra dentro de la institución. De esta manera, el acosador se asegura que nadie defienda ni quiera al blanco dentro de la organización y que su exclusión sea inminente (Parés, 2007).

Esta etapa puede prolongarse por mucho tiempo hasta que algún escalón jerárquico superior intervenga o que, sucede con mayor frecuencia, la víctima renuncie o se le traslade a otro centro laboral.

#### 1.5.4 Fase de intervención del entorno

Como se puede deducir de la descripción de la fase anterior, a pesar de que se suele enfatizar la interacción entre el acosador y el acosado, la instauración del mobbing no es posible sin la participación de un entorno que lo permita y lo perpetúe. La intervención de las personas del entorno inmediato a la díada del resto de la organización es crucial para la consolidación o el desmantelamiento del hostigamiento.

El instigador principal se crea un grupo de aliados dentro de la organización que lo ayudarán a conseguir su objetivo: el *gang del acoso*. Los cómplices se encargan de llevar a la práctica el boicot que ha sido originalmente ideado por el acosador. Ejemplos de ello son los encargados de laboratorio que le niegan material a un investigador por órdenes de un jefe de área con el que tiene rencillas; la secretaria que a petición de un mando “pierde” o falsea documentos importantes para la realización de trámites de un empleado; o simplemente aquellos aliados que se dedican a difundir los rumores negativos y a emitir las críticas destructivas sobre el blanco.

Una fuerte relación de dependencia (profesional o personal), temor a las represalias, deseo de formar parte del grupo que ostenta el poder y/o problemas personales con la víctima son algunas de las razones que motivan a las personas a colaborar con el instigador principal (Parés, 2007).

Con la creación de un gang del acoso, el instigador consigue quien se encargue de la parte operativa de sus intenciones y se asegura la obtención del consentimiento del entorno para el ejercicio impune de la agresión (Parés, 2007).

### 1.5.5 Fase de intervención de la organización

En esta etapa, el proceso trasciende al entorno inmediato de la díada acosador-acosado y su ocurrencia llega a ser conocida por los altos mandos y el resto de la organización. Por lo tanto, es una fase donde existen básicamente dos posibilidades de acción ante el mobbing: la intervención de los mandos superiores con la consecuente resolución del conflicto o la negación del problema contribuyendo a la continua degradación de la víctima y del ambiente de trabajo (Parés, 2007; Riquelme, 2006).

En el primer caso, los altos mandos de la institución y las autoridades del área de recursos humanos o de relaciones laborales, según sea el caso para las distintas organizaciones, toman cartas en el asunto. Es decir, se toman las medidas pertinentes después de realizar una exhaustiva investigación de la situación. Las vías de acción que pueden tomar son las siguientes: a) con el apoyo de un mediador se puede llegar a una negociación y resolución del conflicto entre las partes involucradas; b) se puede amonestar al instigador haciéndole saber que su comportamiento incurre en una falta grave en el funcionamiento y clima laboral de la organización; o 3) el asunto puede ser zanjado con el cambio de departamento o despido del acosador (Riquelme, 2006).

No obstante, si los altos mandos optan por la negación del problema, lo cual se presenta con mayor frecuencia, la institución se deslinda de toda responsabilidad sobre su ocurrencia. Se niega su existencia o se minimiza reduciéndolo a un mero conflicto interpersonal donde la víctima es el elemento problemático a eliminar dado que es el que presenta quejas, el que está cometiendo errores y el que todo mundo critica y desaira (Parés, 2007; Riquelme, 2006).

A esta altura del proceso la estigmatización de la víctima suele ser tal, que resulta difícil limpiar su imagen ante la gente responsable de intervenir, sobre todo cuando ésta no es consciente de la presencia de mobbing como un potencial riesgo de trabajo dentro de su organización.

Producto de la sistematicidad del comportamiento hostil del gang del acoso y del aislamiento, la víctima pierde gradualmente sus mecanismos de defensa o de afrontamiento. Su comportamiento cambia, se torna más inseguro y errático, cualquier equivocación será aprovechada en su contra. Es probable que si intenta luchar o reacciona enérgicamente contra su agresor sea interpretado por la institución como un despliegue de actitud negativa, alimentando así el círculo de indefensión. Consecuencia de ello, su estigmatización se expande a los niveles superiores de la institución o a los potenciales mediadores, así se consigue la unanimidad en la concepción del blanco como el origen de todos los problemas (Parés, 2007).

Ya sea negando o minimizando la existencia del mobbing, la víctima tendrá que enfrentar el proceso sola y en estado de indefensión; por su parte, el instigador tiene pase libre para seguir atacando sin recibir sanción.

Cuando la institución no interviene oportunamente en el conflicto y se opta por la negación o la minimización del mismo, el paso inminente es la exclusión de la víctima.

#### **1.5.6 Fase de exclusión o marginación**

Se trata de la fase final en la consolidación del acoso psicológico. Ante la irresolución del conflicto, la víctima es marginada o excluida de la organización.

En el ámbito privado, la forma más usual de exclusión es a través de la renuncia del trabajador cuando la situación se ha tornado insoportable para él y considera que la organización no ha hecho nada para respaldarlo. La exclusión también puede darse en forma de jubilación anticipada, despido o baja por incapacidad laboral (Parés, 2007; Riquelme, 2006).

En el sector público, donde la exclusión total del empleado se torna difícil, éste pide un cambio de puesto o de área dentro de la institución o solicita un traslado de lugar de trabajo. Si el trabajador permanece dentro de la institución puede ser marginado mediante su cambio a un departamento donde no tenga una

ocupación realmente productiva, es decir, se le congela (Parés, 2007; Riquelme, 2006).

Las formas más extremas de exclusión de la víctima se han reportado en casos graves donde el acoso degenera en trastornos físicos y psicológicos que le impiden retornar al mundo laboral o donde se opta por el suicidio (Parés, 2007; Riquelme, 2006).

### **1.5.7 Fase de recuperación**

Finalmente, cuando la víctima se encuentra fuera del alcance de los ataques de los acosadores tiene la alternativa de subsanar las secuelas del mobbing, recuperar su estabilidad psicológica y obtener la fuerza necesaria para poder reincorporarse al mundo laboral. Para lograrlo necesitará del apoyo psicológico y social pertinente (Parés, 2007).

En algunas partes del mundo esto ha sido posible gracias a la creciente concientización que se ha logrado en diferentes sectores profesionales, en sindicatos y en la sociedad en general sobre la presencia de mobbing como riesgo psicosocial, así como a la existencia de organizaciones específicas dedicadas a proporcionar apoyo a víctimas de acoso psicológico en el trabajo.

No obstante, aún existen muchos otros lugares donde el desconocimiento y la indiferencia dejan desprotegidas a las personas que han padecido este fenómeno.

### **1.6 Los objetivos del acoso psicológico en el trabajo**

Después de exponer las características principales del mobbing y quienes pueden ejercerlo, la cuestión que probablemente llega a la mente es el porqué de su existencia: ¿Qué móviles subyacen la intención de perjudicar psicológicamente a un trabajador a pesar de la evidente falta de ética y de los costos que acarrea a nivel individual y organizacional?

Discernir el motivo del acoso es un proceso arduo, pues muchas veces no es claro a simple vista qué es lo que pretende el acosador, el cual, además, evitará y



negará cualquier intento de cuestionamiento, confrontación o acusación, por lo que su descubrimiento implica una investigación cuidadosa. Se debe tomar en cuenta también que dichos motivos no son puros, el mobbing puede ser impulsado por varias razones solapadas.

Los fines últimos que persiguen los mecanismos utilizados para dominar y someter a una víctima de acoso dentro de un ámbito laboral son de índole variada por lo que no son generalizables para todos los casos; no obstante, el hostigar siempre busca obtener una ganancia de algún tipo.

Algunas ocasiones el acoso psicológico conforma una estrategia deliberada por parte de la institución para consumir un fraude. Se hostiga a un trabajador que la organización ya no desea como miembro de sus filas para que renuncie y así ahorrarse los gastos indemnizatorios que implicaría su despido. Las organizaciones que ejecutan el acoso bajo estas intenciones lo consideran un procedimiento necesario para su funcionamiento, por lo que lo llevan a cabo habitual y sistemáticamente, aunque de manera soterrada (Parés, 2007; Blankleider, 2011).

El mobbing también puede ser utilizado como estrategia para la reducción y/o reorganización de personal. A diferencia del acoso por fraude, el motivo principal no es ahorrarse los costos de un despido, sino la exclusión de un trabajador poco productivo o indeseable cuya destitución no es sencilla por múltiples razones, como la existencia de una legislación estricta y eficaz sobre la protección de los trabajadores, un sindicato que lo respalde o que el empleado goce de una plaza vitalicia, para hacer renunciar a personas cuyos cargos fueron electos u obtenidos por medio del algún concurso, o bien para colocar en su lugar a un pariente o a un amigo (Parés, 2007; Fadda, 2013). En este contexto, las prácticas y procedimientos del acosador, el cual ocupa un cargo directivo, coinciden y son respaldados por la propia organización. Dichas prácticas están encaminadas a sabotear las tareas de la víctima, ya sea transmitiéndole información falsa o ponerle trampas que lo induzcan a equivocarse y parecer incompetente (Fadda, 2013).

En otras situaciones, el acoso constituye un intento de disciplinar al trabajador que cuestiona o no se *cuadra* a ciertas prácticas institucionales tácitas. Dentro de esta categoría, las víctimas potenciales incluyen a personas que evidencian y denuncian algún tipo de irregularidad en la organización tales como fraudes, sobornos, malversaciones o maltrato a otro trabajador o a un usuario. También se utiliza para deshacerse de empleados que acumulan bajas por enfermedad y de trabajadoras embarazadas. A través de esta forma de mobbing se castiga a la víctima y al mismo tiempo se envía una advertencia a los testigos acerca de lo que podría ocurrirles si no se ajustan al funcionamiento y órdenes de la institución (Parés, 2007).

Liefooghe y Davey (2001) señalan que la exclusión laboral de la víctima no es necesariamente el objetivo que el mobbing persigue en todos los casos. El acoso puede ser implementado desde la dirección de la organización como una herramienta para lograr que algún o algunos empleados ejecuten y toleren tareas opresivas, explotadoras o humillantes que no aceptarían bajo otras circunstancias. Lo que se pretende es un incremento de los resultados de la organización a cualquier costo; paradójicamente no sólo no se consiguen estos objetivos, sino que al mismo tiempo se atenta contra ellos.

Otros autores, dejando de lado el contexto institucional y enfocándose a un nivel individual de análisis, es decir en la díada acosador-acosado, hacen referencia al Síndrome de Mediocridad Inoperante Activa (MIA). Los individuos que padecen dicho síndrome están motivados por intensos deseos de notoriedad e influencia sobre los demás, por lo que generan gran cantidad de actividad dentro de su organización, la cual sin embargo es inoperante e ineficaz. Dentro de un ambiente académico se hacen autopromoción como el sabio que lo sabe todo sin haber ganado méritos para ello. Al ser un mediocre inoperante reaccionará con envidia ante el bienestar y progreso ajenos. Cuando escala puestos que impliquen cierto control o influencia sobre otros, por ejemplo, formar parte en un comité, no producirá nada, pero hará uso de sus funciones de seguimiento y control para entorpecer el trabajo de personas más creativas y brillantes que él. Si tiene un

puesto burocrático, desarrollará e impondrá mucho trabajo innecesario a los demás que los obstaculice de generar productos de mayor provecho (González de Rivera, 1997). Motivado por sus sentimientos de envidia hacia personas más competentes que él, este sujeto con MIA es proclive a ejercer acoso a un compañero o a un subordinado que le haga sombra, a través de la difusión de chismes para desprestigiarlo, al no reconocer y desvalorizar sus méritos, o incluso plagiando su trabajo (Trujillo *et al.*, 2011); González de Rivera, 1997; Parés, 2007).

Dentro del mismo nivel de análisis y bajo un marco teórico proveniente de la Psicología, Hirigoyen (2001) hace alusión al acoso ejercido por el *perverso narcisista*. Un perverso narcisista establece relaciones interpersonales basadas en luchas de poder, explotación y manipulación. Busca dominar y someter a todo aquel que represente una amenaza o un obstáculo a sus propios intereses. Para lograr tal propósito no tiene reparo ni remordimiento en emplear cualquier medio que le sea útil, aunque el proceso implique violentar al otro e, incluso, la destrucción del otro puede ser en sí mismo un fin.

### **1.7 Prevalencia y datos estadísticos del acoso psicológico en el trabajo**

La investigación sobre mobbing aún se encuentra en estado incipiente debido a que había permanecido como un fenómeno oculto y poco reconocido por las organizaciones e ignorado por las instancias legales. No obstante, poco a poco ha ido adquiriendo mayor atención gracias al interés social que suscita y a las implicaciones dañinas que genera. Así, actualmente se considera uno de los riesgos psicosociales específicos más importantes y peligrosos a los que se está expuesto en el trabajo.

Aunque el mobbing es un fenómeno global que incide sobre todo tipo de profesiones en todos los países, la mayoría de estudios que aluden al tema se han llevado a cabo en Estados Unidos y Europa.

Al respecto, el Workplace Bullying Institute, organismo que genera la encuesta de mayor envergadura sobre este tópico en Estados Unidos, ha hallado que el 27% de los trabajadores estadounidenses están experimentado (7%) o han

experimentado en el pasado (20%) un trato abusivo en su trabajo, lo que equivale a 37 millones de personas afectadas. Además, un 21% ha sido testigo de ello. De acuerdo con esta encuesta el 69% de los perpetradores son hombres, mientras que el 68% de los blancos son mujeres. Según la dirección del abuso, el 56% de los casos se trata de acoso descendente, es decir, ejecutado por un jefe; un 33% horizontal; 11% ascendente y en el 14% de los casos involucran agresores de diferentes niveles de la organización: colegas, jefes y subordinados. La cifra que más llama la atención es que el 72% de la gente estudiada está consciente de la existencia del mobbing en las organizaciones, de lo cual el propio instituto se adjudica el crédito gracias a sus actividades de concientización (Namie, Christensen y Phillips, 2014).

Por su parte Lutgen-Sandvik, Tracy y Alberts (2007) en otra investigación en la misma región, concluyen en prevalencias semejantes, señalando que alrededor del 30% de los estadounidenses han experimentado al menos dos actos negativos en su trabajo semanalmente en un periodo entre 6 y 12 meses.

En Europa, de acuerdo con la Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo 2000 realizada por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2001), el 9% de los trabajadores de los 15 países analizados, alrededor de 12 millones de personas, señalan haber sufrido mobbing en un periodo de 12 meses durante el año 2000. Finlandia y Portugal fueron los extremos en la lista con un 15% y 4% respectivamente.

España registra diferentes prevalencias según la investigación. Para la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Trabajo (2005) el 5% de trabajadores españoles padecen acoso psicológico en sus puestos de trabajo. El porcentaje es mayor según el Barómetro Cisneros, primera herramienta que se utilizó para medir la incidencia del acoso psicológico en este país y que se ha aplicado recurrentemente desde el año 2000. En su edición del 2002, el 16% de su muestra expresó ser blanco de acoso semanalmente durante los últimos 6 meses. En el 70.39% de los casos el perpetrador es el jefe y el 26.06% los colegas. A diferencia de sus correlatos anglosajones, el 81% de empleados

españoles no conocían lo que era el mobbing e, incluso, 2 de cada 3 afectados no se habían dado cuenta de ello hasta el momento de la prueba (Piñuel, 2002).

En su edición del 2006, el 9.2% de la población activa madrileña contestó que sufría actualmente de mobbing al momento de la encuesta. El porcentaje aumentó a 23% cuando se preguntó si había sido padecido mobbing en algún momento de su vida laboral. Los resultados indicaron que, aunque no se llegara necesariamente a un proceso de acoso en el sentido estricto, uno de cada cinco trabajadores eran víctimas de violencia psicológica o física de manera recurrente (Piñuel y Oñate, 2006, citado en González-Trijueque y Graña, 2007). Dentro del contexto latinoamericano, el desarrollo de la temática es escaso. La mayoría de las investigaciones se han centrado en estudios de caso o se han enfocado en analizar sectores profesionales u organizaciones muy particulares, lo cual, aunque enriquece y profundiza el conocimiento sobre el tópico, delimita la noción de cifras más globales. Otra desventaja de la atención tan reciente es que restringe el saber y la posibilidad de intervención sobre una realidad que se muestra como fehaciente y en aumento alrededor del mundo.

En México, los datos generales con los que se cuenta derivan de las encuestas elaboradas por el portal laboral occmundial.com (CNNExpansión, 2012). La encuesta registra que el 12.2% de los poco más de 2,000 profesionistas mexicanos estudiados han sufrido mobbing, mientras que alrededor del 51% han sido blanco de alguna conducta violenta en su lugar de trabajo como rumores (30%), aislamiento (18.6%), insultos (18.5%), ignorar (16.9%) o recibido amenazas (11%). Según sus datos, el ejercicio de la hostilidad proviene casi por partes iguales por los compañeros (54%) que por algún mando (46%). Asimismo, el 70% considera que el acoso representa una problemática importante en este país. Una cifra similar piensa que el género no es una variable determinante en su aparición pues tanto hombres como mujeres están expuestos a ese riesgo. A su vez, la encuesta pone de manifiesto la falta de información y el desconocimiento del tema en nuestro país al demostrar que más de dos terceras partes de los empleados (69.5%) ni siquiera habían escuchado el término.

En conclusión, los datos nos revelan que, a pesar de la variedad de prevalencias, el acoso psicológico en el trabajo es un fenómeno que permanece constante alrededor del mundo, con un rango del 5% hasta el 30% de los profesionistas evaluados, y refleja la violencia en el mundo laboral, con cifras que se duplican ante algún tipo de abuso o violencia no sistemática.

### **1.7.1 Prevalencia del acoso psicológico en el trabajo según el sector laboral y el giro profesional**

A pesar de que el acoso psicológico se presenta en todo tipo de empleos, como se verá a continuación los resultados de las indagaciones remarcan que determinados sectores y giros profesionales son más susceptibles de padecerlo que otros.

### **1.7.2 Diferencia entre el sector público y el sector privado**

En general, los estudios han demostrado consistentemente que el sector público es un escenario donde la presencia de mobbing es sustancialmente mayor. Prueba de ello es el altísimo porcentaje hallado en el estudio de Cortina, Magley, William y Langhout (2001) con una prevalencia del 71% de personas acosadas en el sector público.

Resultados parecidos, pero en la población española, muestran que el 76.9% de personas acosadas en su muestra pertenecían a este sector a comparación del 23.1% que desarrollaban sus actividades profesionales en el sector privado (González-Trijueque y Graña, 2007). Igualmente, en el barómetro Cisneros I y II la incidencia se concentra en los sectores de servicios y en la función pública. Aquí se muestra que el 17% de trabajadores españoles de la población general refiere ser víctima de mobbing.

González y Gordillo (2005) y Cuecuecha y Suárez (2009) refuerzan este hallazgo en sus investigaciones llevadas a cabo en población mexicana. En la primera investigación, las personas que se desarrollaban laboralmente en el sector público dentro de instituciones como la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional,

la Delegación Gustavo A. Madero y estancias infantiles de la misma dependencia, percibían mayor aparición de conductas hostiles como rechazo y aislamiento en comparación de aquellos que trabajaban en organizaciones privadas como VIP's, Electra, Santander, Sanborns, los centros comerciales Perisur y Centro Coyoacán, y una fábrica de tubos de cobre (Gonzalez y Gordillo, 2005).

Por su parte, Cuecuecha y Suárez (2009) mediante la realización de entrevistas a algunos trabajadores de diferentes profesiones que habían padecido acoso psicológico encontraron que dicha práctica violenta era más usual en organizaciones públicas pertenecientes a los giros de servicios.

En conjunto, los resultados ponen en relieve que el mundo de la rígida reglamentación institucional parece conformar un mayor caldo de cultivo para el acoso psicológico que el ámbito privado, al que se podría identificar como de la flexibilidad de mercado. Los propios investigadores admiten la necesidad de más estudios que analicen a profundidad los factores que propician diferencias tan marcadas entre sectores, no obstante, se han propuesto algunos elementos que pueden explicar los resultados expuestos (Cubillo, 2008).

Uno de ellos se refiere a la dificultad que presentan muchas organizaciones del sector público para despedir personal. Es decir, cuando un conflicto grave surge en una organización del sector privado existe mayor probabilidad de que ésta llegue a su resolución a través de un despido dado que constituye la vía más fácil y rápida que le permitiría seguir adaptándose al mercado. En cambio, en organizaciones de corte público donde la exclusión de un empleado indeseable no es tan fácil debido una mayor estabilidad laboral y al respaldo de algún sindicato como es el caso de las administraciones públicas, el sector salud y el sector educativo público, se opta por desmoralizarlo y denigrarlo hasta lograr que él se marche (Cubillo, 2008).

Con todo, se debe tener cuidado con la interpretación de la información anterior. No quiere decir que en las empresas privadas el mobbing no se dé, dado que los sujetos con intenciones perversas existen en toda clase de instituciones y

empresas independientemente del tipo de sector. El mobbing ocurre tanto en el sector público como en el privado, pero de manera diferencial gracias a las particularidades que cada uno tiene en su forma de organización (Hirigoyen, 2001).

En las organizaciones privadas suele aparecer de forma más brutal, en casos extremos tornándose francamente sádico, pero también su duración es más breve debido a que a la empresa no le conviene lidiar con los costos que implica tener un empleado que no le rinda resultados y sólo traiga problemas (Hirigoyen, 2001; Cubillo, 2008).

Paradójicamente la protección de la que goza el trabajador en el sector público, aunado a una falta de mediación e intervención en la problemática por parte de la institución, influye en la prolongación del acoso, el cual puede durar años y por lo tanto los métodos de los acosadores y las consecuencias en la integridad de la víctima son más notorios (Hirigoyen, 2001).

Una institución fuertemente burocratizada con un alto nivel de rigidez organizativa, con una estructura muy jerarquizada, que cuente con escasa movilidad y conducida por mandos que prefieran un estilo de dirección autoritario son elementos que también favorecen la aparición de mobbing en su interior (Hogg y Vaughan, 1995).

Hirigoyen (2001) señala que esto ocurre así porque en este tipo de instituciones cuando un empleado tiene algún conflicto con un superior jerárquico directo usualmente tiene las de perder; para poder acceder al escalafón superior para presentar una queja y que le hagan caso está forzado a seguir una serie de procedimientos burocráticos rígidos donde corre el riesgo de nunca ser escuchado o de ser bloqueado. Son procedimientos que imposibilitan la resolución del problema por otro tipo de mediaciones informales.

Además, es común que en este tipo de organización las posibilidades de promoción en el escalafón y los aumentos de sueldo dependan primordialmente de las notas de evaluación de los superiores jerárquicos más que de la



competencia que realmente muestren los empleados. La importancia de las notas de evaluación radica en que son herramientas potenciales para el ejercicio del acoso por parte de un jefe abusivo al proveerle la oportunidad de generar una reputación funesta y obstaculizar la carrera de algún subordinado que desafíe sus lineamientos o intente defenderse de él (Hirigoyen, 2001).

Los argumentos vertidos son razones por las que la incidencia en el sector público aparece con mayor apremio, aunque también puede presentarse en empresas privadas que fomenten un tipo de organización parecida.

### **1.7.3 Acoso psicológico según giro profesional**

Las diferencias entre organizaciones públicas y privadas y sus propias finalidades, el entorno y la verticalidad de las decisiones, explicarían también, al menos en parte, los resultados con los que nos encontramos cuando se analiza la prevalencia diferencial de mobbing según el tipo de giro profesional.

Por ejemplo, en la Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo 2000 (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 2001), el sector de la administración pública y defensa presentó el nivel más alto de mobbing (14%), seguido por los sectores de educación y salud, hoteles y restaurantes, y transporte y comunicaciones, todos con una prevalencia del 12%.

En concordancia con la encuesta, diversos portales especializados en la difusión del tema (González-Trijueque y Graña, 2007; Hirigoyen, 2001) han observado que una gran parte de los casos reportados o documentados de mobbing se concentran en el personal de la administración pública (local, regional o estatal); trabajadores de la enseñanza en todos sus niveles, desde el nivel de educación básica hasta el nivel de educación superior; trabajadores del sector salud, sobretudo enfermería; empleados de instituciones financieras; y miembros de organizaciones ideológicas, en las que se incluyen a los partidos políticos, organizaciones religiosas, organizaciones no gubernamentales y sindicatos .

En contraste, los sectores de la producción presentan las prevalencias más bajas de mobbing. Sobre este particular, existe la hipótesis de que en estos ámbitos donde las condiciones laborales son aún más precarias, la violencia ya sea física o verbal se manifiesta de manera más abierta y directa, por lo que resulta innecesario el ejercicio de formas más sutiles de violencia como el mobbing para controlar a los trabajadores, a diferencia de los sectores terciarios donde la violencia ha mutado en presentaciones más sofisticadas. (Hirigoyen, 2001).

## **Capítulo 2. El acoso psicológico en el contexto universitario**

Dentro del presente capítulo se pretende dar revista y exponer algunos de los trabajos de investigación sobre el acoso psicológico realizados en instituciones de educación superior de países de habla hispana, tales como España y México. El criterio en el que se basó la elección de los países es la cantidad de estudios encontrados durante la búsqueda de antecedentes sobre el tema.

Las investigaciones citadas proporcionan datos que nos permiten conocer la incidencia y gravedad con que la violencia psicológica y el mobbing se presentan en diferentes centros universitarios. Asimismo, dan cuenta de las estrategias específicas mediante las cuales se hostiga al personal docente y administrativo en dichas instituciones. Algunos también sustentan las posibles causas del asedio, su impacto en la integridad física y psicológica del profesorado y las vías por las que las víctimas enfrentan y tratan de dar solución al problema. En conjunto, proporcionan una caracterización global del fenómeno dentro de la particularidad del contexto universitario.

En cuanto a la metodología utilizada, la mayoría son estudios de corte cuantitativos que emplearon la aplicación de encuestas y cuestionarios de autorreporte, métodos que permiten la obtención confiable de prevalencias y frecuencias puntuales pero que despojan al fenómeno de su complejidad y profundidad restringiéndolo a cifras.

En tal razón, se optó por complementar los datos duros con la inclusión de investigaciones de corte cualitativo que se valieron de la realización de estudios de caso. La ventaja de ello es que, a diferencia de las encuestas, en los estudios de caso se puede registrar la presencia de mobbing en su entorno real, apreciando así sus elementos y matices dentro de un contexto particular; para lo cual se vale de múltiples fuentes de información como documentos, entrevistas, observación directa y cuestionarios, lo que claramente conlleva una apreciación más rica del fenómeno.

En España se localizaron los proyectos más ambiciosos cuyo análisis cubrió un mayor número de aspectos del mobbing, lo cual no es de sorprenderse considerando que en la región europea se ha demostrado y reconocido al acoso psicológico como un importante problema de salud ocupacional. El caso mexicano, además de ser nuestro espacio natural de actuación, resalta por su esfuerzo para la producción de datos que apoyen la comprensión del fenómeno teniendo en cuenta que en la región latinoamericana las investigaciones son prácticamente inexistentes (Pando, Aranda, Aldrete, Torres y Chavero, 2006).

## 2.1 Prevalencia del acoso psicológico en el contexto universitario

La revisión de la bibliografía sobre el acoso psicológico, permitió la identificación de la prevalencia del mobbing en el contexto universitario, a partir de estudios específicos realizados por instituciones de educación superior en España y México, principalmente, al que se le suma un caso de estudio realizado en Ecuador.

A partir de su análisis, en la presente investigación se integró un cuadro de prevalencia, el cual se muestra a continuación.

**Cuadro 2.1. Prevalencias de violencia psicológica y acoso psicológico en diferentes Instituciones de Educación Superior (países seleccionados).**

País	Estudio	Institución de Educación Superior	Violencia Psicológica (%)	Acoso psicológico (%)
España	Barómetro Cisneros IV de Piñuel (2004)	Universidad de Alcalá.		51.67

	Buendía, J. (2003)	Universidad de Murcia		193 (120 profesores y 73 personal administrativo) <sup>1</sup>
	Herranz-Bellido, Reig-Ferrer y Cabrera-García (2006)	Universidad de Alicante		22.6
	Justicia (2006)	Universidad de Granada		11
	López-Cabarcos, Picón Prado y Vázquez-Rodríguez (2008).	Universidades Públicas de Galicia (Santiago de Compostela, Coruña y Vigo).		8.7 de personal administrativo
	De Miguel, García y Martín (2014)	Universidad Autónoma de Madrid		3.8
País	Estudio	Institución de Educación Superior	Violencia Psicológica (%)	Acoso psicológico (%)
<b>México</b>	Tronco, Ocaña y Peralta (2008).	Instituto Politécnico Nacional		
	Cruz, Ovalle y Pando-Moreno (2008)	Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas	88.7	4.3
	Cruz, Ovalle y Pando-Moreno (2008)	Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas	88.7	4.3
	Lavoignet, Del Ángel y Santés (2009).	Una Universidad Pública del estado de Veracruz	100 percibieron la presencia de violencia psic. a nivel medio, intensidad media alta de 13	5.2
	Sieglin (2012)	Universidad Nacional Autónoma de México		40
	Pando, Aranda, Aldrete, Torres y Chavero (2006 <sup>a</sup> )	Un Centro Universitario en Guadalajara		79.9
<b>Ecuador</b>	Lara y Pando (2014)	Universidad Central de Ecuador	87.2%	2.2

Como se puede desprender del cuadro 2.1, existen notorias diferencias en la incidencia de la violencia y acoso psicológico registrada por los autores a través de sus indagaciones en múltiples instituciones de educación superior. Se reportan prevalencias muy variadas que van desde un 2.2% (Lara y Pando, 2014) hasta un 79.9% de profesores que padecen o padecieron mobbing (Pando, Aranda, Aldrete, Torres y Chavero, 2006<sup>a</sup>) por lo que es difícil establecer un solo dato que nos indique a ciencia cierta cuál es realmente la proporción de docentes universitarios afectados por este riesgo psicosocial.

<sup>1</sup> En este caso, la cifra se refiere a casos identificados, no a porcentajes.

Semejante brecha entre resultados corresponde a varios factores. Por una parte, están las diferencias metodológicas, como todavía no existe consenso acerca de qué es exactamente el mobbing, el concepto es visto desde diferentes enfoques y aún está en construcción, cada autor se basa en la definición, así como en el instrumento de evaluación de su predilección. Por otra parte, también nos puede indicar diferencias en las condiciones laborales entre instituciones y regiones.

El rango de prevalencias entre estudios es muy amplio por lo que es preciso tomar los datos con precaución. Es conveniente recordar que por definición el mobbing es un tipo de violencia focalizada, el asedio se dirige especialmente a una o unas pocas personas dentro de una organización con la firme intención de lograr su exclusión, por lo que cuando se realiza una investigación de esta clase en principio se espera hallar prevalencias bajas como sucede con los resultados obtenidos por De Miguel, García y Martín (2014), Justicia (2006), Cruz, Ovalle y Pando (2008), Lavoignet, Del Ángel y Santés (2009) y Lara y Pando (2014). La obtención de cifras tan alarmantes como las de Pando, Aranda, Aldrete, Torres y Chavero (2006<sup>a</sup>), Sieglin (2012) y Piñuel (2004) parecen contradecir el concepto mismo, pues partiendo de dicha definición sería absurdo que una organización quisiera excluir al 50% o casi al 80% de su personal a través de un intento deliberado e insidioso de hacer daño.

Los mexicanos Pando y Aranda (2007) puntualizan que probablemente los instrumentos empleados por algunos investigadores para evaluar el mobbing no hagan una clara distinción entre este fenómeno y otros comportamientos más generalizados de violencia psicológica. Como bien menciona Hirigoyen (2001), no hay que confundir el acoso psicológico con otras formas perjudiciales presentes en el trabajo como actitudes despóticas ejercidas indiscriminadamente sobre diversos empleados por parte de un directivo abusivo, o un ambiente de trabajo tenso donde las agresiones se propinan entre los miembros de manera recíproca o condiciones de sobreexigencia laboral generalizadas.

Por lo tanto, quizá en el caso de investigaciones con prevalencias tan altas lo que se evalúa es la presencia de distintas formas generalizadas de violencia psicológica en el trabajo, más que el mobbing como una forma específica de ella. Y he aquí lo valioso de sus hallazgos, pues a su vez reflejan las condiciones violentas en las que día a día el profesorado universitario desarrolla sus actividades profesionales.

Este punto se observa más claramente en los trabajos de Cruz, Ovalle y Pando (2008); y Lara y Pando (2014) donde la distinción entre violencia psicológica y mobbing fue considerada y establecida desde un principio. Aquí la proporción de afectados entre un fenómeno y otro se aprecia muy diferente.

Por ejemplo, en la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas el 88.7% de académicos estudiados señalaron haber sufrido de violencia psicológica, aunque la mayoría de ella en una intensidad baja mientras que sólo un 4.3% se auto percibieron como víctimas de mobbing (Cruz, Ovalle y Pando, 2008). Proporción semejante aparece en la Universidad Central de Ecuador donde el 87.2% del profesorado manifestó presencia de violencia psicológica, de los cuales el 91.9% la consideró de baja intensidad y sólo un 2.2% la percibe con una intensidad alta en forma de acoso (Lara y Pando, 2014). En la Universidad de Granada, Justicia (2006) encontró originalmente que el 24% de sus participantes se auto percibía como víctima de mobbing, sin embargo, al establecer criterios más restrictivos de duración y frecuencia de las agresiones el porcentaje se redujo a un 11%. Es probable que, en los casos restantes, aunque no se cumpliera con un perfil de acoso en términos estrictos, se tratase de personas que estuvieran siendo recurrentemente agredidas, no obstante, el autor no hace alguna aclaración al respecto.

Es importante subrayar que a pesar de que las cifras de los docentes que padecen acoso psicológico dentro de las instituciones de educación superior parecen pequeñas en comparación de los que padecen una violencia psicológica más general, si se tiene en cuenta el concepto y naturaleza del fenómeno, en realidad son altas. Por ejemplo, prevalencias del 5.2%, 4.3% o el 11% nos indican

que de 100 profesores laborando dentro de una organización al menos 4, 5 y 11 respectivamente están siendo denigrados intencional y sistemáticamente.

Los datos anteriores expresan que casi todos los profesores universitarios estudiados han sido violentados psicológicamente en diferentes grados durante el desarrollo de sus actividades laborales, existiendo una limitada pero importante proporción que reporta ser blanco de mobbing. Se constata así que el profesorado universitario es uno de los sectores profesionales más afectados por el padecimiento en cuestión.

No obstante, si bien los académicos y docentes constituyen el centro de interés del presente documento, resulta pertinente resaltar que la violencia no se restringe a este sector profesional dentro de las universidades. Al parecer, la violencia es una nube que se expande e intoxica a toda la organización educativa.

Prueba de lo anterior son tres estudios realizados en España. La novedad en tales investigaciones fue que su población evaluada incluyó tanto al personal docente como al personal administrativo y de servicios de las universidades con lo que se puede contrastar el nivel de agresión psicológica al que están expuestos los dos grupos ocupacionales dentro de una misma institución. Algunos de ellos enriquecieron sus hallazgos al reportar la percepción de las víctimas de mobbing, así como la de los testigos del mismo, lo cual permite observar la forma distinta en que se valora el problema.

Uno de ellos fue el estudio sobre acoso laboral en la Universidad de Granada llevada a cabo por Justicia (2006). En él se evaluaron a 300 empleados de dicha institución de los cuáles 231 laboraban como docentes y 75 como personal de administración y servicios, hallando que el acoso afectaba a los dos grupos ocupacionales en proporciones semejantes. Además, el autor indagó también la percepción de víctimas y testigos. Así pudo descubrir que, si se tomaban también en cuenta a los testigos, la proporción de personas que habían sido implicadas alguna vez en una situación de mobbing ascendía al 60.44% (24% habiendo sido agredidas directamente y 54.92% habiendo presenciado la hostilidad).

Lo interesante de ello es la diferencia con que testigos y víctimas percibían la frecuencia y el modo con que se ejercía la agresión. Los testigos no sólo subestimaron la frecuencia y duración de cada conducta hostil en comparación con las víctimas, sino que, a pesar de no haberse encontrado diferencias estadísticamente significativas entre la cantidad de personal administrativo y docente acosado, los testigos de mobbing aseguraron que éste se produce en mayor proporción sólo entre profesores (47.9%) que entre el personal administrativo (20.9%) o que entre el profesorado y el personal administrativo (12.2%).

La Universidad Autónoma de Madrid tampoco encontró diferencias estadísticas en la proporción de mobbing entre los dos grupos ocupacionales. A pesar de ello, cuando se les preguntó a los 214 docentes e investigadores y a 144 personas pertenecientes al personal de administración en qué colectivo pensaban que el acoso ocurría con mayor incidencia, hubo una tendencia a percibir mayor presencia en el colectivo de administrativos y personal de servicios, percepción no correspondiente con el análisis de los autores. Cabe señalar que fue el grupo del personal administrativo y de servicios el que tenía más extendida la idea de una mayor exposición de su propio colectivo al problema del acoso psicológico (De Miguel, García y Martín (2014).

En un trabajo parecido, pero sólo con personal administrativo y de servicios de tres universidades públicas de Galicia (Santiago Compostela, Coruña y Vigo) López-Cabarcos, Picón-Prado y Vázquez-Rodríguez (2008) reportaron una prevalencia actual de mobbing del 8.7%, y un 11.5% de empleados manifestaron haber sido víctima en el pasado con una duración media de 36 meses. El porcentaje de testigos superó al de las víctimas directas pues el 38.7% de personas observaron procesos de acoso psicológico en su entorno laboral en algún momento y 15% habían sido testigos de ello en el último año.

Por su parte Buendía (2003) no midió prevalencias, si no que identificó casos concretos de acoso laboral en la Universidad de Murcia, encontrando que de una



muestra de 235 empleados, 120 profesores y 73 trabajadores administrativos y de servicios son víctimas de mobbing.

El conjunto de incidencias y porcentajes manifiestan una realidad de la cual se extraen puntos importantes:

- Primero, el contraste entre las prevalencias de violencia psicológica en general y el acoso psicológico en particular pone en relieve que independientemente de la existencia de mobbing, las universidades se revelan como ámbitos laborales muy violentos con sus trabajadores; en la mayoría de los casos casi la totalidad de los profesores entrevistados han sufrido y/o han sido testigos de agresiones psicológicas de algún tipo dentro de su institución.

A su vez, refleja el hecho de que en las universidades el acoso psicológico emerge dentro de un sistema ya de por sí violento donde el respeto a la integridad, dignidad y al trabajo del otro están deteriorados. Lo que apoya la premisa de que el surgimiento del fenómeno en cuestión necesita de ciertas condiciones organizacionales preexistentes que lo propicien y consientan (Hirigoyen, 2001).

- En segundo lugar, el hecho de que el acoso afecte en proporciones semejantes al personal docente y al personal de administración refuerza la idea que se trata de un fenómeno a nivel institucional. Una herramienta habitualmente utilizada y tácitamente aceptada por las organizaciones de educación superior para controlar y/o excluir a aquellos que no se ajusten a sus formas independientemente del ámbito ocupacional al que se pertenezca.
- Por último, la duplicación del porcentaje de involucrados cuando se considera a los testigos del acoso da cuenta de su cualidad expansiva. El acoso psicológico es un proceso que no compete exclusivamente a la díada acosador- acosado, sino que termina involucrando indirectamente al resto del entorno (Parés, 2007). Personas afectadas al observar el trato humillante

hacia algún compañero y con la potencialidad de convertirse en un nuevo blanco.

En cuanto a los autores del acoso en las instituciones de educación superior, los resultados revelan sistemáticamente a los jefes directos como los principales perpetradores de la hostilidad seguidos muy de cerca por los compañeros de trabajo. El acoso de tipo ascendente donde los subordinados atacan a un superior jerárquico apareció en una proporción mucho menor. Así, de los trabajadores acosados en la Universidad de Granada el 76.3% señalaba a un rango superior como el agresor, el 55.3% a sus colegas y a los subordinados el 20.9%. Es importante subrayar que, aunque se reporte a un hostigador principal, la mayoría (69.4%) se sentía acosado por un grupo (Justicia, 2006). En la Universidad de Murcia se invierten las prevalencias, aunque la diferencia no es tan grande, donde los instigadores son los compañeros (59.3%) seguido por los jefes directos (43.9%) (Buendía, 2003).

## **2.2 Estrategias de acoso psicológico utilizadas en el contexto universitario**

En el cuadro 2.2 se presentan las acciones instigadoras utilizadas con mayor frecuencia en tres universidades del Estado español y en un centro universitario mexicano. Los estudios reflejan cierta consistencia en cuanto a las estrategias preferidas para someter al profesor en cuestión las cuales se pueden dividir en tres grandes bloques que coinciden con las clasificaciones propuestas por Leymann (1990), Hirigoyen (2001) y Rodríguez-Carballeira, Escartín, Visauta, Porrúa y Martín Peña (2010) descritas en el primer apartado de este documento:

- Acciones dirigidas a desacreditar profesional y/o personalmente al docente: evaluación sesgada, infravaloración del trabajo, desacreditar la capacidad laboral, amplificación de errores, hacerle parecer como alguien con problemas psicológicos, criticar sin fundamento, difusión de rumores, manipulación del entorno y dotar de tareas absurdas.

- Acciones dirigidas a limitar la comunicación y el contacto social: restringir comunicación con el entorno, exclusión de reuniones donde su presencia es pertinente, amenazas escritas, ignorar, menosprecio.
- Acciones que atentan contra sus condiciones de trabajo: Obstrucción de promoción y desarrollo profesional y la privación de la información necesaria para laborar.

**Cuadro 2.2 Frecuencia de estrategias de acoso psicológico presentes en tres universidades españolas y una universidad mexicana**

Universidad de Murcia (Buendía, 2003)	(%)	Universidad de Granada (Justicia, 2006)	(%)	Universidad Autónoma de Madrid (De Miguel, García y Martín, 2014)	(%)	Un centro universitario mexicano (Pando, Aranda Aldrete Torres y Chavero, 2006 <sup>a</sup> )	(%)
Distorsionan lo que dice o hace en su trabajo	51.6	Ocultar información	55.3	Evaluación sesgada	9.5		
Evalúan trabajo de manera injusta o con sesgo negativo	49.5	Infravalorar el trabajo	55.3	Tareas por debajo de competencia	8.1	Estrategias que bloquean su desarrollo profesional de los docentes	49
Manipulan a las personas del entorno indisponiéndolas contra ella	49	No tener en cuenta su opinión	53.7	Tareas rutinarias	7.4	Desacreditar la capacidad laboral	2.7
Inventan y difunden rumores que perjudican imagen ante los demás trabajadores	44	Criticar sin fundamento	46	Ignorar	7.0	Limitar la comunicación	0.7
Restringir comunicación con personas del entorno	39.8	Infravalorar el esfuerzo	45.3	Trabajos absurdos	6.3		
Exclusión de reuniones donde su participación es pertinente	36.2	Exclusión social	41.7	Amplificación de errores	6.3		
Privación de información necesaria para realizar su trabajo	32.6	Limitar tareas sin justificación	37	Menosprecio	6.1		
Amenazas verbales sutiles	29.7	Difusión de rumores	34.7	Privar de información	6.1		
Levantar la voz/gritar	20.3	Sobrecarga de trabajo	31.7				
Hacerlo parecer como alguien con problemas	20.2						

psicológicos							
Amenazas mediante escritos	4.7						
Zarandeos, empujones	2.3						

Fuente: Elaboración propia con datos de Buendía (2003), Justicia (2006), De Miguel, García y Martín (2014).

De acuerdo a las prevalencias obtenidas en las investigaciones citadas, resalta el hecho de que el desprestigio profesional es el objetivo principal al que se apunta en el proceso de mobbing en el sector profesional evaluado. El hallazgo tiene lógica si se considera que en el mundo universitario el reconocimiento que un profesor adquiera le reditúa no solamente a nivel social, sino que impacta directamente sobre su desarrollo profesional (becas, trayectoria, mayor credencialización, calificaciones que se asignan a los maestros, puntaje dentro de los programas de estímulos económicos). El desprestigio tiene como meta menoscabar la credibilidad de la víctima para hacerla parecer incompetente, improductiva o que su trabajo posee poco valor. Constituye la estrategia más fácil y popular para atacar profesores, puesto que puede ser llevada a cabo por colegas, jefes y alumnos; y en combinación con otras estrategias puede lograr su congelamiento dentro de la institución.

En términos muy generales las investigaciones anteriores nos arrojan luz en cuanto a la consistencia de las conductas instigadoras presentes en las instituciones de educación superior, pero dejan la incógnita de quién y cómo lleva a cabo cada una de ellas.

Para responder esta cuestión a continuación se expone el estudio llevado a cabo por Sieglin (2012) en universidades mexicanas el cual permite complementar los datos expuestos al detallar de manera más escrupulosa la dirección y las formas específicas en que el mobbing se ejerce en este contexto particular.

Con la intención de conocer las estrategias más frecuentes mediante las cuales los docentes de las universidades públicas mexicanas son hostigados, Sieglin (2012) realizó una exhaustiva investigación cuantitativa que incluyó a 628 docentes de universidades estatales mexicanas y 105 pertenecientes a la

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). El estudio cobra especial relevancia porque se concentra en la élite académica mexicana dado que todos sus participantes forman parte del Sistema Nacional de Investigadores. Aunado a ello, su análisis es mucho más minucioso que el de los estudios españoles anteriormente mencionados al distinguir el tipo de estrategias utilizadas según la dirección del acoso (acoso vertical descendente u acoso horizontal).

En concordancia con los resultados españoles, los datos de Sieglin (2012) muestran que la subestimación del trabajo, la falta de reconocimiento ante los logros y la difusión de rumores estigmatizantes son las estrategias más populares y preferidas entre docentes universitarios independientemente de la jerarquía del acosador. Sin embargo, cuando se toma en cuenta el estatus ocupacional del instigador principal el análisis revela ciertas diferencias.

Así, se manifiesta que cuando el acoso es perpetrado por un superior jerárquico (acoso vertical descendente) las herramientas más utilizadas para hacer daño a los académicos son: ignorar o negar el reconocimiento de sus logros académicos y aportaciones científicas (37%); excluirlo de la docencia en contra de su voluntad (22.5%), la cual, cabe señalar es la estrategia más frecuente en las universidades estatales; bloquearlo en el escalafón (18.2%), difundir discursos que lo estigmaticen (15.3%); despojarlo de tesis (13.9%); marginarlo de la participación de los cuerpos colegiados; desproveerlo de equipo de cómputo adecuado o actualizado (13.6%); piratería académica, consistente en el plagio de su trabajo científico (11.3%); avergonzarlo (11.2%); amonestarlo públicamente y congelar la comunicación (9.2%); y no proporcionarle material de oficina necesario (8.3%). En proporciones más pequeñas ocurren: el cambio forzado de dependencia (5.1%); bloquear acceso a su laboratorio y quitarle cubículo (4.2% y 5.5%); la sobrecarga docente (4%), y la retención de salario (3.4%).

El menosprecio de los logros de la víctima en conjunción con el bloqueo del escalafón y la proporción de equipo de trabajo no actualizado es denominado por la autora como *estrategia de acoso a la autorrealización* consistente en conductas encaminadas a entorpecer las posibilidades de desarrollo académico de la víctima.

Es la estrategia de acoso más frecuente utilizada en las universidades públicas mexicanas y afecta al 10.3% de docentes en un grado severo (Sieglin, 2012).

En el caso del acoso ejercido preponderantemente por los colegas (acoso horizontal), éstos se valen de conductas y actitudes tales como: minimizar o rehusarse sistemáticamente a reconocer los logros y contribuciones científicas de la víctima (39.7%); piratería académica (8.2%), congelamiento de la comunicación (7.8%); y esparcir discursos estigmatizantes (7%).

Si bien algunas de las conductas hostiles ocurren en el acoso vertical descendente y en el acoso horizontal, se percibe el contraste que existe en los medios y el alcance del proceso cuando dichas acciones son ejercidas por personas con el mismo estatus ocupacional que la víctima o por alguien que tiene una posición jerárquica superior.

Cuando el mobbing es llevado a cabo por una autoridad, existe un claro abuso de las facultades que su posición le concede para poder perjudicar al docente en cuestión. El jefe acosador tiene a su alcance recursos enmarcados dentro de la normativa institucional, los cuales explota incidiendo directamente sobre las tareas y el desarrollo profesional de la víctima. Puede boicotear el trabajo de la víctima al no proveerlo del material o de la información necesaria para la realización de sus tareas. Cuenta con la posibilidad de truncar su carrera al bloquearlo del escalafón, expulsarlo de su laboratorio, excluirlo de la asesoría de tesis y de la oportunidad de dar clases.

Este tipo de acciones que sólo pueden ser ejercidas durante el acoso descendente debido a que se requiere de recursos formales para su perpetración y que pretenden el sabotaje de la producción científica de la víctima, así como su aislamiento del contexto laboral, se llaman en conjunto *marginación sociolaboral* (Sieglin, 2012).

En ellas también se incluye la marginación de la participación de cuerpos colegiados, herramienta crucial para la instalación y perpetuación del acoso. Cuando a un profesor se le impide participar en dichos órganos se le priva de la

oportunidad de incidir sobre decisiones que afecten su trabajo y las condiciones donde se desenvuelve, lo que trae como consecuencias una restricción de la autonomía en sus tareas académicas y docentes y, al mismo tiempo obstaculiza la posibilidad de transformar las condiciones perjudiciales en las que labora actualmente (Sieglin, 2012).

El mobbing descendente cuenta además con la particularidad que el académico afectado no cuenta con una vía formal a través de la cual pueda replicar o defenderse de lo que le está ocurriendo; la exclusión de los órganos colegiados sólo es otra manera de limitar sus posibilidades de movimiento.

Un ejemplo que retrata más claramente el uso de recursos formales por parte de autoridades administrativas como instrumento para el ejercicio del mobbing se encuentra en el estudio de caso realizado por Peña y Alonzo (2012) en una institución de educación superior pública mexicana. La investigación relata detalladamente la manera en que dicha institución utilizaba el proceso de titulación de los alumnos como mecanismo correctivo contra aquellos profesores que expresaran abiertamente su desacuerdo con sus procesos administrativos. En este caso, una jefa administrativa carente de formación académica especializada en alguna de las carreras impartidas en el centro universitario, era la encargada de recibir los borradores de tesis de los alumnos de las cinco licenciaturas de la escuela y de distribuirlos a los dictaminadores para que realizaran las correcciones pertinentes.

Los dictaminadores, los cuales eran elegidos discrecionalmente por la jefa (usualmente sus allegados), decidían al final si las tesis estaban listas para la realización del examen profesional independientemente de la opinión y de las consideraciones de los directores de las tesis y de los alumnos. Lo más destacable del caso es que cuando el director de tesis era del agrado de la jefa administrativa, ésta seleccionaba dictaminadores secretos que fueran condescendientes con las tesis de sus alumnos.

En algunos casos, las tesis fueron liberadas sin haber tenido dictámenes favorables por parte de los directores, en otros, fueron aceptados trabajos que ni siquiera encajaban en el perfil de las opciones de titulación disponibles en el centro. En cambio, las tesis de los alumnos de los profesores en desacuerdo con la administración eran revisadas por dictaminadores mucho más rigurosos o eran detenidas por mucho tiempo con correcciones inflexibles y absurdas. Con el tiempo, varios académicos optaron por dejar de dirigir tesis y el proceso de titulación de muchos alumnos fue innecesariamente retrasado y entorpecido, sin dejar de mencionar que la eficiencia terminal del centro es bastante baja.

La manipulación del marco normativo de la organización, la privación de algunos derechos institucionales y la evidente posición de indefensión del docente derivado del desequilibrio de posiciones jerárquicas evidencian el matiz particularmente pernicioso de este tipo de acoso.

En cambio, en un proceso de mobbing horizontal, los colegas comparten la misma posición en la jerarquía con el académico afectado por lo que el uso de recursos formales para instigar a su compañero escapa de sus posibilidades, a menos que se cuente con la complicidad de un directivo. El acoso horizontal ocurre a través de medios informales, aquellos cimentados en las formas de comunicación e interacción social que no están regidos por las normas institucionales. Esta es la razón por la que las acciones de los compañeros tales como evitar la comunicación, demeritar los logros profesionales, excluirlo de las reuniones, esparcir rumores negativos tengan por objetivos dañar la imagen pública de la víctima y aislarle socialmente (Sieglin, 2012). La falta de incidencia sobre los medios institucionales explica a la vez porque las conductas instigadoras son constantes y poco diversificadas a través de los estudios presentados.

Es preciso subrayar que las características anteriormente mencionadas no vuelven al acoso entre pares menos perjudicial que el acoso descendente. En el primer capítulo de la presente investigación cuando se describen las características distintivas del mobbing se alude al desequilibrio de poder entre los involucrados y que éste no tenía que ser forzosamente de naturaleza jerárquica.



No hay que subestimar el poder del descrédito para hacer estragos en una comunidad donde la reputación científica y el prestigio académico son fundamentales como es la élite perteneciente al Sistema Nacional de Investigadores cuya carrera depende en gran medida de dicho prestigio. En estos casos, una vez instalada la campaña de descrédito resulta muy difícil para el académico afectado defender y limpiar su reputación ante un ataque constante hacia su labor científica y docente por parte de un grupo de compañeros quienes actúan en conjunto contra una sola persona.

Al respecto, la piratería académica perpetrada por autoridades y compañeros es especialmente dañina, pues sin dejar de lado que se trata de una infracción grave y un acto moralmente reprobable, en combinación con la difusión de rumores negativos y la minimización de logros, construye una imagen pública del profesor acosado como un empleado improductivo (Sieglin, 2012). La creación de semejante imaginario social es fundamental para la instauración del proceso de mobbing, pues al hacer parecer al profesor acosado como un empleado poco productivo cuyo trabajo está mal hecho o que es carente de relevancia académica proporciona una excusa perfecta para la violencia y la exclusión, a la vez que encubren los verdaderos motivos subyacentes (Sieglin, 2012; Parés, 2007).

### **2.3 Factores desencadenantes del acoso psicológico en el contexto universitario**

El acoso psicológico es un fenómeno multifactorial donde intervienen y se mezclan elementos de índole personal, interaccional e institucional. Por lo mismo, desentrañar un motivo único y exacto que lo genere es una tarea imposible, se prefiere hablar de aspectos que lo detonan y facilitan (Sieglin, 2012).

El primer punto a aclarar es la inexistencia de una víctima prototipo. Por más que se ha hipotetizado sobre rasgos de personalidad o sobre características personales y sociodemográficas como género, capital académico, edad, antigüedad, entre otras, ninguna ha sido determinante para poder establecer un perfil único. Realmente cualquier persona tiene el potencial de convertirse en blanco de mobbing. Sin embargo, también es cierto que existen situaciones y

contextos donde ciertas características se convierten en elementos que ponen en mayor riesgo a algunas personas. Por ejemplo, los empleados demasiado honestos se convierten potenciales víctimas en organizaciones donde subyacen actividades fraudulentas y hay poco apego a la reglamentación o cuando las personas altamente competentes despiertan celos profesionales en un ambiente que estimula la competencia en lugar del trabajo colaborativo (Hirigoyen, 2001).

Al parecer esto forma parte de lo que ocurre en algunas instituciones de educación superior. Por ejemplo, Justicia (2006) encontró que, de los docentes estudiados, el 12.1% consideró que el mobbing fue motivado por ser una persona brillante y el 8.8% por ser una persona vulnerable, mientras que 19.7% y el 8% señalaron a la envidia y al querer hacer daño como las causas subyacentes. Datos que fueron apoyados por los de Buendía (2003) donde algunos de los elementos motivantes mencionados fueron la envidia o celos profesionales (15.8%), ser innovador y emprendedor de nuevas formas de trabajo (11.5%) y suponer una amenaza debido a la progresión profesional (8.5%).

Sin embargo, la mayoría de los autores postulan que el surgimiento del mobbing en las universidades es un efecto directo de la estructura organizativa y de las condiciones laborales de las mismas (Sieglin, 2012; Leyman, 1996). Recalcan que, aunque los factores personales están indudablemente involucrados y fungen como detonantes, reducir la emergencia de un fenómeno tan complejo a relaciones poco cordiales con los compañeros es una concepción simplista.

En los análisis sobre la problemática llevados a cabo en universidades públicas españolas (Buendía, 2003; Caro-Muñoz y Bonachera, 2010) y en universidades públicas mexicanas (Sieglin, 2012; Ibarra, Escalante y Mendizábal, 2015) se señala que existen varios factores organizacionales que promueven la práctica del acoso dentro de estas instituciones, los cuales se describen a continuación.

Los autores referidos enfatizan que el ambiente laboral en las instituciones de educación superior se caracteriza por una fuerte competitividad profesional y

escasa movilidad. Entre los académicos e investigadores existen muchos candidatos altamente calificados compitiendo por pocas plazas definitivas, mejor puntaje en los programas de estímulos económicos, mayor credencialización y por limitados fondos económicos para el financiamiento de proyectos y becas (Sieglin, 2012; Ibarra, Escalante y Mendizábal, 2015). Lo cual es exacerbado por la aplicación de un modelo remunerativo mixto donde una parte importante del sueldo de los académicos depende de su desempeño, a diferencia del modelo tradicional donde se otorgaba un sueldo base el cual se incrementa según la antigüedad (Sieglin, 2012). Todo ello propicia rivalidad entre los trabajadores y genera un ambiente de intensa presión que detona o empeora los conflictos interpersonales, donde las personas, quienes por su nivel de desempeño y productividad se consideran una amenaza, constituyen posibles blancos de violencia.

Esta realidad se encuentra enmarcada en un escenario en el que la institución suele estar dividida en departamentos alejados del rector donde los jefes fungen más como gestores y coordinadores que como una autoridad clara y responsable de las acciones llevadas a cabo en ese lugar. Semejante organización provee a los departamentos de cierta capacidad de autogestión que sin una autoridad clara devienen en grupos de poder que podrían entrar en conflicto al competir por los recursos materiales y humanos, y al querer imponer cada uno sus propios lineamientos y normas (Caro-Muñoz y Bonachera, 2010 Ibarra, Escalante y Mendizábal, 2015).

En un contexto así se forjan sistemas de apadrinamiento donde los docentes deben afiliarse ideológica y pragmáticamente a alguno de los grupos de poder o correr el riesgo de quedarse solos y a la deriva con pocas probabilidades de obtener los recursos, el reconocimiento y el apoyo institucional que necesitan. Además, se propicia el intercambio de favores y la designación de incondicionales a puestos y plazas (Caro-Muñoz y Bonachera, 2010, Ibarra, Escalante y Mendizábal, 2015).

Ante este panorama lo que se espera es el ejercicio de la sumisión como estrategia de adaptación, alinearse con las normas implícitas establecidas de manera informal o sufrir las consecuencias. (Caro-Muñoz y Bonachera, 2010).

De esta manera aquellos “profesores huérfanos” que osen disentir con la forma en que se manejan las cosas o que no colaboren con el entramado institucional informal se encuentran en mayor vulnerabilidad de convertirse en blanco de acoso (Caro-Muñoz y Bonachera, 2010).

El mobbing constituiría solamente un medio poco ético elegido por los corruptos para controlar a aquellos que no se someten a ciertas formas y fines. Desde el punto de vista meramente racional, los acosadores perciben que los beneficios que puede acarrearle el ejercicio de dicha práctica rebasan los posibles riesgos o costos (Sieglin, 2012)

Basta exponer algunas cifras que sustentan esa postura: Buendía (2003) halló que en la Universidad de Murcia el 17.3% de los trabajadores estudiados consideraron que el acoso se propició por no querer someterse a chantaje, el 11.5% por no querer solidarizarse con otros y el 6.9% por no querer participar en comportamientos fraudulentos o ilegales. En Granada, Justicia (2006) encontró que algunas de las causas del mobbing eran el abuso y el excesivo autoritarismo (21.3%), el desacuerdo con las formas de trabajo de los compañeros (18.4%), las luchas de poder (19.8%), la política universitaria (12.5%) y las condiciones inadecuadas de trabajo (6.4%). En López-Cabarcos incluso el 44% del personal de administración y servicios de la Universidad señaló al ambiente mal sano del centro y el 40.7% a su organización como el origen, lo cual fortalece la idea del mobbing como fenómeno que permea a toda la institución.

Los datos refuerzan lo expuesto en el presente documento en el apartado de objetivos e intencionalidad del acoso, donde ya se mencionaba que la motivación principal del mobbing puede ser de carácter instrumental donde el sufrimiento de la víctima sea solamente un precio a pagar para alcanzar otro objetivo (Fadda,

2013). Y que quizá, en algunos casos, ese fin último sea el encubrimiento de un fraude o algún acto corrupto como bien lo sostiene Parés (2007).

Mantener en la penumbra la existencia de ciertas acciones corruptas o poco éticas es lo que vuelve tan difícil que la institución haga algo por resolver eficazmente los casos de acoso (Parés, 2007).

Cuando el hostigamiento es un fenómeno insertado en el entramado institucional lo que permea es un miedo al poder, tanto por las víctimas como por los testigos que prefieren callar y no hacer nada por miedo a recibir el mismo trato (Caro-Muñoz y Bonachera, 2010).

A todo esto, se le agrega la sobreburocratización y la alta jerarquización como elementos que promueven y empeoran la presencia de mobbing en este tipo de instituciones (Hirigoyen, 2001; Escatín, Rodríguez-Carballeira & Zapf, 2011 Samnani & Singh, 2012).). La sobreburocratización entorpece y enlentece la posibilidad de generar una réplica o de tratar de resolver el conflicto a través otros medios informales al promover una sola vía para la solución los problemas, evitar la existencia de instancias paralelas y que no se pueda influir en los burócratas más que de manera social o económica.

Asimismo, se presta a ser utilizada como herramienta instigadora, mediante la manipulación de documentos y la aplicación discrecional de procedimientos reglamentarios, lo cual ayuda a que el acosador se mantenga impune perjudicando a la víctima y manteniendo sus actividades y posibles fines corruptos bajo una capa de legalidad aparente (Peña y Alonzo, 2012; Caro-Muñoz y Bonachera, 2010).

Al respecto, se hace hincapié en que la noción de sobreburocratización se está tratando en términos muy generales y abstractos, pues para comprender de manera precisa su influencia sobre el mobbing sería necesario indagar la organización burocrática específica de cada institución de educación superior, lo cual sobrepasa los límites de la presente investigación.

No obstante, algunos ejemplos ayudan a ilustrar este punto. Este es el caso, descrito profusamente en el apartado de estrategias de acoso psicológico en el contexto universitario, de la jefa administrativa de una universidad mexicana que abusando de su cargo burocrático manipulaba y obstaculizaba el proceso de titulación de los alumnos por parte de los académicos que se mostraban inconformes con la administración, claro ejemplo de cómo cierta forma de organización burocrática facilita el ejercicio de comportamientos instigadores (Peña y Alonzo, 2012).

Existe otro caso descrito por los mismos autores (Peña y Alonzo, 2013) donde se manifiesta la llamada simulación administrativa, es decir la manipulación de procedimientos y normas institucionales, la alteración y falsificación de documentos oficiales y la elaboración de intrincados discursos y formatos escritos para proveerle de un disfraz de validez y legalidad a un cúmulo de acciones arbitrarias e irregulares llevado a cabo en contra de la víctima. El caso transcurrió en una licenciatura de una universidad mexicana. Aquí, para evitar la designación como jefe de carrera de un candidato que había ganado por mayoría de votos del consejo técnico y que no convenía a los intereses de cierto grupo de poder, se impugnó y anuló el proceso electoral a través de acciones variadas de simulación administrativa. Se crearon y argumentaron irregularidades inexistentes en el proceso electoral, se agregaron firmas en los documentos oficiales de gente que no estuvo presente en la votación, se inventaron nuevos requisitos para la validez del proceso que no estaban contemplados en el reglamento (como dejar votar a los profesores de posgrado en una terna de licenciatura cuando va en contra de la norma), entre otras astucias que lograron evitar que el profesor pudiera hacer valer su triunfo sobre el cargo.

Finalmente, un estudio de caso que ilustra detalladamente los puntos expuestos en el presente apartado es el realizado por Alonzo (2007). El autor desmenuza el proceso de mobbing al que fue sometido durante cinco años un académico de un programa de licenciatura en una universidad mexicana cuyo nombre se mantiene en el anonimato. Se trata de un estudio que ejemplifica uno

de los fines del mobbing: un mecanismo de control y discriminación sobre aquellos profesores que rehúsan solidarizarse o que van en contra de los intereses de las redes clientelares presentes en estas instituciones. A su vez, refleja el carácter organizacional del proceso al mostrar la participación colectiva de muchas personas, incluyendo autoridades, colegas y alumnos para su instalación exitosa.

El proceso tuvo lugar dentro de un contexto de enredadas alianzas y luchas de poder entre los cuatro grupos de profesores existentes en la licenciatura denominados A, B, C y D, siendo el grupo B el que ha mantenido el mayor control en la licenciatura y el posgrado durante 20 años y aquel que introdujo el mobbing como instrumento contra la disidencia.

El acoso detonó cuando el académico víctima denominado *profesor 16*, perteneciente al grupo D (anteriormente al grupo B del que se separó por diferencias ideológicas sin muchos problemas) es propuesto para la jefatura del departamento apoyado por el 70% del grupo A y C y casi el 100% de estudiantes. Lo cual generó la furia de otro académico del grupo B, *profesor 1*, cuyos planes de colocar en ese puesto a un incondicional suyo quedarían estancados ante el ascenso del profesor 16. Por lo que inició una estrategia de difamación para sabotear la postulación del profesor 16; a pesar de la cual éste obtuvo el triunfo gracias a su prestigio y popularidad.

A partir de este punto el profesor 1 con apoyo de sus allegados comenzó una campaña permanente de desprestigio y ataques contra el profesor 16 que transcurrió por varios años. El hostigamiento apareció a través de diferentes acciones.

La primera de ellas fue lograr la renuncia del profesor 16 de la jefatura de departamento apenas cuatro meses después de ocupar el cargo mediante la puesta en marcha de una serie de cuestionamientos contra sus acciones de trabajo y sus planes de mejora académica. El éxito del bombardeo requirió la participación de los jefes de otros departamentos y de autoridades que se prestaron a ello debido a una dinámica institucional de intercambio de favores.

Aunado al cuestionamiento, el administrador de la institución, el cual comprendiendo que el profesor 16 no se ajustaría al funcionamiento establecido, se encargó de que no recibiera pago alguno ni durante ni después de los cuatro meses de ejercer el puesto. Asimismo, desalojó la oficina del profesor arrojando sus pertenencias a su cubículo sin su consentimiento y sin proporcionar aviso alguno.

Contrario de lo que podría pensarse, la derroca del profesor 16 de la jefatura de departamento no marcó el fin del mobbing; éste se incrementó y se tornó más agresivo. A los hostigadores ya mencionados (principalmente el profesor 1) se les unieron la jefa de departamento que sustituyó al profesor 16 y la jefa de carrera. La primera de ellas motivada por la obtención de la plaza de investigación del profesor 16.

Algunas de las conductas instigadoras que se llevaron a cabo fueron las siguientes: rayar insultos y destrozar sistemáticamente la gacetilla de divulgación científica publicada y colocada por el profesor 16 en los muros de la escuela; insultar y amenazar en los foros de discusión de la página web de índole académica manejada por el profesor. Todas ellas fueron conductas en las que contaron con la complicidad de estudiantes incondicionales. Además, la jefa de departamento ponía entredicho las decisiones del profesor 16 (encargado de área) en su tarea de revisor de resultados de otros profesores de su área, o contrataba personal sin su autorización.

Las embestidas más fuertes provinieron de la jefa de carrera que excluía al profesor de las reuniones con el órgano colegiado donde se tomaban decisiones importantes, conducta que trató de justificar creando un expediente falso que argumentara que el profesor 16 estaba *mal de su juicio* y que era conflictivo. También intentó documentar supuestas corruptelas infundadas del profesor en cuestión, lo cual no procedió por la falta de evidencias. Esparcía rumores que señalaban incumplimiento de trabajo por parte del profesor 16; trató de quitarle el apoyo de sus adjuntos y dejó de contratar a docentes eventuales que tuvieran



alguna vinculación con él, incluso uno que era muy estimado entre el estudiantado y al cual lo respaldaba una trayectoria importante.

En algún momento, el profesor 16 reaccionó intentando impugnar la reelección de la jefa de carrera, argumentando que la reunión con el colegiado, fundamental para el proceso, fue ilegal dado que no contó con su presencia. Sin embargo, de nuevo la alianza que la jefa sostiene con otros grupos y autoridades impidió que la impugnación del profesor procediera y la jefa pudo ser reelegida. Ante tal reacción del profesor 16, los ataques advinieron con más fuerza por parte de la susodicha jefa de carrera. Ésta declaraba entre los diferentes grupos académicos ser víctima de maltratos y hostigamiento por parte del profesor 16, e incluso inventó que el aborto involuntario que sufrió fue a causa de una pelea a gritos con el profesor, discusión que nunca tuvo lugar. Ante tal declaración, el profesor 1 promovió una carta firmada por sus estudiantes donde se pedía la expulsión del profesor 16 por su supuesta culpabilidad en el asunto del aborto involuntario. La cuestión llegó al punto que un grupo de estudiantes allegados al profesor 1 presentó una demanda contra el profesor 16 por la misma situación, la cual no procedió porque no se pudo probar la existencia del incidente ni médica ni legalmente. Además, aunque la jefa se retractó de sus acusaciones ante las autoridades en privado, no lo hizo públicamente, por lo que la imagen pública del profesor 16 permaneció estropeada.

Al final, la difamación y el daño moral producido al profesor 16 lograron que el seminario impartido por él fuera totalmente abandonado por el estudiantado y muchos alumnos evitaran inscribirse en su línea de investigación. La carta petición de expulsión del profesor promovida por el grupo de estudiantes consiguió que al profesor 16 se le impidiera impartir sus clases obligatorias y que un pasante lo sustituyera, lo cual constituye otra violación a sus derechos laborales.

El mobbing cesó ante el miedo de los acosadores a una investigación a fondo por parte de las autoridades judiciales debido a los tintes legales que estaba adquiriendo el caso, a raíz de la acusación de la jefa de carrera en la cuestión del aborto. No obstante, ataques esporádicos y menos intensos se prolongaron

algunos años más sin conseguir la renuncia del profesor quien hasta el momento de la realización del estudio seguía laborando ahí.

## **2.4 Consecuencias del acoso psicológico en el trabajo**

El acoso psicológico en el trabajo conlleva consecuencias perjudiciales en distintos niveles. Afecta la salud del acosado, el bienestar de los testigos, degrada el ambiente laboral e impacta la productividad de las instituciones.

Si bien se sabe que la gravedad del daño se encuentra determinado en parte por la duración del acoso, es difícil definir las consecuencias negativas exactas que acarrea el mobbing debido a la imposibilidad de establecer una relación causa-efecto directa entre el proceso de hostigamiento y el estado de salud de los trabajadores o la productividad de la organización. Aun así, el mobbing se ha asociado con una serie de perjuicios que se describirán a continuación según nivel de análisis.

### **2.4.1 Nivel individual**

La violencia insidiosa del acoso psicológico provoca un efecto sistémico en la salud del trabajador acosado. Perturba su bienestar global al generar profundos estragos en sus esferas psíquica, física y social. Las secuelas son tan patentes que algunos de los investigadores pioneros sobre el mobbing como los psicólogos Leymann (1996) en Suecia e Hirigoyen (2001) en Francia, iniciaron sus investigaciones y teorizaciones sobre el proceso a raíz de muchos casos de pacientes que acudían a sus consultorios debido a serias afectaciones psicológicas y físicas consecuencia del trato que recibían en su trabajo. Cada investigador por su parte se percató que los síntomas y las circunstancias laborales que describían sus pacientes eran muy similares entre sí, por lo que dedujeron que no podían tratarse de casos aislados y que implicaban un fenómeno más global.

Para valorar el impacto del mobbing en el estado de salud de los trabajadores acosados, basta exponer algunas cifras como las reportadas en España por Piñuel (2006). Este investigador encontró que en aquel país entre 12%

y 16% de trabajadores es blanco de mobbing, de los cuales al menos la mitad padecerá impactos negativos en su salud a distintos niveles, mientras que aproximadamente un 5% pensará en el suicidio.

Para comprender la manera en que este tipo particular de violencia mina el bienestar de la víctima, es necesario señalar que el proceso de mobbing funge como un estresor muy intenso. El acoso corresponde a una situación que somete en tal estado de ansiedad al trabajador, que éste llega a presentar reacciones biológicas y psicológicas coincidentes a las que suelen aparecer en un cuadro de estrés crónico. La particularidad es que a diferencia de otros tipos de estrés laboral donde las causas son la sobrecarga de trabajo o el tipo de tarea, en el mobbing el origen son las relaciones interpersonales persecutorias.

De tal manera que los daños que el hostigamiento produce en la salud se derivan principalmente del estado de estrés al que se somete a la persona acosada, según Zapf y Einarsen (2005, citado en Fadda, 2013). Es necesario recordar que ante una situación estresante, el cuerpo entra en un estado de emergencia en el que echa andar mecanismos biológicos y conductuales que lo ayudan a pelear en contra de la situación o huir de ella. Cuando ninguna de estas dos opciones es posible y el estresor (en este caso el mobbing) no es eliminado, ese estado de emergencia se hace crónico y deviene en un desgaste psicofisiológico que se traduce en enfermedad (IEESA, 2013).

La gravedad del daño estará determinada en parte por la duración e intensidad del acoso y, en parte, por las estrategias de afrontamiento con las que cuente el acosado para lidiar con la situación. Así, mientras más se prolongue el acoso en el tiempo y sin apoyos externos e internos que amortigüen el proceso, más graves se pronostican las secuelas.

De acuerdo a lo anterior, dependiendo de la etapa del acoso, su severidad y de los recursos tanto personales como sociales con los que cuente el acosado para enfrentarlo, el acoso puede derivar en trastornos psicopatológicos graves como la depresión, la reacción aguda al estrés y el síndrome por estrés

postraumático o inclusive terminar en suicidio. Aunque, se ha reconocido que una parte importante de los casos estudiados no llegan a esos extremos, el acoso sí genera otros efectos sobre la salud que también suponen sufrimiento y lesionan la integridad de la persona. Los síntomas que se presentan más comúnmente son:

- **Ámbito psicológico:** Miedo, irritabilidad, trastornos de sueño, problemas de concentración y distractibilidad, tristeza y abatimiento, depresión, apatía, falta de iniciativa, cansancio, agresividad, sentimiento de inseguridad e hipersensibilidad, pesadillas, llanto espontáneo, conductas de ansiedad, baja autoestima, fobias, recuerdos obsesivos, necesidad de relatar lo que le ha ocurrido repetidamente, temor al lugar de trabajo, conductas de alimentación alterada (pérdida de apetito o comer mucho), conductas obsesivas-compulsivas, y conductas adictivas (drogas, alcohol, y/o juego patológico) (De Miguel, García y Martín, 2014; Giorgi, 2004, citado en Fadda, 2013; Leymann y Gustafsson, 1996 citado en Fadda, 2013, Samnani y Singh, 2012) .
- **Ámbito físico:** Trastornos psicósomáticos como dolores musculares, dolor de cuello, espalda, artritis y reumatismo, palpitaciones, mareo, sequedad en la boca; afectaciones en el sistema digestivo como diarrea, náuseas, gastritis y estreñimiento (De Miguel, García y Martín, 2014; Giorgi, 2004, citado en Fadda, 2013; Leymann y Gustafsson, 1996 citado en Fadda, 2013).
- **Ámbito social:** El desgaste, la desestabilización emocional y la falta de comprensión en cuanto a lo que le está ocurriendo se traducen en aislamiento y en alteración de sus relaciones personales. Reduce su interés por la interacción social. Existen discusiones y problemas con la pareja, incumplimiento de las responsabilidades familiares, deterioro y ruptura de las relaciones de amistad (De Miguel, García y Martín, 2014).

Específicamente en el contexto universitario, Justicia (2006) encontró que 66.7% de los profesores que se reportaron como blancos de mobbing en la

Universidad de Granada presentaban estados de ansiedad, mientras que un 44.4% tenían problemas de concentración. El 51.4% tenía insomnio, el 45.8% cansancio generalizado y un 30.6% taquicardias. Asimismo, el 68.1% señalaba problemas con los compañeros, el 34.7% con su pareja y 27.8% con su superior jerárquico. En el estudio de López-Cabarcos, Picón-Prado y Vázquez-Rodríguez (2008) con personal de administración y servicios de la Universidad de Galicia, las víctimas reportaban irritabilidad y nerviosismo (60.7%), sensación de injusticia laboral (60.7%), evitación de las situaciones que recuerden el acoso psicológico, angustia e impotencia (53.6%), dolores musculares 53.6%, problemas de sueño (50%), fatiga (46.4%) y tristeza y melancolía (42.86%).

El desgaste psicofisiológico al que se somete una víctima de mobbing es progresivo por lo que el momento y forma en que se presentan los síntomas dependerá también de la etapa en que se encuentre el hostigamiento.

Durante la aparición de los conflictos desencadenantes, todavía no es posible determinar si se trata de un problema puntual o un proceso persecutorio, por lo que la víctima trata de reivindicar su posición al respecto tratando de confrontar abiertamente y resistir. Aquí sólo hay preocupación y enojo (Peña y Sánchez, 2007b).

Sin embargo, conforme avanza el proceso e inicia la repetición de ataques por parte de sus colegas o superiores, el acosado se sumerge en un estado de confusión y tiene una sensación de injusticia. No comprende qué está ocurriendo; sabe que algo está mal y se siente agredido de alguna forma, pero todavía duda de su propia percepción interpretando las acciones hostiles como causalidades o errores, lo cual le genera mucho desconcierto. Esta situación de no entender lo que sucede repercute en retrasar una respuesta asertiva por parte del acosado, por lo que probablemente incrementarán la resistencia y el enfrentamiento directo. Piensa que es su culpa, así que se esforzará más en su trabajo y buscará las maneras de demostrar que es un buen empleado y compañero de trabajo. No obstante, este tipo de respuestas no eliminarán el proceso lo que aumentará el estado de confusión y generará la pérdida progresiva de confianza en sí mismo.

Existe enojo, ansiedad, frustración, la irritabilidad y los problemas para dormir (Sáez y García-Izquierdo, 2001 citado en Fadda, 2013; Peña y Sánchez, 2007b).

Consolidado el acoso y establecida la etapa de estigmatización, cualquier reacción o intento de defensa por parte del acosado se utiliza en su contra para hacerlo quedar peor o para justificar el acoso. La falta de reconocimiento y valorización aunada a la falta de defensa, logra que pierda sentido de autoeficacia, se autoculpabiliza y baja su autoestima. Hay un decremento en su concentración y decae su motivación en el trabajo. Aparecen los primeros síntomas psicosomáticos y establece un distanciamiento con sus familiares y amigos. Empieza a gestarse la depresión y/o el síndrome de burnout, de origen laboral, que ocurre cuando el trabajador ha estado estresado por tanto tiempo que desarrolla actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que trabaja (cinismo, irritabilidad y sarcasmo); hacia el propio rol profesional (sentirse incompetente en su trabajo); así como sentirse emocionalmente agotado (IEESA, 2013). El abuso de alcohol o drogas emergen como un intento por parte de la víctima de lidiar con todas estas sensaciones (Peña y Sánchez, 2007b).

En otro nivel de gravedad existe una intensificación de los síntomas psicosomáticos: las alteraciones gastrointestinales, los malestares musculares, las palpitaciones y la hipertensión; el acosado también puede experimentar miedo y fobias. Los cuales pueden alternarse con la siguiente fase depresiva. Es en esta etapa donde el trabajador acosado puede tener episodios explosivos. También se puede presentar lo que Peña y Sánchez (2007b) llaman *huida hacia adelante*, una reacción en la que persona trabaja arduamente por más horas y con mucho mayor esfuerzo intentando compensar la desvalorización y la falta de gratificación. Los conflictos y el alejamiento con los seres queridos se agravan y pueden ocurrir rupturas con los lazos sociales (Sáez y García-Izquierdo, 2001, citado en Fadda, 2013; Peña y Sánchez, 2007b) .

Finalmente, durante la fase más avanzada, se desarrollan los trastornos físicos y psicológicos severos, los cuales requerirán de tratamiento especializado a largo plazo, tales como la depresión grave, los ataques de pánico, el trastorno de

estrés postraumático, episodios de violencias hacia otros, problemas cardiacos, hipertensión e intentos de suicidio. Asimismo, el acosado desea terminar con el malestar e intenta evitar el lugar de trabajo, por lo que es en esta fase donde ocurren las bajas laborales intermitentes, el ausentismo, la deserción laboral y la dificultad para reincorporarse en el trabajo (Sáez y García-Izquierdo, 2001, citado en Fadda, 2013); Peña y Sánchez, 2007b).

Si la víctima abandona o es expulsado del lugar de trabajo, el pronóstico es variable. Si la degradación de salud fue muy grave, la incapacidad laboral puede ser total y no volver a trabajar. En algunos casos las secuelas permanecen por un buen tiempo, aunque la persona ya no esté siendo agredida. En otros casos, si la persona cambia de lugar de trabajo a uno donde pueda desarrollarse la recuperación de su salud es notable. (Sáez y García-Izquierdo, 2001, citado en Fadda, 2013; Peña y Sánchez, 2007b).

En casos severos, se ha descrito el desarrollo y permanencia de una afectación psíquica por parte de algunas víctimas de mobbing conocida como el trastorno por estrés postraumático. Dicho trastorno ocurre cuando una persona ha vivido una situación traumática donde su integridad física y/o psíquica ha sido gravemente comprometida. Estas situaciones pueden variar desde hechos puntuales como un accidente, un asalto y una catástrofe natural, hasta situaciones riesgosas que se prolongan en el tiempo como abuso sexual, bullying, violencia de pareja y mobbing (Escartín, Rodríguez-Carballeira y Zapf, 2012).

Ante tal evento traumático, el sujeto que lo vivió se sintió sumamente amenazado e indefenso, por lo que sigue experimentando episodios agudos de miedo y ansiedad a pesar de que el evento ya esté en el pasado. La persona que padece el trastorno por estrés postraumático revive continuamente el trauma que sufrió a través de pesadillas, sueños vívidos, recuerdos obsesivos e incontrolables sobre lo ocurrido, y reminiscencias (*flashbacks*) donde tiene la sensación de que el acontecimiento que lo aterrorizó está sucediendo de nuevo. Existe una intensa reacción emocional hacia estímulos o elementos que se relacionen de alguna manera con la situación traumática (lugares, personas, actividades). Algunas de

estas reacciones son la ansiedad, ataques de pánico, preocupación constante, tristeza, hipervigilancia, culpa y vergüenza. Al mismo tiempo, presenta incapacidad para sentir placer, alegría o afecto. También presenta irritabilidad y arrebatos de furia, así como pensamientos de querer hacer daño a terceros o hacia sí mismo y tienen la sensación perenne de *estar al límite*. Las reacciones emocionales suelen acompañarse de respuestas somáticas como sudoración, tensión muscular, palpitación, calor excesivo, cólicos gastrointestinales y temblor. Ante todo, hay malestar, la persona trata de alejarse de cualquier elemento relacionado al trauma por lo que presentan conductas de evitación: procura alejarse y evitar pasar cerca del lugar donde trabajaba, evade los objetos (expedientes, material de trabajo, uniforme, etc.) que le recuerden lo que sucedió, no quiere saber nada sobre esa actividad laboral, evita las relaciones interpersonales y se aísla. Este trastorno requiere de tratamiento especializado con un profesional de la salud mental que tenga experiencia en este tipo de casos (Escartín, Rodríguez-Carballeira y Zapf, 2012).

Es importante resaltar que el concebir al mobbing como un estresor intenso, cuyo alcance negativo depende tanto de su prolongación en el tiempo como de los recursos con los que cuente el acosado para hacerle frente, quiere decir que es necesario proporcionar apoyos externos que ayuden al acosado a terminar con la situación o en su defecto a amortiguarla, como pueden ser: brindar apoyo social, terapia psicológica, apoyo legal, protocolos de actuación ante el mobbing, creación de departamentos o comisiones especializados que se dediquen a tratar la problemática en la institución.

#### **2.4.2 Consecuencias sobre los testigos**

Los efectos negativos del mobbing inciden directamente sobre el acosado, pero, como se ha mencionado con anterioridad, constituyen un fenómeno global que se expande por la organización y termina por involucrar a más personas, la mayoría de las cuales fungen como testigos del trato injusto y violento que se inflige sobre alguno de sus compañeros.



Las personas que se percatan del hostigamiento sobre la víctima pueden sentir miedo y preocupación por la posibilidad de hacer algo que las convierta en el próximo blanco. Dan cuenta que, si el acoso recae en alguno de sus colegas, eso los convierte a todos en víctimas potenciales dentro de la institución. Al mismo tiempo pueden experimentar culpa al decidir permanecer callados y pasivos ante el trato denigrante del cual son testigos, porque saben que si denuncian o defienden públicamente a la víctima actual, la probabilidad de convertirse en la siguiente es muy alta (De Miguel, García y Martín, 2014; Fadda, 2013).

### 2.4.3 Nivel Organizacional

Dada la invisibilidad y el desconocimiento que se tiene del acoso psicológico en el trabajo, los estudios empíricos que demuestran su impacto sobre el funcionamiento de las instituciones son prácticamente inexistentes (Samnani y Singh, 2012). A estas dificultades se le suma el hecho de que la mayoría de las organizaciones donde se ejerce el mobbing niegan rotundamente su existencia atribuyendo los procedimientos hostiles a hechos colaterales, confusiones y conflictos interpersonales puntuales. Peor aún, se suele individualizar la problemática atribuyendo la culpa al acosado, de forma que se le despide, traslada o congela creyendo que eso finalizará con la molestia (Leymann, 1996). Además de las implicaciones éticas, el problema de culpabilizar a la víctima es el reforzamiento del comportamiento agresivo de los acosadores. La falta de sanción para los acosadores marca el precedente de que este tipo de procedimiento es funcional y hasta cierto punto tolerado dentro de la organización, por lo que se incrementa la probabilidad de que se vuelva a aplicar.

De acuerdo con Piñuel (2008) y Peña y Sánchez (2012) se debe hacer hincapié que el mobbing no se reduce a una situación individual, su existencia es indicador de que algo no está bien en la organización. El mobbing se gesta en instituciones que promueven las condiciones para permitirlo, pero a su vez, su aparición trae consecuencias diversas que terminan por contaminar más el ambiente laboral y obstaculizar el desarrollo de la organización.

En este nivel de análisis, la hipótesis existente es que las situaciones de acoso impactan sobre el clima organizacional, es decir el ambiente que emerge de las percepciones y emociones que los trabajadores tienen sobre los procesos y estructuras de su organización (Arciniega, 2013).

Al entorpecer el establecimiento de relaciones laborales y sociales basadas en la cooperación y el respeto y, al contrario, impulsar interacciones competitivas, hostiles y persecutorias, el mobbing puede generar una atmósfera de miedo en la institución, que a su vez conlleva a la insatisfacción laboral y al descontento generalizado, así como a un decremento en la motivación de los trabajadores (Peña y Sánchez, 2012).

Adicionalmente, los elementos anteriores se han asociado con un descenso en la productividad general de la organización. Cuando los trabajadores desarrollan sus labores dentro de un ambiente de miedo y estrés, disminuye su motivación y compromiso hacia el trabajo. La falta de motivación se traduce en un deterioro en su desempeño y en la calidad de su tarea. Por lo tanto, se sugiere que el mobbing afecta negativamente el desarrollo de la institución (Peña y Sánchez, 2012; Samnani y Singh, 2012).

Asimismo, el deterioro que el mobbing produce en la salud del trabajador acosado también puede tener un impacto a nivel institucional. Los daños psíquicos y físicos en las víctimas se asocian con una evidente degradación del rendimiento en su trabajo, incremento en ausentismo laboral, bajas por incapacidad, intención de abandonar el trabajo y con mayor rotación de personal (traslados a otros departamentos o instituciones), los cuales representan costos adicionales para la organización (Escartín, Rodríguez-Carballeira y Zapf, 2012).

Ahora bien, cuando se describieron los factores organizacionales que daban origen al mobbing, se señaló que desde el punto de vista racional el acoso tiene usualmente un propósito funcional para las instituciones que lo ejercen. Los grupos hostigadores tienen la percepción de que los beneficios aportados por la aplicación del mobbing rebasan los posibles riesgos. Lo cual hasta cierto punto es

acertado, pues a través del uso de este medio ilegítimo pueden obtener el control de recursos o el diseño y mantenimiento de ciertas formas de organización (Salin, 2003).

Pero, desde un punto de vista ético y de desempeño, Peña y Sánchez (2012) consideran que, al anular a las víctimas, la institución puede tener otro tipo de pérdidas si la práctica es constante. Partiendo de los supuestos de que lo común es que el hostigamiento se ejerza sobre aquellos profesores que son buenos trabajadores, innovadores, disidentes con las formas de organización imperantes, o sobre aquellos que rehúsan en solidarizarse con la ejecución de prácticas irregulares o que de alguna forma amenazan ciertos lineamientos, ello querría decir que la institución preferiría mantener en sus filas al personal que es menos talentoso o innovador, que no cuestiona los prácticas establecidas y/o al que tolera y comulga con prácticas poco éticas o corruptas.

Siguiendo esta lógica, el proceder de las instituciones que promueven el mobbing permitiría la perpetuación de ciertas prácticas y formas organizativas que a la vez fomenten y mantengan la inercia, el uso de redes clientelares y la corrupción. Sin embargo, con tal funcionamiento las instituciones obstaculizarían la posible transformación, la actualización y el desarrollo de las mismas (Peña y Sánchez, 2012).

Todo lo anterior toma especial relevancia al tratarse del sector educativo y en particular de las instituciones de nivel de educación superior, debido a la magnitud del impacto social que tiene la labor docente y académica. Aunque el vínculo entre mobbing y el deterioro en la productividad de la institución es difícil de medir de forma precisa y se carecen de datos empíricos al respecto, basta recordar los datos expuestos en este documento en los apartados de conductas hostiles y factores desencadenantes del mobbing en el contexto universitario para ejemplificar algunos de los posibles efectos del acoso en estas instituciones. Las conductas encaminadas a entorpecer las actividades laborales de los académicos, la piratería académica, así como la falta de reconocimiento de sus logros pueden tener impactos negativos sobre la producción científica de las instituciones.

Además, conductas como dejar de asignar clases y tesis a los docentes acosados extiende los perjuicios a los alumnos y a la calidad de la educación, lo que contradice los objetivos educativos de estas casas de estudio.

## 2.5 Estrategias de Afrontamiento del acoso psicológico

De acuerdo con Piñuel y Oñate (2004 citado en Fadda, 2013), existen cuatro estrategias típicas a las que recurren las víctimas de acoso para hacerle frente:

1. Sinérgica: El acosado no sólo no se defiende, sino que trata de agradar y aliarse con el acosador (*“pone la otra mejilla”*). El acosado asume que la culpa es suya.
2. Asertiva: Con esta estrategia la víctima busca reivindicar sus derechos a través de diferentes vías. Incluye acercarse al instigador para tratar de solucionar el problema; comunicar a compañeros y familiares lo que está ocurriendo; dar aviso a responsables de la organización y a los encargados de recursos humanos; buscar apoyo con sindicatos, así como buscar asesoría legal y psicológica. También incluye presentar formalmente una queja o denuncia.
3. Pasiva: El acosado no hace nada para detener el hostigamiento, sólo evita al acosador y espera que con el tiempo la agresión disminuya.
4. Agresiva: Reaccionar ante la hostilidad de los instigadores de manera violenta, insultando o contraatacando de la misma manera.

Los datos en las universidades españolas nos muestran que buena parte de los trabajadores de las instituciones de educación superior de esta región que han padecido mobbing y lo han registrado, optan por la estrategia pasiva. En Granada, por ejemplo, de los profesores acosados, el 37.5% informó limitarse a evitar a los acosadores, el 19.6% a aislarse y el 9.8% a no hacer nada (Justicia, 2006).

Sin embargo, otro porcentaje reportó que también había tratado de llevar a cabo otras acciones para lidiar con el acoso como intentar dialogar con los acosadores (14.7%), denunciarlos (13.1%) y responder agresivamente (10.6%) (Justicia, 2006).

Aunque este estudio en particular no especifica por qué razones los profesores optaron por dichas estrategias, otros expertos en el tema, como lo son Zapf y Gross (2005, citado en Fada, 2013) han descubierto que la predilección de una estrategia sobre otra en el mobbing depende en parte del punto en que se encuentre el proceso, así como de su intensidad y frecuencia. Al comienzo del proceso, la mayoría de las víctimas echan en marcha mecanismos activos para tratar de solucionarlo como pueden ser: buscar apoyo, enfrentar al agresor, pedir ayuda a los altos mandos de la organización, entre otras. Sin embargo, cuando se percatan que sus esfuerzos no conducen a nada o redundan en resultados contraproducentes, las víctimas terminan por elegir estrategias pasivas como dejar el trabajo, aislarse o no hacer nada. En estos casos, el hostigamiento continúa, ante lo cual el acosado considera que una actitud pasiva evitará que el proceso escale. En cierta forma, la pasividad constituye un intento por salvaguardar su salud y bienestar.

Zapf y Gross concluyeron que dicha trayectoria de estrategias de afrontamiento tiene lógica si se toma en cuenta que las acciones activas y constructivas sólo son útiles en situaciones donde las personas poseen un grado alto de control. En cambio, en aquellas situaciones en las que las personas tienen un bajo control, como es el caso del mobbing, debido al marcado desequilibrio de poder entre los involucrados, así como a la carencia recursos internos y externos para frenarla, lo más adaptativo es no hacer nada para tratar de salir lo menos afectado posible.

Siguiendo esta línea, la pasividad ulterior de muchos acosados derivaría, al menos en parte, del fracaso en sus intentos de recuperar control de la situación, ya sea enfrentando al instigador o buscando ayuda. Lo cual tiene sentido, si se toma en cuenta que, de acuerdo al capítulo referente a la conceptualización del mobbing, contratacar a los instigadores o enfrentarlos directamente no resulta ser muy funcional en muchos casos, debido a que los agresores suelen negar el acoso y/o utilizar las reacciones del acosado en su contra.

Por lo tanto, una opción más asertiva sería comunicar sobre el acoso y buscar apoyo. No obstante, la ayuda no necesariamente llega o si lo hace no es apropiada. Si ese es el caso, al acosado le quedan pocas opciones de actuación como abandonar el lugar de trabajo o tratar de pasar desapercibido. Incluso, en el caso de las investigaciones de Zapf y Gross, las víctimas de acoso aconsejaban a otras personas afectadas por el mismo problema abandonar su empleo y buscar ayuda en instancias externas.

La baja tasa de respuestas favorables ante las demandas de ayuda y asesoría por parte del acosado quedan expuestas en los datos de dos estudios europeos. El primero es la investigación llevada a cabo por Hirigoyen (2001) en Francia, con trabajadores de diferentes giros profesionales, y el segundo es el estudio de Justicia (2006) con profesores universitarios españoles anteriormente citado.

En la investigación de Hirigoyen (2001), los trabajadores estudiados mencionaron a las personas a quienes habían solicitado ayuda y si su solicitud fue atendida o no. Los hallazgos reportados aparecen en el Cuadro 2.3.

**Cuadro 2.3 Personas a quienes las víctimas de mobbing de diferentes giros profesionales francesas solicitaron ayuda y porcentaje que respondió a dicha demanda.**

Personas a quienes se les solicitó ayuda	Casos que solicitaron su ayuda (%)	Casos en que la solicitud tuvo respuesta (%)
Delegados Sindicales	40	10
Médicos de empresa	39	13
Compañeros de trabajo	39	20
Superior jerárquico	37	5
Director de recursos humanos	19	1

Fuente: Elaboración propia con datos de Hirigoyen (2001).

Las cifras permiten apreciar la proporción sustancialmente menor de casos que obtuvieron una respuesta en comparación con el porcentaje de personas que reportaron padecer a mobbing. Se observa también que, aunque en general todas las personas a las que se recurrió tuvieron un bajo índice de respuesta, fueron los compañeros del acosado los que más apoyaron, seguidos por los médicos de empresa.

Por su parte, Justicia (2006) investigó a qué personas los profesores universitarios acosados comunicaban su situación y quiénes eran los que prestaban algún tipo de ayuda. Los datos se exponen en el siguiente Cuadro 2.4.

**Cuadro 2.4 Personas a quienes los profesores blanco de mobbing en la Universidad de Granada comunican del acoso y quiénes prestan ayuda**

Personas a quienes se comunica acoso	Casos que solicitaron su ayuda (%)	Personas que prestan ayuda	Casos en los que prestaron ayuda (%)
Compañeros	30.5	Familiares	75.1
Familiares	26.1	Compañeros de otro departamento	53.29
No comunicado	9.4	Compañeros del mismo departamento	44.2
Rectorado	8.3	Miembros de la sección	23.1
Jefe de departamento/Sección	6.6	Miembros del rectorado	11.5
Decanato	5	Alguien del sindicato	9.6
Defensor Universitario	4.4	Miembros del decanato	5.8
Inspección serv.	4.4	Defensor universitario	5.8
Sindicatos	4.4	Nadie ayudó a pesar de denunciarlo	9.6
Juzgados	0.5		

Fuente: Elaboración propia con datos de Justicia (2006).

Como se aprecia en el cuadro 2.4, la mayoría de los profesores españoles afectados ha tratado de comunicar la situación de mobbing en algún momento. Únicamente un 9.4% mantuvo la situación en secreto. Lo que querría decir que la mayoría de las víctimas han intentado realizar estrategias activas como informar y buscar ayuda.

La gente cercana, como familiares y compañeros fueron las personas a las que se recurrió con más frecuencia para informar del acoso; asimismo, fueron los que trataron de prestar ayuda en la mayoría de los casos. Sin embargo, Justicia (2003) puntualiza que dicha comunicación tuvo una función más de comprensión y desahogo que de denuncia o de planteamiento de soluciones.

En cambio, los servicios institucionales al interior de la universidad como el rectorado, los jefes de departamento, los miembros de la sección, el decanato, el defensor universitario fueron poco socorridos por los afectados.

Al parecer, el recurrir a algún servicio de la institución universitaria tampoco tenía mucho sentido, si, de acuerdo a los datos, los porcentajes en que dichos servicios respondieron a la petición de ayuda de los acosados fueron relativamente bajos.

La comunicación del mobbing a otros servicios externos como los sindicatos o los juzgados tampoco es muy frecuente. Destaca la ausencia de los sindicatos como interventores en casos relacionados a esta problemática que afecta directamente a sus agremiados, lo que cobra relevancia, dado que, si bien el sindicalismo surge para defender los intereses de los trabajadores frente al patrón o la autoridad pública, ahora valdría la pena repensar su concepto en cuanto a las relaciones interpersonales al interior de las organizaciones.

Este estudio también nos demuestra la baja incidencia que tiene el mobbing a nivel legal, pues se observa que la proporción de profesores que deciden presentar una denuncia formal ante un juzgado es prácticamente nula.

Ante el panorama pintado por tales resultados, cabe preguntarse si, a pesar de la baja tasa de respuesta a la petición de ayuda, aquellos pocos casos atendidos tuvieron resultados favorables. El mismo estudio (Justicia, 2006) proporciona la respuesta a dicha incógnita al revelar las consecuencias obtenidas por el afectado al haber comunicado la situación de acoso: en el 36.8% de los casos nada cambió, en un destacable 20.6% el acoso escaló, en el 19.5% sólo generó mayor rechazo por parte de los compañeros, solamente en el 11.5% disminuyó el hostigamiento, en el 8% los compañeros proveyeron de mayor apoyo y en apenas un 3.5% el mobbing cesó.

Los datos de Justicia (2006) son coherentes y sostienen así la premisa planteada por Zapf y Gross (2005, Fadda, 2013) sobre el desarrollo de una



estrategia pasiva -aislarse y evitar- por parte de los acosados ante sus intentos infructuosos de resolver la situación de mobbing.

Es importante subrayar que es delicado tratar de generalizar a otras instituciones y regiones geográficas los resultados hasta ahora presentados en este apartado, puesto que cada caso tiene sus propias particularidades, pero sobre todo porque los hallazgos expuestos corresponden únicamente a dos estudios. Aun así, pueden ser de ayuda para vislumbrar ciertas tendencias que existen a la hora de enfrentar el mobbing.

Una de ellas es la relativa ausencia que han exhibido los sindicatos al detectar e intervenir casos de mobbing. Aunque, como ya se ha repetido, cada sindicato tiene sus propios motivos para no haberlo hecho, algunos teóricos han especulado al respecto a nivel general (Hirigoyen, 2001).

En primer lugar, no es de sorprender lo poco que recurren los afectados a instancias dentro de la propia universidad, ni mucho menos la baja tasa de respuestas a su solicitud de ayuda. Hay que recordar que, aunque los directamente involucrados en la situación de acoso son el afectado y el instigador principal, en la realidad el fenómeno atañe a la organización, al ser en sí mismo un problema de organización. Por lo tanto, en aquellos casos en que diferentes niveles de la institución estén involucrados, difícilmente se podrá confiar en que éstos apoyarán al profesor acosado. Aunque se han hablado de instancias de mediación interna, en algunos casos no funcionan puesto que están sumergidas en la misma lógica de operación. Debido a ello, Hirigoyen (2001) señala que en el sector público es recomendable tratar de resolver el problema a través de recursos informales y mediadores externos a la jerarquía de la institución que se encarguen de atender las quejas del personal.

En segundo lugar, se ha insistido en la existencia de una grave falta de reconocimiento por parte de autoridades y de los gremios de este tipo de prácticas como ilegítimas y violentas (CCOO, 2002). Como se indicó en el capítulo 1, según el reportaje de CNNExpansión (2012), alrededor del 80% de trabajadores

mexicanos ni siquiera habían escuchado del término mobbing o acoso psicológico en su vida, a pesar de que una gran parte sí lo había padecido o atestado. Se puede inferir entonces que algo semejante sucede dentro de los colectivos, donde cabe la posibilidad de que el desconocimiento de la dimensión de la problemática en cuestión redunde en su reducción a conflictos interpersonales puntuales donde no es necesario intervenir (Unión Sindical de Madrid Región de CCOO, 2002).

Siguiendo esta línea, Hirigoyen (2001) añade que tradicionalmente los sindicatos han dado prioridad a las negociaciones y reivindicaciones colectivas públicas y han relegado las problemáticas individuales e interpersonales a un lugar secundario. La autora sostiene por lo tanto que estas asociaciones deben tomar en cuenta al individuo y comprender que no es necesario ignorarlo en pro de la colectividad. Después de todo, los individuos afectados por el mobbing también se encuentran dentro de sus filas de agremiados. De manera que los representantes de los trabajadores tienen la obligación de tomar cartas en el asunto en casos de maltratos entre colegas y ante denuncias de estilos de dirección abusivos.

Además, es pertinente recordar que, aunque los directamente involucrados en la situación de acoso son el afectado y el instigador principal, en la realidad el fenómeno atañe a la organización; es un problema de organización. Por lo tanto, aunque hasta cierto punto se trate como conflicto interpersonal, al atenderse se está beneficiando al resto de la institución, al evitar que los instigadores reproduzcan la práctica dentro de la misma.

En España, la Confederación Sindical de Comisiones Obreras, CCOO (Unión Sindical de Madrid Región de CCOO, 2002) asegura que es responsabilidad de los representantes de los trabajadores el conocimiento teórico del fenómeno del mobbing, así como incluir dentro sus negociaciones colectivas campañas de sensibilización y concientización dentro de la institución, protocolos de actuación y medidas de protección para los trabajadores blancos de acoso. Para lograr tal objetivo, el primer paso necesario es la formación de personas con funciones de representación sindical en el tema. Asimismo, los sindicatos pueden fungir como mediadores entre la institución y el trabajador acosado cuando éste haya

demandado su ayuda. Al respecto, Hirigoyen (2001) aconseja que durante su intervención el sindicato debe tener cuidado en tratar la situación de manera privada y discreta en lo que se realizan las investigaciones y mediaciones pertinentes, ya que si oficializa la situación de manera inmediata pone a la víctima en una posición de vulnerabilidad. Sólo en caso de que las negociaciones e interpelaciones iniciales fracasasen es prudente proceder por medios públicos.

En tercer lugar, la baja tasa de denuncia podría deberse en parte a que, en el momento de realización de los dos estudios citados, todavía no se había creado ninguna legislación específica para regular al mobbing en alguno de los dos países. En Francia, dicha ley entró en vigencia en el 2002, y en España hasta el 2010, por lo que antes de esas fechas, los trabajadores no contaban con alguna herramienta jurídica con la que pudieran reclamar y ser validados. De hecho, como se verá a mayor profundidad en el siguiente apartado, en muchos países las modificaciones a sus marcos jurídicos para regular el mobbing se han realizado durante esta última década; en otros apenas son un proyecto de ley.

Aún con la incipiente normatividad legal, existe la cuestión de que la víctima necesita recabar las pruebas que sustenten su acusación de ser acosado psicológicamente y, he ahí donde radica la dificultad del proceso, dado la naturaleza ambigua y tácita de proceso.

## **2.6 Regulación Jurídica del Mobbing o acoso Psicológico en el Trabajo**

La regulación legal del mobbing ha tenido su origen en varios países de la Unión Europea donde dicho fenómeno se ha reconocido como un problema de seguridad y salud en el trabajo. El primer país en generar una normativa nacional al respecto fue Suecia en 1993, al incluir al acoso laboral dentro de su *Ley Básica de Prevención de Riesgos* (Romanik, 2011; Uribe, 2011).

A partir de entonces se han creado leyes referentes al mobbing en países como Noruega, Bélgica, Finlandia, Italia, Polonia, Francia y España. Algunos de estos marcos normativos han sido de creación muy reciente.

Por ejemplo, en Francia fue hasta el 2002, a raíz de la obra de Marie France Hirigoyen, que entra en vigor la Ley de Modernización Social introducida en el Código de Trabajo. En ella se define al mobbing como “*acosar a otro mediante actuaciones repetidas que tengan por objeto o efecto una degradación de las condiciones de trabajo susceptible de atentar a sus derechos y a su dignidad, de alterar su salud física o mental o de comprometer su futuro profesional*”. En dicha Ley, como medida preventiva se insta al empresario a adoptar las medidas necesarias para garantizar la seguridad y la salud (física y mental) de los trabajadores. También introduce la *Obligación de ejecución del contrato* de trabajo de buena fe, en la cual se despliegan disposiciones prácticas dentro del reglamento interno de las empresas relativas tanto al acoso sexual y como al acoso moral. Mediante esta disposición, los empresarios deben pagar daños y perjuicios en caso de no interceder cuando se acredite la ocurrencia de acoso moral de un empleador contra su subordinado. Asimismo, se puede rescindir el contrato de trabajo por causas imputables al empleador en caso de no responder ante el acoso de uno de sus empleados contra otro (Lerouge, 2012).

Gracias a la Ley de Modernización Social se logró que el acoso moral no sólo constituyera una infracción a la legislación laboral, sino que también estuviera tipificado penalmente. En el artículo 222-33-2 del Código Penal francés, que también define al mobbing en los mismos términos señalados en el párrafo anterior, se estipula que quien incurra en conductas de acoso podrá ser castigado con un año de prisión y una multa de 15,000 euros (Lerouge, 2012).

En España, a pesar del importante cuerpo de investigación sobre mobbing que se ha realizado, no fue sino hasta el año 2010 que el acoso psicológico en el trabajo fue tipificado como delito en su Código Penal, a través de la modificación de la Ley orgánica 10/1995 en la Ley Orgánica 5/2010 (23 de junio), dentro del Título VII “De las torturas y otros delitos contra la integridad moral”. En el artículo 173 de tal apartado se explicita que “*en el ámbito de cualquier relación laboral o funcionarial y prevaliéndose de su relación de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato*

*degradante, supongan grave acoso contra la víctima*". Quien recurriera a tales conductas será castigado con la pena de prisión de seis meses a dos años (Ley orgánica 5/2010, 2010).

En la región latinoamericana algunos países como Colombia, Brasil, Argentina, Venezuela, Chile y el propio México ya han contemplado legislación sobre acoso psicológico en el trabajo (Oceguera, Aldrete y Ruiz, 2009).

El caso colombiano constituye el caso paradigmático en cuanto a regulación jurídica del mobbing en Latinoamérica. La *Ley 1010* detalla de manera más amplia e integralmente las disposiciones normativas sobre el tema. Define el concepto en su artículo 2°, describe sus modalidades: maltrato, discriminación, persecución, inequidad, desprotección y entorpecimiento laboral; señala las conductas agravantes y atenuantes; considera a personas del sector público y privado, así como a empleadores, compañeros y subalternos; desglosa y enumera las conductas consideradas como acoso laboral y las que no en sus artículos 7° y 8°; las medidas preventivas y el tratamiento sancionatorio. Dentro de este marco se establecen variadas sanciones en caso de ejercer acoso: disciplinar, terminación del contrato, multa de entre 2 y 10 salarios mínimos mensuales, la obligación de pagar hasta el 50% del costo del tratamiento de enfermedades profesionales y secuelas originadas por el acoso laboral (Uribe, 2011).

En Chile, en el año 2012 comenzó a regir la *Ley 20.607* que regula al acoso laboral en este país dentro de empresas y servicios públicos en sus artículos 2°, 160 y 171. Al igual que en el caso colombiano, además de definir al acoso laboral, describe las modalidades y contempla su tipología (descendente, ascendente y horizontal). Ante una situación de acoso laboral estipula que se deberá iniciar acciones de auto despido para quien ejerza el mobbing, además que el trabajador acosado deberá demandar las indemnizaciones pertinentes ante los Juzgados del Trabajo. La víctima también podrá entablar una denuncia administrativa ante la Inspección del Trabajo (Código del Trabajo, 2016).

En Brasil y Argentina también existen leyes a nivel estatal que protegen a los trabajadores contra el hostigamiento. Destacan la *Ley contra el asedio moral del Estado de Sao Paulo*, Brasil del 2007 y la *Ley 13.168* contra la violencia laboral de la Provincia de Buenos Aires. La ley brasileña contiene la definición de asedio moral y el tipo de conductas hostigadoras en su artículo 2°. En el segundo caso, el de Buenos Aires, los artículos 3 y 4 definen el maltrato psicológico y social y enlistan los comportamientos específicos que se consideran como tales (Oceguera, Aldrete y Ruiz, 2009; Romanik, 2011). Se subraya el hecho de que esta ley sólo hace alusión al acoso de tipo descendente y establece medidas para preservar la integridad psicofísica de los empleados en caso de que un particular cometa acciones de violencia laboral contra del personal. En ninguno de los casos (brasileño y argentino), las leyes regulan las acciones y procedimientos que debe llevar a cabo la víctima, aunque la ley brasileña propone como sanción para el agresor tomar un curso de perfeccionamiento profesional (Oceguera *et al.*, 2009).

En México, el 28 de febrero del 2013, se presentó ante la cámara de diputados una iniciativa de ley para reformar los artículos 3Bis y 51 de la Ley Federal del Trabajo. En el apartado c) del artículo 3° bis se propuso incluir una definición del acoso:

...acoso laboral o Mobbing es una forma de violencia psicológica constituida por acciones negativas reiteradas y sostenidas de hostigamiento ejercidas sobre un trabajador por parte de un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato que perduran por un tiempo determinado y atentan contra la dignidad; ataque sistemático reiterado contra la autoestima de una persona en el trabajo para hacerla sentir excluida, maltratada o subvalorada, alterando su derecho al trabajo (Sin página).

Mientras que en la propuesta de fracción segunda del artículo 51 se especificaba que cuando un patrón incurriera en algún acto de acoso laboral sería causa de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el trabajador.

Como está actualmente la Ley mexicana en materia laboral, se observa que el artículo 3o. Bis, solo establece que hostigamiento es el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas. Y, en el caso del artículo 51, no se hace referencia específica al acoso laboral.

En el 2014, el Senado de la República aprobó modificaciones al Código Penal Federal para poder sancionar con hasta 40 días de salario mínimo a quien incurra en el delito de acoso laboral. Se determinó que en caso de que el acosador fuese un superior jerárquico y utilice su mando para ocasionar violencia física o psicológica será sancionado y destituido de su cargo (Murillo, 2014; Corona, 2014). De manera particular, el artículo 225 del Código referido, en su fracción XXXIV señala como delitos contra la administración de justicia, cometidos por servidores públicos el hecho de que se obligue a una persona a renunciar a su cargo o empleo para evitar responder a acusaciones de acoso.

Como se puede observar, las regulaciones jurídicas del mobbing se han desarrollado en fechas muy recientes, especialmente en Latinoamérica donde la mayoría del marco legal se ha creado en la última década. Estas acciones de carácter legal, constituyen un logro en el reconocimiento del mobbing como riesgo psicosocial y un avance hacia la creación de ambientes laborales más seguros para los trabajadores. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer desde el abordaje jurídico, puesto que se han detectado algunos puntos a tomar en cuenta.

En varios casos algunas de estas leyes sólo protegen contra el acoso laboral de tipo descendente dejando fuera el acoso horizontal y el de tipo ascendente, como es el caso de las leyes brasileña y argentina, así como de la iniciativa mexicana. Cabe señalar también que en algunas legislaciones todavía se carece de una descripción más detallada acerca de los derechos con los que cuenta la víctima y los procedimientos que deberá seguir para hacerlos efectivos. Lo anterior podría entorpecer un abordaje jurídico más amplio e integral.

Por último, a diferencia de la ley francesa<sup>2</sup>, otras leyes exigen que la víctima presente pruebas para demostrar el acoso. Esta condicionante podría convertirse en un problema que obstaculice a la víctima el acceso a la justicia, puesto que se

---

<sup>2</sup> En el artículo L.1154-1 (Desplazamiento de la carga de la prueba) del Código del trabajo francés, el trabajador que presenta la denuncia debe presentar pruebas para acreditar la existencia de acoso; sin embargo, el empresario acusado también debe presentar pruebas que sustenten que los hechos presentados por el trabajador no constituyen acoso moral (Lerouge, 2012).

ha señalado la dificultad que constituye el reunir la documentación y evidencias pertinentes sobre un fenómeno cuya característica es la ambigüedad y sutileza del proceso (Escartín, Rodríguez-Carballeira y Zapf, 2012). También podría ser difícil obtener el testimonio de colegas que hayan sido testigos del proceso, puesto que los testigos suelen tener miedo de denunciar para no convertirse en los siguientes blancos de mobbing.

## Conclusiones

La revisión llevada a cabo sobre acoso psicológico en el contexto universitario pone de manifiesto que, a pesar de la diversidad de regiones geográficas y de centros educativos estudiados, la violencia psicológica constituye una problemática frecuente en las instituciones de educación superior.

En dichas instituciones, las condiciones laborales y formas organizativas exponen al personal docente y administrativo a una amplia gama de maltratos psicológicos. Estas dinámicas han sido facilitadas tanto por una falta de conocimiento sobre el tema, como por la carencia de programas que lo prevengan y erradiquen.

La literatura consultada referente a este contexto reporta prevalencias de violencia psicológica que varían ampliamente de entre un 2.2% hasta un 79.9%, existiendo casos extremos en los que se hallan datos de hasta 88.7%. Es decir, la gran mayoría del profesorado y de administrativos de las universidades estudiadas han padecido este tipo de violencia en algún grado durante el desarrollo de sus actividades laborales. Sin embargo, cuando el criterio se restringe específicamente a los casos puntuales de acoso psicológico o mobbing, las cifras disminuyen señalando prevalencias del 2.2% al 11%, y en algunos estudios hasta casi el 50% del personal afectado.

La menor incidencia de mobbing respecto a la de violencia psicológica general en las universidades no es un dato tranquilizador. Las cifras relativamente pequeñas de mobbing son congruentes con la definición del fenómeno. Es preciso



recordar que el mobbing se trata de una violencia focalizada; durante el proceso las agresiones están dirigidas a un trabajador o grupo de trabajadores en particular dentro de la organización, por lo tanto, se esperan cifras pequeñas. Teniendo en cuenta lo anterior, se podría decir que existe una limitada pero importante proporción de docentes universitarios acosados psicológicamente en las muestras evaluadas.

Los superiores jerárquicos se revelan como los principales autores del acoso en la mayoría de los casos (acoso descendente), seguidos muy de cerca por los compañeros de trabajo (acoso horizontal). El hostigamiento ejercido de un subordinado hacia un superior jerárquico (acoso ascendente) mostró prevalencias sustancialmente menores. No obstante, las víctimas señalaron frecuentemente que la agresión involucraba a un grupo de personas y no exclusivamente a un único instigador.

Los estudios también demuestran que el alcance del mobbing no se limita a las personas directamente implicadas (acosador-acosado) puesto que los porcentajes de personas involucradas en el proceso se duplican cuando se toman en cuenta a los testigos.

En conjunto, estos hallazgos descartan la creencia de que el mobbing es una problemática que concierne a unos cuantos individuos y reivindica la postura que lo señala como un fenómeno que involucra a todo el entramado institucional.

Las conductas específicas a través de las cuales se manifiesta el mobbing en este contexto dependen en parte de la posición jerárquica que ocupe el acosador principal. Así, cuando el acoso es ejercido por un superior jerárquico, éste cuenta con recursos institucionales para atacar a la víctima incidiendo directamente sobre sus tareas y su desarrollo profesional. Por ejemplo, excluir al académico de la docencia, bloquearlo del escalafón, quitarle tesis, marginarlo de los cuerpos colegiados, minimizar sus logros académicos y científicos, manipulación de procedimientos burocráticos y documentos, entre otras. En cambio, cuando el acoso proviene de los compañeros de trabajo las acciones para hostigar al

docente universitario ocurren a través de medios informales: falta de reconocimiento de logros académicos, difusión de rumores, evitar la comunicación, aislar a la víctima y el plagio de trabajos académicos.

No obstante, independientemente de la jerarquía del acosador, los estudios revisados coinciden en que las estrategias de acoso en el contexto universitario están principalmente dirigidas a desprestigiar profesionalmente a la víctima al hacerla parecer incompetente, poco productiva o hacerle sentir que sus aportaciones académicas carecen de valor. En este sector profesional el desprestigio profesional es particularmente pernicioso puesto que ciertos aspectos de su carrera (becas, credencialización, calificaciones) dependen en gran medida de su reputación académica.

En cuanto a los factores que promueven la aparición de mobbing dentro de las instituciones de educación superior, a pesar de que existen ciertas características personales (ser muy honesto, innovador o brillante) que colocan a algunos trabajadores en mayor riesgo de convertirse en víctimas bajo determinados contextos, se hace hincapié que no existe una víctima prototipo.

En cambio, los expertos coinciden en que son las estructuras y prácticas organizacionales las que propician el ejercicio del hostigamiento contra el personal universitario. Estas instituciones promueven ambientes altamente competitivos donde los académicos rivalizan por recursos limitados, tales como plazas definitivas, financiamiento para proyectos y mayor credencialización. Dicha competitividad puede desembocar en la generación y empeoramiento de conflictos interpersonales que escalen a mobbing.

Asimismo, las estructuras organizativas con las que suelen contar dichas instituciones facilitan el surgimiento de grupos de poder en su interior, los cuales pueden enfrentarse entre sí ya sea por recursos materiales y humanos, o con la intención de imponer sus propias formas de trabajo. Dentro de este marco, aquellos trabajadores que desafíen o disientan públicamente con alguna de las normas implícitas establecidas por el grupo dominante pueden convertirse en

blancos de acoso como manera de lograr su acatamiento al funcionamiento establecido en la institución. Por lo tanto, al parecer en estos casos el acoso responde a fines de tipo instrumental.

La presencia de mobbing en las instituciones de educación superior puede acarrear consecuencias negativas tanto para las personas directamente afectadas, como para los testigos y los centros educativos en general. A nivel individual, aunque los expertos han descrito los graves perjuicios que un proceso de hostigamientos produce en las esferas física, psíquica y social de las víctimas, sólo dos de los estudios citados indagó dichas consecuencias en este contexto. El primero de ellos encontró que aproximadamente la mitad de los docentes acosados que fueron evaluados presentaban ansiedad, insomnio, cansancio generalizado y taquicardias. En el segundo estudio llevado a cabo con personal administrativo de otra universidad, las víctimas reportaban irritabilidad y ansiedad, sensación de injusticia laboral, angustia e impotencia, dolores musculares, entre otros síntomas. Estos datos, aunque arrojan luz sobre el impacto del mobbing sobre la salud del personal universitario, no pueden ser generalizables por lo que se subraya la necesidad de más investigaciones que profundicen dichos efectos en este sector. En especial, se sugiere la realización de estudios longitudinales que permitan comprender la persistencia de las secuelas a través del tiempo.

Ahora, si bien se requiere mayor exploración del impacto del acoso psicológico a nivel individual, el apremio aumenta en el caso de las consecuencias a nivel organizacional. Los datos empíricos que demuestren los costos del mobbing sobre el funcionamiento de estas instituciones son prácticamente inexistentes. No obstante, diferentes teóricos han planteado que las situaciones de acoso degradan el clima organizacional creando un ambiente de miedo y tensión; también se ha dicho que disminuyen la motivación y el rendimiento de los trabajadores. Además, genera múltiples pérdidas en términos de recursos económicos y humanos a través del ausentismo laboral, bajas por incapacidad, despidos y rotación de personal. Cabe señalar que, a este nivel de análisis, el mobbing también promueve la perpetuación de ciertas prácticas organizativas

ineficientes, irregulares o poco éticas al ejercerse usualmente contra docentes que no concuerdan con ella. Lo anterior entorpecería las posibilidades de desarrollo de las instituciones.

A pesar de ser un proceso tan destructivo, los trabajadores acosados cuentan con pocas opciones para lidiar con él. Uno de los estudios consultados demostró que las estrategias que los docentes acosados utilizan para defenderse ante el hostigamiento son primordialmente de tipo pasivo como evitar a los acosadores y el aislamiento. Aunque también se utilizan estrategias activas como intentar dialogar con los acosadores, responderles agresivamente y denunciarlos, éstas son las menos frecuentes.

Algunos estudios muestran que, ante situaciones de acoso psicológico, una buena proporción de docentes suelen recurrir a diferentes personas e instancias para comunicar lo que les ocurre. Familiares y compañeros se colocaron como la primera fuente apoyo en estos casos, a pesar de que su ayuda se limitó al desahogo y no a la resolución del problema. Mucho menos recurridas fueron las instancias dentro de la propia institución (rectorado, decanato, jefes de departamento y sección, defensores universitarios sindicatos) y fuera de ella (juzgados), lo cual no es de sorprender, dada la baja tasa de respuesta de los casos en que solicitaron de su intervención.

Sin embargo, la simple comunicación del acoso sin contar con un verdadero plan de intervención se traduce en resultados infructuosos. De aquellos casos donde se informó del acoso, menos del 5% logró el cese del proceso y sólo en el 11% disminuyó. Al contrario, lo que usualmente ocurre es que nada cambie o que el proceso empeore. De tal manera que los datos reflejan la falta de apoyo que suelen padecer los académicos acosados dentro y fuera de las universidades, lo que contribuye a mantener el estado de indefensión y de desgaste progresivo en el que el mobbing somete a las víctimas. Asimismo, ponen de manifiesto las pocas alternativas con las que cuenta el acosado para poder solucionar su circunstancia. A su vez, los hallazgos permiten vislumbrar el desconocimiento del mobbing como

riesgo laboral y la minimización de su magnitud por parte de las propias instituciones e incluso de los sindicatos.

Los datos expuestos demuestran entonces que la violencia psicológica en general y el mobbing en particular son un problema real que se encuentra profundamente arraigado en muchos centros universitarios. Parece existir una especie de “naturalización” de este tipo de circunstancias dentro de estas instituciones. En lugar de asumir al mobbing como un riesgo psicosocial en el lugar de trabajo que compete a toda la organización, se tiende a reducir su presencia a simples roces interpersonales en los que no hay que meterse; se interpreta como simples gajes del oficio con los que hay que lidiar y que sólo compete a los directamente involucrados. Desafortunadamente ante esta concepción, lo usual es que se responsabilice a la víctima de su situación y sea la que termine siendo marginada del centro de trabajo, sin que los instigadores reciban sanción alguna.

Se constata que, para la erradicación de estas dinámicas tóxicas, es necesario el compromiso no solamente de los afectados, sino de todas las instancias de la institución y de los sindicatos. Se requiere mayor sensibilización sobre el tema y la creación de protocolos de comportamiento para su prevención y eliminación.

Es particularmente llamativo que este tipo de dinámicas permeen incluso en instituciones de nivel educativo, que ocurra incluso entre la élite académica. Se rompe con el imaginario de que, debido al grado de estudios, el nivel autonomía e independencia con los que cuenta el personal de estos centros deberían estar más protegidos contra situaciones como ésta. Se refuerza la premisa de que ningún sector profesional está exento de desarrollar casos de acoso mientras tenga las condiciones organizacionales que lo faciliten.

Finalmente, aunque se reconoce el esfuerzo que han realizado los diferentes autores tanto mexicanos como extranjeros en realizar estudios que contribuyan en la visibilidad de esta problemática social en el sector educativo, se destaca la

necesidad de extender la investigación al resto de niveles en educación básica donde se carecen de datos tanto cualitativos como cuantitativos que den luz sobre el matiz específico en que el mobbing se manifiesta.

## Referencias

- Arciniega, R. (2013). Subculturas organizacionales: *Mobbing y contexto organizacional*. México: Ediciones Eón.
- Buendía, J. (2003) Riesgos psicosociales en la universidad: El síndrome de burnout y el mobbing. *La Mutua: Revista técnica de salud laboral y prevención*, 9, 5-19.
- Blanklejder, A. (2011) Mobbing: un vocablo más del quehacer laboral. En V. Vega (coord.), *Violencia; maltrato, acoso laboral: el mobbing como concepto*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Cortina, L. M., Magley, V.J., Williams, J.H. y Langhout, R.D.(2001). Incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64-80.
- Caro-Muñoz, A. y Bonachera, I. (2010). Un análisis práctico sobre el fenómeno del mobbing en la universidad. *Revista jurídica de Castillo y León*. 20. 195-302
- Corona, J. (11 de marzo, 2014). Aprueba Senado despedir a jefes por acoso laboral. Milenio. Recuperado de [http://www.milenio.com/politica/Aprueba-Senado-despedir-acoso-laboral\\_0\\_260374484.html](http://www.milenio.com/politica/Aprueba-Senado-despedir-acoso-laboral_0_260374484.html).
- Código del trabajo. Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile, Santiago, Chile, 30 de junio, 2016. Recuperado de [http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-59096\\_recurso\\_2.pdf](http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-59096_recurso_2.pdf)
- Cox, T. y Griffiths, A. J. (1996). The assesment of Psychosocial hazards at work. In. M.J. Shabracq, J.A.M. Winnubst, y C:L. Cooper (Eds), *Handbook of work and health Psychology*. (pp.127y-146). Chichester: Wiley and Sons.
- Cubillo, C. (2008). Tratamiento jurídico del mobbing. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

- Cruz, O., Ovalle, M. y Pando-Moreno, M. (2008). Mobbing y estrés en académicos de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Memorias del 2do. *Foro de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales: Estrés y Salud en el trabajo*. Guadalajara, Jalisco, 25-28 ago 2008. p.1-9
- De Miguel, J., García, P. y Martín, N. (2014). *Evaluación y diagnóstico del fenómeno del mobbing en la Universidad Autónoma de Madrid*. Madrid: UAM ediciones.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 10, 16-27.
- Escartín, J., Rodríguez-Carballeira, A. y Zapf, D. (2012). *Guías de intervención: Mobbing, acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Fadda, S. (2013). *Acoso Psicológico en el contexto universitario italiano*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Fundación Europea para la Mejora de las condiciones de Vida y de Trabajo (2001). Tercera encuesta europea sobre las condiciones de trabajo 2000. Luxemburgo. Citada en Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2002). Hoja informativa 23 "Acoso moral en el trabajo". Recuperado de <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/factsheets/23>
- García-Izquierdo, M., Llor, B., León, A. y Ruiz, J. (2006). Bienestar psicológico y mobbing en una muestra de profesionales de los sectores educativo y sanitario. *Revista de Psicología y de las Organizaciones*, 22 (3), 381-395.
- González de Rivera, J. (1997). El trastorno por Mediocridad Inoperante Activa (síndrome MIA). *Psiquis*, 18 (6), 229-231.
- González-Trijueque, D. y Graña, J.L. (2007). El acoso Psicológico en el lugar de trabajo: análisis descriptivo en una muestra de trabajadores. *Psicopatología Clínica legal y Forense*, 7, 63-76.



Haro, A. (1983). *Introducción a la etología*. Barcelona: Omega.

Herranz- Bellido, J., Reig-Ferrer, AZ., y Cabrera-García, J. (2006). La presencia de mobbing y sus determinantes laborales en profesores universitarios. *Análisis y Modificación de Conducta*, 32 (142), 145-163.

Hirigoyen, M.F. (2001). *El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona: Paidós.

Hogg, M. A. & Vaughan, G. M. (1995). *Social Psychology. An introduction* (pp. 120-128). Englewood: Prentice Hall. Citado en Lavoignet, B., Del Ángel, E., Santés, M. (2012) Mobbing en docentes universitarios.

Ibarra, L., Escalante, A. y Mendizábal, G. (2015). El acoso laboral entre los trabajadores universitarios *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*. 4 (7).

Iniciativa que reforma los artículos 3 Bis y 51 de la Ley Federal del Trabajo, acargo de Ricardo Monreal Ávila y suscrita por Ricardo Mejía Berdeja, Diputados de grupo parlamentario de Movimiento Ciudadano. *Gaceta Parlamentaria*, Número 3718-VII, jueves 28 de febrero de 2013. Recuperado de <http://gaceta.diputados.gob.mx/Black/Gaceta/Anteriores/62/2013/feb/20130228-VII/Iniciativa-15.html>

IEESA (2013). *El estrés laboral en docentes de educación básica: factores desencadenantes y consecuencias*. México: Editorial del Magisterio "Benito Juárez" del SNTE.

INMUJERES (s, f.) Clasificación y modalidades de la violencia. Recuperado del sitio web del Instituto Nacional de las Mujeres <http://vidasinviolencia.inmujeres.gob.mx/vidasinviolencia/?q=clasificacion>

Justicia, F. (2006). El acoso laboral en la Universidad de Granada. Recuperado de <http://www.ugr.es/~ccoo/informeacosouniversidad.pdf>.

- Lara, J. y Pando, M. (2014). El mobbing y los síntomas de estrés en docentes universitarios del sector público. *Ciencia & Trabajo*, 16 (49), 43-48.
- Lavoignet, B., Del Ángel, E. y Santés, M. (2009). Mobbing en docentes universitarios. En F. Peña (Coord.). *Develar al mobbing. Asegurar la dignidad en las organizaciones I*. México: Ediciones Eón. (faltan páginas)
- Leclerc, D., Beaumont, C., **Massé, L.**, Dumont, M, Allaire, L. et Lefebvre, P. (2012). *Guide de prévention et d'intervention contre la violence envers le personnel de l'éducation. La violence laisse des traces. Il faut s'en occuper* (2<sup>e</sup> éd. rév.). Montréal : Centrale des syndicats du Québec.
- Lerouge, L. (2012). Cómo el derecho laboral francés tiene en cuenta el acoso moral. Seminario Araucaria, 9-11 enero en Recuperado de <http://www.proyectoaraucaria.cl/documentos/20120719081130Como%20el%20Derecho%20Frances%20Tiene%20en%20Cuenta%20el%20Acoso%20Moral.pdf>
- Ley Federal del Trabajo, México, 15 de junio de 2015. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Recuperado en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_120615.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf)
- Ley Orgánica 5/2010. Boletín Oficial del Estado, Madrid, España, de 23 de junio de 2010. Recuperado en <https://www.boe.es/boe/dias/2010/06/23/pdfs/BOE-A-2010-9953.pdf>
- Leymann, H. (1996). The Content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 5 (2).
- Liefooghe, A., y Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 375-392.

López-Cabarcos, M.A, Picón Prado, E. y Vázquez-Rodríguez, P. (2008). Estudio del acoso Psicológico en la Universidad Pública de Galicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 24 (1), 41-60.

Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S.J. y y Alberts, J.K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree, and impact. *Journal of Management Studies*, 44 (6), 837-862.

Murillo, E. (11 de marzo, 2014). Senado aprueba reforma para castigar acoso laboral y escolar.24 horas. Recuperado de <http://www.24-horas.mx/senado-aprueba-reforma-para-castigar-acoso-laboral-y-escolar/>

Namie, G., Christensen, D. y Phillips, D. (2014). 2014 WBI U.S. Workplace bullying survey. Workplace Bullying Institute, 2014). Recuperado de del sitio web del Workplace Bullying Institute <http://workplacebullying.org/multi/pdf/WBI-2014-US-Survey.pdf>

Ocegura, A., Aldrete, G. y Ruiz, A. (2009). Estudio Comparado de la legislación del mobbing en Latinoamérica. *Acta Republicana Política y Sociedad*, 8 (8), 83-94.

Mob (2016). *Oxford Dictionaries*. Recuperado de [://www.oxforddictionaries.com/es/traducir/ingles-espanol/mob](http://www.oxforddictionaries.com/es/traducir/ingles-espanol/mob)

Moreno, B. y Báez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>.

OMS (2002). *Informe mundial sobre la violencia y la salud: un resumen*. Washington, DC: Organización Mundial de la Salud.

OIT (1998). *La violencia en el trabajo: un problema mundial*. Recuperado de el sitio web de la Organización Internacional del Trabajo. [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_008502/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008502/lang-es/index.htm)

OIT (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra:OIT.

Pando, M. y Aranda, C. (2007). Violencia y acoso psicológico en el trabajo. Panorámica de Guadalajara, México. En F. Peña, P. Ravelo y S. G. Sánchez (coords) (pp. 245-264). *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*. México: Ediciones y Gráficos Eón

Pando, M., Aranda, C., Aldrete, M., Torres, T. y Chavero, O. (2006a). Factores Psicosociales de la organización asociados a la presencia de mobbing en docentes universitarios. *Revista de Psiquiatría Fac. med. Barcelona*. 33 (1). 42-47

Pando, M., Aranda, C., Aldrete, M. y Reynaga, P. (2006b). Autoestima y redes especiales de apoyo como factores protectores de mobbing en docentes. *Revista de Salud Pública y Nutrición, Universidad Autónoma de Nuevo León*. 7 (2).

Peña, F. y Alonzo, A. (2012) Las sutilezas del maltrato emocional en la vida universitaria. Un caso de supresión aplicando discrecionalmente normas y procedimientos reglamentarios. En F. Peña y R. Fuentes (coords), *Tras las huellas del asedio grupal en México (mobbing)*, Ediciones Eón, Universidad Autónoma de Nuevo León, Escuela Superior de Medicina-IPN

Peña, F. y Sánchez, S.G. (2007a). El mobbing. Contribuciones del Concepto al estudio del trabajo y su organización.. En F. Peña, P. Ravelo y S. G. Sánchez (coords) (pp. 23-40). *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*. México: Ediciones y Gráficos Eón Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, y Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing.

Parés, M. (2007). Las fases del mobbing. En F. Peña, P. Ravelo y S. G. Sánchez (coordinadores) (pp.). *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en*

México. México: Ediciones y Gráficos Eón Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, y Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing.

Peña, F. y Sánchez, S.G. (2007b). Mobbing y salud. Repercusiones negativas en los trabajadores y en los espacios laborales. En F. Peña, P. Ravelo y S. G. Sánchez (coordinadores) (pp. 181-202). *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*. México: Ediciones y Gráficos Eón Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, y Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing.

Piñuel, I. (2004). *Estudio Cisneros IV sobre riesgos psicosociales en la Universidad de Alcalá*. Recuperado de <http://www.acosoescolar.com/estudios/CISNEROS-IV.pdf>

Piñuel, I. (2001). *Mobbing como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal terrae.

Pompa, R. (2011) *Mobbing: una respuesta globalizada a una situación también globalizada*. En V. Vega (coord.), *Violencia; maltrato, acoso laboral: el mobbing como concepto*. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Riquelme, A. (2006). Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo. *Ciencias Sociales Online*, 3 (2), Universidad de Viña del Mar. Recuperado de [http://www.uvm.cl/csonline/2006\\_2/pdf/riquelme.pdf](http://www.uvm.cl/csonline/2006_2/pdf/riquelme.pdf).

Rodríguez-Carballeira, A., Escatín, J. Visauta, B. Porrúa, C. y Martín-Peña, J. (2010). Categorization and hierarchy of workplace bullying strategies: A delphi survey. *Spanish Journal of Psychology*, 13 (1), 297-208.

Romanik, K. (2001). *El Mobbing y su tratamiento en la legislación laboral: Informe de actualidad laboral 2*. Recuperado en el sitio web del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile. Recuperado de [http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-100418\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-100418_recurso_1.pdf).

- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56, 1213-1232.
- Samnani, A. y Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and violent Behavior*, 17, 581-589.
- Sieglin (2012). El acoso laboral en universidades públicas en México. incidencia y factores subyacentes”, F. Peña y R. Fuentes (coords), *Tras las huellas del asedio grupal en México (mobbing)*, Ediciones Eón, Universidad Autónoma de Nuevo León, Escuela Superior de Medicina-IPN.
- Tronco, M., Ocaña, S. y Peralta, G. (2008) Acoso y Hostigamiento en el ámbito laboral y escolar. Estudio realizado en el Instituto Politécnico Nacional. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. 17. Convivencia, Disciplina y Violencia en las escuelas. Ponencia. Recuperado de [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area\\_17/2199.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_17/2199.pdf)
- Trujillo, M., Valderrábano, M. y Andrade, M. (2011). *Guía de práctica para el diagnóstico de mobbing en la organización*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Unión Sindical de Madrid Región de CCOO (2002). *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing): los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud*. Recuperado de <http://www.redproteger.com.ar/biblioteca/13.pdf>
- Uribe, F. (2011). *Violencia y acoso en el trabajo mobbing*. México: Manual moderno

