

ESTUDIOS DE ANTROPOLOGÍA BIOLÓGICA

VOLUMEN XIII

**

Editoras

Magalí Civera Cerecedo
Martha Rebeca Herrera Bautista



Instituto Nacional
de Antropología
e Historia



Consejo Nacional
para la
Cultura y las Artes



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ANTROPOLÓGICAS
INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA
ASOCIACIÓN MEXICANA DE ANTROPOLOGÍA BIOLÓGICA
MÉXICO 2007

Comité editorial

Xabier Lizarraga Cruchaga
Abigail Meza Peñaloza
Florencia Peña Saint Martin
José Antonio Pompa y Padilla
Carlos Serrano Sánchez
Luis Alberto Vargas Guadarrama

Todos los artículos fueron dictaminados

Primera edición: 2007

© 2007, Instituto de Investigaciones Antropológicas
Universidad Nacional Autónoma de México
Ciudad Universitaria, 04510, México, D.F.

© 2007, Instituto Nacional de Antropología e Historia
Córdoba 45, Col. Roma, 06700, México, D.F.
sub_fomento.cncpbs@inah.gob.mx

© 2007, Asociación Mexicana de Antropología Biológica

ISSN 1405-5066

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización
escrita del titular de los derechos patrimoniales

D.R. Derechos reservados conforme a la ley
Impreso y hecho en México
Printed in Mexico

EL MOBBING Y SU IMPACTO EN LA SALUD¹

Florencia Peña Saint Martin
Sergio G. Sánchez Díaz*

Escuela Nacional de Antropología e Historia, INAH

**Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social-México*

*En las sociedades altamente industrializadas el lugar de trabajo
constituye el único campo de batalla donde la gente puede matar a
otro sin correr el riesgo de enfrentarse a los tribunales.*

Heinz Leynman

RESUMEN

En este trabajo se reconoce al *mobbing* como una forma de violencia propia de los espacios laborales en las sociedades complejas. A partir de las cuatro vertientes que se proponen para el estudio del *mobbing* desde la antropología y la antropología física, aquí se enfatiza su impacto en la salud. En efecto, el *mobbing* tiene el potencial de infringir un daño emocional extremo que conduce a cuadros psíquicos y físicos severos e incapacitantes que incluyen la muerte. En las personas que han sido víctimas del *mobbing* se han detectado enfermedades relacionadas con el estrés, desorden general de angustia e, incluso, el síndrome de estrés post traumático, propio de quienes han sido víctimas de episodios de terror y tortura. Además, el *mobbing* deteriora todo el entramado de las relaciones sociales de solidaridad y cooperación en las organizaciones donde es prevalente, ocasionando desmotivación, estados crónicos de descontento e insatisfacción

¹ Un trabajo más extenso, basado en este texto, fue publicado como “*Mobbing y salud. Repercusiones negativas en los trabajadores y en los espacios laborales*”, en Florencia Peña, Patricia Ravelo y Sergio Sánchez (coordinadores), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, Ediciones Eón, UAM-Azacapotzalco, México, y Servicio Europeo de Información sobre el *mobbing*, Barcelona, 2007, pp. 181-201.

generalizada. Esto ocasiona un ambiente de falta de compromiso de sus integrantes con la organización, afecta negativamente la productividad y eleva los costos de operación. El texto termina proponiendo que hay que construir al *mobbing* como “flagelo” para poder llevar a cabo las políticas públicas necesarias para desterrarlo de las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: violencia, *mobbing*, salud laboral.

ABSTRACT

This paper addresses *mobbing* as an expression of violence in the workplace in complex societies. It suggests four research lines to deal with *mobbing* from an anthropological point of view. Here, its effects on health are emphasized. *Mobbing* is very harmful to physical emotional and psychological health. It can cause extreme emotional damage that includes severe psychiatric conditions with the potential of disabling people and death. In workers whom have been victims of *mobbing*, severe stress symptoms, anxiety disorders and even “post-traumatic stress syndrome” have been identified. The latter is characteristic of those who have suffered terror and torture. *Mobbing* also deteriorates social networks, solidarity and co-operations within organizations, damaging personal relationships. It also causes apathy, generalized dissatisfaction and discomfort in the workers that create an environment of lack of commitment to work, reducing productivity, thus increasing costs. The text concludes with the suggestion for the need to recognize *mobbing* as a serious burden and to introduce strategies to eradicate it from the workplace.

KEY WORDS: violence, *mobbing*, health in workplace.

INTRODUCCIÓN

La cita de Heinz Leynman expresa por sí misma por qué el *mobbing* ha sido reconocido ya como una expresión más de la violencia en las sociedades complejas.² En 1980, Heinz Leynman acuña el concepto, lo investiga y escribe sobre el tema en Suecia; en 1992, Andrea Adams en

² “El psicoterror o *mobbing* en la vida laboral conlleva 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...” (Leynman 1996: 4).

el Reino Unido publica el libro *Workplace Bullyin*, proponiendo el término con el que el fenómeno se conoce en ese país y en el mundo anglosajón en general;³ en 1993, Australia se une a la visualización del fenómeno; en 1994 Sudáfrica; en España existen diversas asociaciones e investigadores que luchan contra el acoso moral en el trabajo (Piñuel 2005a, González de Rivera 2005, Parés 2005, entre los más importantes). En la actualidad, existe legislación relativa en Suecia, que fue pionera (1992), Australia (1996), Francia (1999), Gran Bretaña (2002), Estados Unidos (2002), y Québec (2003) y hay propuestas de leyes en Bélgica y España (*The Workplace Bullying and Trauma Institute* 2005).

El análisis del *mobbing*⁴ desde la antropología y la antropología física tiene, por lo menos, un cuádruple interés académico: a) como una nueva forma de violencia, expresión del comportamiento de las relaciones humanas en las sociedades complejas; b) como una subcultura que se desarrolla en algunas organizaciones, donde investigar su génesis, actores, expresiones y dinámicas particulares es también importante; desde la variabilidad humana; c) avanzar sobre su impacto diferencial en la salud de individuos específicos y de los integrantes de las organizaciones, y por último d) caracterizar al o a los grupos acosadores y sus redes, relaciones y estrategias de operación específicas, a través de trabajo etnográfico.

Nuestro interés en el análisis del fenómeno es, sobre todo, antropológico. Desde la antropología física son notables las diversas expresiones de la variabilidad humana en, por lo menos, dos ejes: en el del comportamiento, desde esta perspectiva unos son los acosadores, otras las víctimas elegidas y cada quien en el entorno se sitúa de manera específica en estos contextos. También se observa diversidad en el impacto del *mobbing* en las víctimas, y están en los extremos quienes se suicidan y contraatacan y se defienden sin miedo a los acosadores, con una amplia gama intermedia, a manera de *continuum* de expresiones de la variabilidad humana, que incluyen muchos de los síntomas y

³ Aunque *bullying* se refiera frecuentemente en la literatura al acoso entre niños y adolescentes en las escuelas.

⁴ Al *mobbing* se le conoce también como psicoterror, acoso moral en el trabajo, acoso psicológico, hostigamiento laboral, acoso institucional, persecución encubierta, maltrato psicológico, violencia psíquica, intimidación en el trabajo, *bullying* –en el Reino Unido–, etcétera.

diversas patologías físicas y emocionales que en este texto se describen más adelante.

Desde luego, el problema no es sólo antropológico, y su estudio se ha nutrido de las contribuciones de otras disciplinas, como la psicología social, la criminalística, el derecho, entre otras.

Por supuesto, dada su gravedad, además, desde un ángulo político, es también necesario contribuir a alertar a las colectividades sobre la necesidad de llevar a cabo las acciones que conduzcan a eliminar el acoso psicológico de los contextos laborales. El *mobbing* tiene el potencial de infringir un daño emocional extremo que conduce a cuadros patológicos psíquicos y físicos severos e incapacitantes, y a la muerte, que incluye el suicidio.⁵ Sin embargo, con demasiada frecuencia es enmascarado como “conflictos entre personas”, por lo que es silenciosamente tolerado o, cuando menos, trivializado.

El *mobbing*, además, deteriora todo el entramado de las relaciones sociales de solidaridad y cooperación en las organizaciones donde es prevalente, enrareciendo el ambiente global y afectando su productividad y posibilidades de desarrollo. Por tanto, incluso organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud lo consideran ya un problema social y de salud que debe ser reconocido, atendido y legislado. Sin embargo, en México apenas comienza a ser visualizado.

Asimismo, como la abundante bibliografía especializada en el tema también reporta, es común que en las organizaciones, y como consecuencia del desprestigio que el mismo *mobbing* promueve y conlleva, se culpe a la víctima del conflicto, lo que hace más sencillo “eliminarla”, real o simbólicamente (vía el despido, la destitución o la estigmatización), o promover que se auto-elimine (a través de la renuncia, la incapacidad médica o el suicidio) como la forma más rápida y sencilla de “resolverlo”. Esto no hace sino agravar el problema de las instituciones porque fortalece a los grupos practicantes de *mobbing*.

La única medida realmente correctiva del *mobbing* es descubrirlo, documentarlo y reconocerlo como una forma de violencia, diseñando estrategias para eliminarlo. Los acosadores son los que dañan las rela-

⁵ Piñuel (2005b) reporta que, en España, el 5 por ciento de las víctimas de *mobbing* piensa en suicidarse como solución al problema.

ciones laborales de las instituciones y la salud de sus víctimas, no los acosados (Secretariado Permanente del Comité Confederal 2002: 4):

Con demasiada frecuencia se sitúa la responsabilidad en la víctima cuando en realidad es del agresor. Los superiores tienden a hacer propios los prejuicios y estereotipos proyectados por el agresor. A esto se añade la tendencia natural a terminar rápidamente con el problema y el resultado práctico suele consistir en el atropellamiento de los derechos de la víctima que ve incrementada así su estigmatización como “oveja negra”.

El efecto grave y profundo del *mobbing* en la salud de quienes son acosados, y la necesidad de darle la importancia que en el mundo contemporáneo tiene, puede inferirse también del hecho de que Leynman llegó a tipificar el fenómeno a través de pacientes que acudían a su consultorio moralmente destrozados, con cuadros depresivos profundos que incluían daños físicos e ideas recurrentes de suicidio, e incluso con síntomas de estrés post traumático equiparables a quienes se han visto

Cuadro 1
Respuestas emocionales de las víctimas de *mobbing*

-
- rememoración de lo sucedido
 - evitación de cuanto recuerde de lo vivido
 - miedo extremo a vivir situaciones parecidas
 - tristeza y angustia vital
 - palpitaciones y sensación de falta de aire
 - insomnio y pesadillas
 - llanto fácil y sobresaltos
 - irritabilidad y agresividad
 - reacciones violentas ante situaciones cotidianas
 - indiferencia ante las personas más queridas
-

Fuente: Piñuel 2005a.

sometidos a experiencias de guerra, secuestros, terror y tortura, que incluyen:

Hirigoyen (1999) también arribó al concepto de lo que ella denominó “acoso moral en el trabajo” mediante un recorrido semejante al de Leynman, es decir, a través del reconocimiento del sufrimiento extremo de muchos de sus pacientes que presentaban problemas psicofísicos extremadamente severos, ocasionados por acciones delibe-

radas contra ellos en el contexto laboral. Ambos psicoterapeutas encontraron que los graves estados psicofisiológicos de sus pacientes son consecuencia de las conductas que los acosadores emplean recurrentemente y por periodos prolongados con la máxima crueldad contra sus víctimas en el contexto del trabajo, que incluyen: "... el atropello verbal, la seducción patológica, la manipulación psicótica, el conflicto (permanente) sin solución o vía de escape, el acoso con intrigas, perversidad, mentiras y la marginación o ninguneo más aterrador y electrificante sin la más mínima compasión, piedad o misericordia humana" (Soto 2005).

EL ACOSO PSICOLÓGICO

Como ya se ha dicho en este mismo foro, el término *mobbing* proviene del inglés *mob*⁶ y significa acosar, atropellar o atacar en masa. Fue acuñado por Konrad Lorenz "para describir los ataques de una coalición de animales débiles contra otro más fuerte de la misma especie o de otra" (Scialpi 2005).

Sin embargo, el *mobbing* en el contexto laboral no implica violencia física, sino un hostigamiento psicológico extremo que dos o más personas ejercen prolongada y recurrentemente sobre otra. El acoso psicológico laboral es una forma de violencia que se ejerce con un objetivo muy claro: el derrumbamiento y la destrucción moral de la víctima para "eliminarla", y una estrategia clara: perseguir a otro con críticas recurrentes y constantes, amenazas, injurias, calumnias, chismes, desprestigio y otras acciones que pongan un cerco alrededor de la víctima con dos propósitos:

1. aislarla del resto del grupo, estigmatizándola, y
2. socavar su seguridad, su autoafirmación y su autoestima introduciendo en su mente soledad, malestar, preocupación, angustia, inseguridad, duda y culpabilidad (Parés 2005).

(El *mobbing*) es el resultado de la acción de factores psico-sociales y organizacionales que interfieren en la relación jurídico-laboral, exponiéndose a los trabajadores a situaciones de acoso, humillación y coacción, repetitivas y prolon-

⁶ Chusma, multitud, masa.

gadas durante el trabajo y en el ejercicio de sus funciones, con el fin de adscribir la conducta de la víctima a los intereses del acosador... (Guevara 2005).

Los acosadores tratan por todos los medios de penetrar en la psique de la víctima para que se crea culpable de su propia situación y, por supuesto, que así lo piensen los otros testigos de sus acciones. Con ello hacen “políticamente incorrecto” la cercanía, la solidaridad o la defensa de la víctima. Para ello, y como señala Parés (2005): “En el largo proceso de acoso moral en el trabajo se suceden una serie, casi interminable, de acusaciones contra la víctima”, a la que se pretende “reventar” a través de someterla a tortura emocional extrema.

La segunda condición imprescindible para que se produzca acoso moral es la complicidad implícita o el consentimiento indiferente del resto del grupo, que, o bien colabora con o, cuando menos, es testigo silencioso de las calumnias, las difamaciones, las injurias y las injusticias. Calla por temor a represalias en ambientes de total impunidad, por satisfacción íntima y secreta ante el sufrimiento del otro por razones personales (donde la envidia y la resistencia al cambio juegan un papel importante) o simplemente por egoísmo convenenciero, tratándose de situar “correctamente” frente al ambiente general de acoso e impunidad.

A este fenómeno de apatía generalizada se le denomina *desamparo aprendido* (cursivas nuestras). La gente, como los animales, deja de actuar cuando advierte que su acción no incide y no modifica el contexto. Es lamentable pero real. Cuando la ciudadanía advierte que no puede incidir con sus actos, deja de participar y abandona la tarea sistemática de luchar por sus derechos (Scialpi 2005).

Con respecto al papel de las colectividades frente al *mobbing* laboral, Parés (2005), citando a Christophe Dejours, da otro elemento importante:

Si el acoso conduce hoy más que nunca a graves problemas psicofisiológicos en las víctimas, no es porque la técnica del acoso se haya perfeccionado; lo que ha cambiado es más bien la pasividad y ausencia de solidaridad de los compañeros y la profunda transformación del sentido de la justicia en el mundo del trabajo.

Siguiendo a Leymann, 45 acciones hostiles distintas, que pueden agruparse en cinco tipos, se ponen en marcha en casos de acoso, sinér-

Cuadro 2
Relación “víctima-verdugos” en el *mobbing*

- Acoso descendente o vertical. El acosador se halla en una posición de poder superior a la de su víctima, ya se trate de poder social, económico, laboral, jerárquico, etcétera.
 - Acoso ascendente o de abajo hacia arriba. Los acosadores se unen contra alguien que tiene una posición superior.
 - Acoso horizontal. El acosador se halla en la misma posición de poder de su víctima y se trata de un acoso entre iguales. Es una situación en la que el acosador se vale de su fuerza física o “moral” para hostigar a otra persona de su mismo nivel jerárquico o social, con la aquiescencia del entorno... (Martos 2005)
 - Acoso mixto. Cuando varias de estas situaciones se encuentran presentes a la vez en un acto de acoso.
-

Fuente: Martos 2005.

Cuadro 3
Acciones hostiles de los acosadores hacia las víctimas elegidas

1. Actitudes que intentan impedir que la víctima se exprese:
 - El superior jerárquico no permite que se exprese la víctima
 - Se le interrumpe constantemente
 - Los compañeros no le dejan expresarse
 - Sus compañeros le gritan, le recriminan
 - Critican el trabajo de la víctima
 - Critican su vida privada
 - Aterrorizan a la víctima con llamadas telefónicas
 - Le amenazan verbalmente
 - Le amenazan por escrito
 - Evitan todo contacto visual...
 - Ignoran su presencia, dirigiéndose exclusivamente a otros
 2. Aislamiento de la víctima:
 - No hablarle
 - No dejarle que hable
 - Designarle un puesto de trabajo que le aleje y le aisle de sus compañeros
 - Prohibir a sus compañeros que le dirijan la palabra
 - Negar la presencia física de la víctima
-

Cuadro 3 (continuación)

3. Descrédito de la víctima frente a sus compañeros:
 - Murmurar o calumniarle
 - Lanzar rumores sobre ella
 - Ridiculizar o reírse de ella
 - Intentar que parezca una enferma mental
 - Intentar que se someta a un examen psiquiátrico
 - Burlarse de sus dolencias o minusvalías
 - Imitar las maneras, la voz, los gestos de la víctima para ridiculizarle
 - Criticar sus convicciones políticas o sus creencias religiosas
 - Burlarse de su vida privada
 - Reírse de sus orígenes, de su nacionalidad
 - Darle trabajos humillantes
 - Comentar el trabajo de la víctima de manera malintencionada
 - Poner en cuestión y desautorizar las decisiones de la víctima
 - Injuriarle con términos obscenos o degradantes
 - Acosar sexualmente a la víctima (gestos o intenciones)

 4. Desacreditar el trabajo de la víctima:
 - No confiarle ninguna tarea
 - Privarle de toda ocupación y vigilar que no pueda encontrar ninguna
 - Exigirle tareas totalmente absurdas o inútiles
 - Darle tareas muy inferiores a sus competencias
 - Darle incesantemente tareas nuevas
 - Hacerle realizar trabajos humillantes
 - Darle tareas muy superiores a sus competencias, para poder demostrar su ineptitud

 5. Comprometer la salud de la víctima:
 - Exigirle trabajos peligrosos o perjudiciales para su salud
 - Amenazarle físicamente
 - Agredirle físicamente, pero sin gravedad, a modo de advertencia
 - Agredirle físicamente
 - Ocasionarle gastos a la víctima para perjudicarle
 - Ocasionarle desperfectos en su domicilio o en su puesto de trabajo
 - Agredir sexualmente a la víctima
-

Fuente: Merino 2002.

gicamente combinadas. Éstas fueron sistematizadas por él a partir de más de 300 estudios de casos.

¿POR QUÉ APARECE EL *MOBBING* EN LAS ORGANIZACIONES?

En un trabajo anterior ya hemos señalado que la bibliografía especializada:

...reporta que... es característico de instituciones sin estructura organizativa clara, ni distribución específica de funciones y responsabilidades, objetivos y metas por todos conocidos y procesos de evaluación y seguimiento que garanticen su mejora continua. Los contextos desestructurados propician que se instale en ellos la lucha por el control a partir de la conformación de grupos con poder informal, que frecuentemente utilizan *mobbing*. Ello va acompañado generalmente de un clima de impunidad, ya sea por falta de la legislación respectiva o por ausencia de estructuras de intervención neutral e informada en los conflictos, con experiencia y capacidad de resolverlos con base en la legalidad existente, así como por la combinación de ambos... (Alonzo *et al.* 2005).

La presencia del *mobbing* se explica también: “Por envidias, por celos, por inseguridad, por placer a la maldad disfrazada de bondad. Simplemente porque se mata sin dejar huellas y testigos. Es un crimen perfecto” (Soto 2005).

De acuerdo con el Secretariado Permanente del Comité Confederal (2002:3) “... el sustrato que favorece este tipo de conductas está ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y la gestión de los conflictos por parte de los superiores” involucrados en el caso. El *mobbinges*, pues, característico de entidades con una organización del trabajo pobre, altamente burocratizadas, en donde priva la ausencia de interés y la falta de apoyo por parte de los superiores, la existencia de múltiples jerarquías poco claras, cargas excesivas de trabajo debido a escasez de personal, presencia de líderes espontáneos no oficiales que detentan y luchan por mantener el poder informal, así como de falta de instancias para dirimir los conflictos y ausencia de normatividad.

Otra característica es la provisionalidad, nada es a largo plazo[...] También son organizaciones en las que suelen existir situaciones no éticas que las víctimas no aceptan o con las que se resisten a colaborar[...] El acoso también lo fomenta una actuación no efectiva de los responsables[...] [que] elude[n]

responsabilidades no interviniendo para resolver los conflictos... (Secretariado Permanente del Comité Confederal 2002: 6).

PERFIL DE ACOSADORES Y ACOSADOS EN RELACIONES DE *MOBBING*

Veamos ahora otra dimensión igualmente inquietante del fenómeno del *mobbing*: el que tiene que ver con el perfil de acosadores y acosados. Mencionemos primero los rasgos que se han ubicado por parte de los estudiosos del fenómeno de los llamados “psicópatas organizacionales”.

Cuadro 4 Rasgos característicos de los “psicópatas organizacionales”

1. Capacidad superficial de encanto
Cuando son identificados como acosadores, las personas de su entorno lo encuentran sencillamente increíble.
 2. Estilo de vida parasitario
Los esclavos suelen hacer el verdadero trabajo del psicópata.
 3. Inflación de la propia imagen ante los demás
Todos le deben todo. El psicópata organizacional cree poder cobrarse en hostigamientos, humillaciones, ataques, vejaciones....
 4. Mentira sistemática
Poseen una prodigiosa capacidad de mentir y de falsear la realidad.
 5. Ausencia de remordimientos o de sentimientos de culpa
Son incapaces de sentirse responsables por el daño que están causando.
El psicópata es incapaz de sentir pena o vergüenza por sus actos y siendo incapaz (...) a veces los simula.
 6. Manipulación
Para la eliminación (...) de los posibles competidores
Para la subyugación y dominación de los débiles mediante la amenaza
La compra de los fuertes mediante diferentes formas de pago
El silenciamiento mediante amenaza o prebenda de los testigos incómodos
La interferencia, deformación y manipulación de la comunicación
La propaganda
-

Fuente: Piñuel 2005.

Para ello es pertinente exponer el cuadro siguiente, que condensa los rasgos de esos “psicópatas organizacionales”:

Piñuel mismo señala que su “...comportamiento y sus relaciones con los demás [...] se caracterizan por una doble estrategia: o los seducen (o compran) o los eliminan”. Scialpi (2005) afirma que los acosadores descalifican, desacreditan, humillan, dividen y hostilizan en forma permanente. El Comisariado Permanente del Comité Confederal (2002: 5) describe al agresor “... como un psicópata, profesional mediocre que no experimenta sentimientos de culpa y funciona por envidias y complejos”.

...son personas que tienen una profunda alteración de la personalidad. Son sujetos que carecen de norma moral interna; que no dudan en eliminar a un posible competidor. El acosador también puede ser un individuo narcisista, con un profundo complejo de inferioridad; pero que, ante los demás, siempre está diciendo lo mucho que vale. Estos sujetos tienden a rodearse de personas mediocres o sumisas que confirman esta idea que tienen de sí mismos. En realidad, suelen ser personas poco brillantes; pero muy hábiles en la manipulación de los otros, tanto para conseguir su colaboración anónima y silenciosa, como para maltratar. Son expertos en debilidades humanas (Piñuel 2005b).

En algunos casos acosan por miedo a perder poder. En otros simplemente por el placer de ver el sufrimiento que son capaces de causar impunemente, y también por venganza inconsciente al reconocer en el otro lo que ellos creen merecer y no poseen ni poseerán (Soto 2005). Lo hacen también desde complejos de inferioridad, como una forma de ser importantes y visibles, así como para sentirse y hacerse pasar por los mejores “... teniendo claras sus limitaciones, deficiencias e incompetencia profesional...” (Comisariado Permanente del Comité Confederal 2002: 5).

Con estos rasgos de personalidad es fácil imaginar el destino de las organizaciones cuando, mediante prácticas de *mobbing*, estos perfiles de personalidad toman el control e imprimen la dinámica cotidiana y el

Cuadro 5
Rasgos característicos de las víctimas de acoso

-
- “envidiables” (brillantes, atractivas, especialmente talentosas, propositivas, por lo que cuestiona los liderazgos informales con su sola presencia)
 - “vulnerables” (son personas necesitadas de afecto y aprobación constante, dan la impresión de ser inofensivos y encontrarse indefensos)
 - “amenazantes” (activas, eficaces, honestas y trabajadoras, lo que pone en evidencia lo establecido o porque pretende llevar a cabo reformas o implantar una nueva cultura)
-

Fuente: Secretariado Permanente del Comité Confederal (2002: 5).

ritmo de no-desarrollo a las mismas (ocasionando el síndrome de mediocridad inoperante activa propuesto por González de Rivera 1997).

Acosados

Según la literatura especializada, el acosado puede ser cualquiera que represente un peligro circunstancial o estructural para los acosadores.

Otros autores han encontrado que la víctima es, en la generalidad de los casos:

Toda persona diferente a los demás. Todo ser humano talentoso, inteligente, no manejable o manipulable. Todo aquel que no entrega su conciencia, su inteligencia y su voluntad... (Scialpi 2005).

Las víctimas (de *mobbing*) “han hecho algo” (para los acosadores): por lo general son trabajadores que destacan, con habilidades sociales y que no se han dejado manipular, no han seguido la corriente mayoritaria, son solidarios con los problemas de sus compañeros, o simplemente tienen una vida personal satisfactoria que provoca la envidia de los demás (Piñuel 2005).

SÍNTOMAS PSICOFÍSICOS EN LOS SUJETOS ACOSADOS

Como una expresión más de la variabilidad humana, las consecuencias del acoso en las víctimas varían “en función de sus características personales y de la solución efectiva del conflicto” (Secretariado Permanente

del Comité Confederal 2002: 6). Soto (2005) reporta que del gran rango de consecuencias posibles se han encontrado:

Infinitos males físicos, mentales y hasta espirituales. Por ejemplo, en lo físico: insomnios, dolores de cabeza tipo migrañas, gastritis, dolor de oído, fiebre, nerviosismos, escalofríos, náuseas, vómitos, diarreas o estreñimientos, ojeras profundas, mala circulación, dolores de pecho, orinar continuo, comerse las uñas y, por supuesto, desánimo y mal humor, entre otros.

En lo mental: depresión laboral, aguda o severa, baja autoestima, miedo, pavor, pensamientos autodestructivos, bajo mérito, culpa, remordimientos, duelo, vacíos, soledad, aislamiento, desconsuelo, odio, desprecio, desgana, desinterés, inercia y, lo peor, autosuicidio interno.

En lo espiritual, inexistencia y sentimientos de estar sin Dios y sin contacto divino posible, pérdida de fe en todo.

¿Y a largo plazo? Prolongación de los males físicos y mentales hasta degenerar en un comportamiento vegetativo o destructivo permanente.

La vida cotidiana del acosado incluye "... bombardeos incontrolables del pensamiento con escenas terribles de los acontecimientos, pesadillas, estados de alerta constante, tensión nerviosa y conductas que intentan eludir la memoria de los hechos..." propios de estados de estrés post traumático (Parés 2005), es decir, un verdadero infierno. "La gravedad del daño depende de la intensidad y duración de las agresiones, y de los recursos emocionales, físicos y sociales que posea la víctima" (Parés 2005).

Namie (2003) analizó datos de mil voluntarios anónimos y confidenciales que entraron y respondieron voluntariamente la encuesta respectiva en la página electrónica de *The Workplace Bullying and Trauma Institute* (www.bullyinginstitute.org). La encuesta contenía información sobre el perfil de las víctimas, los acosadores, las tácticas destructivas experimentadas y el impacto del acoso en la salud. Aquí retomamos este último; la lista de la salud contenía 33 distintos síntomas, a partir de los cuales se calcularon los porcentajes de frecuencia reportados, mismos que fueron: (véase cuadro 6)

En conjunto, encontró que las enfermedades relacionadas con estrés son un problema grave para quienes han sido o son víctimas de *mobbing*. Los primeros 13 síntomas se encuentran relacionados con el desorden general de angustia (ítems 1, 3, 4, 5 y 8), la depresión clínica

Cuadro 6
Porcentajes de síntomas encontrados en víctimas de acoso

Síntoma	Porcentaje
1. Ansiedad, estrés, preocupación excesiva	78
2. Pérdida de concentración	71
3. Sueño intranquilo	71
4. Sentirse nervioso, irritable, en guardia permanente (paranoia)	60
5. Dolores de cabeza producto de estrés	55
6. Obsesiones con detalles del trabajo	52
7. Recuerdos recurrentes, pesadillas y <i>flashbacks</i>	49
8. Incrementos en el latido del corazón	48
9. Necesidad de evitar sentimientos, pensamientos y situaciones que recuerdan el trauma	47
10. Achaques en el cuerpo, músculos y articulaciones	45
11. Agotamiento, que lleva a una incapacidad para funcionar	41
12. Comportamientos compulsivos	40
13. Depresión diagnosticada	39
14. Vergüenza o apesumbramiento que conlleva cambios dramáticos en el estilo de vida	38
15. Cambios significativos en el peso	35
16. Síndrome de fatiga crónica	35
17. Ataques de pánico	32
18. Fuerza en la mandíbula, desgaste dental	29
19. Cambios en la piel, herpes, urticarias, acné	28
20. Uso de estimulantes: alcohol, tabaco, drogas, comida	28
21. Asma y alergias	27
22. Pensamientos violentos en contra de otros	25
23. Pensamientos suicidas	25
24. Migrañas	23
25. Colón irritable (colitis)	23
26. Dolor en el pecho	23
27. Pérdida de pelo	23
28. Fibromalgia, articulaciones inflamadas y tejido conjuntivo	21
29. Presión arterial alta, hipertensión	19
30. Úlceras	18
31. Angina	11
32. Arritmia cardíaca	11
33. Ataques al corazón	5

Fuente: Namie 2003: 12-13.

(ítems 2, 3, 6, 11 y 13) y el síndrome de estrés post-traumático (4, 7 y 9), que, como ya se dijo, es propio de quienes han sido víctimas de situaciones extremas, como la tortura y el secuestro. Además, el diseño de la encuesta le permitió concluir que las víctimas experimentaban estos síntomas por primera vez, después de haber sido blancos de acoso laboral.

Estos datos hacen concluir lo necesario que es identificar y desterrar el *mobbing* de los ambientes laborales, de otra forma somos cómplices por omisión de quienes son capaces de infligir daño emocional extremo, capaz de producir enfermedades, lesiones y muerte a nuestros propios compañeros.

Dado el nivel de visibilidad del *mobbing* en Europa, Canadá y los Estados Unidos, existen ya diversos instrumentos para evaluar la sintomatología psicosomática que produce; uno de ellos ha sido trabajado por Merino (2005). Ella presenta, y aquí retomamos, el *Test de Salud Total* de Langner (TST). Elige ítems que le permiten diferenciar estrés en personas sanas, es decir, sin patología clínica manifiesta. Amiel, en Francia, toma estos ítems para adecuarlos a significaciones culturales distintas; en la adaptación francesa el orden de los ítems y algunas de sus frases fueron modificados. El *test* ha sido utilizado también en Bélgica por Van der Putten y en Francia por Bessuges, Mor, Thiry. En México falta valorar el daño causado a las víctimas de *mobbing*, con esta prueba podría hacerse una primera exploración.

El cuestionario es corto y de rápida aplicación, está formado por una lista de síntomas con los que se obtiene información sobre la auto-percepción de pensamientos, sentimientos y comportamientos, con capacidad de detectar problemas de salud mental, no necesariamente psiquiátricos.

Las respuestas positivas (T) son la suma de todas y cada una de las opciones calificadas de sintomáticas.

- una puntuación $T = 4$ no debe llamar la atención
- una puntuación $T =$ entre 5 y 7 puede ser señal de aviso
- una puntuación $T > 8$ tiene posibilidades de indicar riesgo

*Cuadro 7*Sintomatología que explora cada ítem sugerido en un cuestionario

1. Cómo es el apetito, en general
 2. Sufre ardor de estómago varias veces por semana
 3. Sufre dolores de cabeza
 4. Últimamente le cuesta dormir, o duerme peor de lo que solía
 5. Últimamente la memoria, en conjunto, le responde satisfactoriamente
 6. En general, está de buen humor
 7. Siente nerviosismo, irritabilidad o tensión
 8. Tiene tendencia a preocuparse innecesariamente
 9. Tiene sensaciones bruscas de calor
 10. Últimamente ha sentido sensación de sofoco o ahogo sin haber realizado esfuerzos físicos
 11. Presenta sensaciones de pesadez de cabeza o nariz taponada
 12. Últimamente ha tenido momentos de tal inquietud como para no poder quedarse quieto
 13. Ha pasado días semanas o meses, incluso, sin ocuparse de nada porque no podía llegar a empezar
 14. Tiene sensación de fatiga
 15. Sufre palpitaciones
 16. Le dan sudores fríos
 17. Últimamente le tiemblan las manos hasta el punto de que le molesta
 18. Tiene preocupaciones que incluso le hacen sentirse físicamente enfermo
 19. Se siente aislado o solo aunque esté enfermo
 20. Tiene la impresión de que al individuo todo le sale mal
 21. Tiene la sensación de que nada le vale realmente la pena
-

Fuente: *Test de Salud Total* de Langner (Merino 2005).

La antropología física mexicana no debe postergar más el contribuir a iluminar la dimensión del problema y coadyuvar a plantear problemas de solución.

REPERCUSIONES NEGATIVAS EN LAS ORGANIZACIONES

Como ya se dijo, la presencia de *mobbing* es indicadora de entidades con problemas de organización, sin jerarquías claras y con mal manejo de conflictos. Por tanto, la relación entre la estructura de las institu-

ciones, su “clima y cultura organizacionales” y la presencia de *mobbing* es un campo potencial de investigación antropológico.

El impacto inmediato en las colectividades laborales donde el *mobbing* prevalece, es la desmotivación, síntomas de descontento e insatisfacción generalizados, lo cual redundará en la baja productividad de la organización, afecta el rendimiento de todo el personal, imposibilita su desarrollo y eleva sus costos de operación. Todo esto afecta severa y negativamente al “clima organizacional”, en el que, según Goncalves, un elemento fundamental son las percepciones del trabajador de las estructuras y la dinámica de su mundo laboral (Bustos *et al.* 2005).

La literatura especializada reporta que:

el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones de los trabajadores de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales (Bustos *et al.* 2005).

El Clima Organizacional tiene una importante relación (con) la cultura organizacional... (entendiendo ésta) como el patrón general de conductas, creencias y valores de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen una organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían de su organización, determina las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización (Bustos *et al.* 2005).

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo con cómo éste se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer, estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, *versus* el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

3. **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo; esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino que se incentive al empleado a hacer bien su trabajo, y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. **Desafío:** corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados; estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que constituyen parte de la estructura jerárquica de la organización, y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical como horizontal.

7. **Estándares:** esta dimensión habla sobre cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. **Conflicto:** el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización; la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9. **Identidad:** el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren

contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional, que va ligado con la motivación del personal y, como antes se señalaba, puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral (Bustos *et al.* 2005).

La investigación desde la antropología de las relaciones entre el *mobbing* y el clima de las organizaciones donde éste es prevalente en México está aún por realizarse, pero la dimensión y los efectos del problema la hacen ya urgente. Si partimos del hecho de que la opción lógica de las personas que son sometidas a la tortura emocional y psicológica que el *mobbing* implica es el abandono de la organización (finalmente, eso es precisamente lo que persiguen los acosadores), y consideramos que se acosa predominantemente a los individuos “envidiables” por sus características y/o habilidades personales, así como a los “amenazantes” porque quieren innovar para corregir las fallas que detectan en el *status quo*, o que se resisten a participar en prácticas poco honestas, se concluye que el *mobbing* elimina a quienes tienen características personales positivas y elaboran propuestas de mejora para las organizaciones, mientras fortalece a los grupos menos talentosos, más deshonestos y acostumbrados a la manipulación cotidiana, que frecuentemente incluyen el *mobbing*.

En este contexto, el *mobbing* ocasiona una pérdida importante y constante de talentos en las instituciones, mientras incorpora o retiene tanto al personal menos brillante como al que colabora o tolera conductas poco éticas. En ese escenario es fácil explicarse por qué las instituciones con prácticas impunes de *mobbing* se convierten en espacios inerciales, mediocratizados, clientelares, corruptos, costosos y sin posibilidades de organización, actualización ni desarrollo.

CONCLUSIONES PRELIMINARES A MANERA DE PROPUESTAS

Ante este panorama es imprescindible el surgimiento de investigaciones relativas a este nuevo problema social, y grupos de trabajadores y autoridades con voluntad de identificación, denuncia y corrección del psicoterror, que promuevan un cambio profundo en la cultura de las organizaciones. Lo primero que debe hacerse es reconocer al *mobbing* como una práctica dañina existente en el espacio laboral. Silenciarlo

sólo contribuye a su permanencia y expansión y al fortalecimiento de los grupos que lo practican.

La sociedad debe construir el flagelo (del *mobbing*) como problema social. Un problema social se construye colectivamente y para ello se requieren tres condiciones, de lo contrario no hay “problema social”:

- 1) Primero, el problema debe ser visibilizado
- 2) Segundo debe demostrarse que el problema afecta a mucha gente
- 3) Tercero (y esto es lo más difícil), la gente debe creer que puede y debe hacer algo para reducir sus efectos tan indeseables.

Si no se cumple este tercer requisito, el problema queda reducido al ámbito académico, pero no se constituye en problema social y no pasa a ser objeto de políticas públicas (Scialpi 2005).

Se requiere también la voluntad de las autoridades y de los sindicatos para incorporar el acoso moral en el trabajo en la lista de riesgos psicosociales a que están expuestos los miembros de las comunidades laborales, para poner en marcha protocolos de prevención. El sindicato y las autoridades tienen la obligación de capacitar personal en gestión de conflictos, participar activamente en elaborar y hacer respetar las normas y los procedimientos institucionales, así como informar y formar a los trabajadores en la identificación y denuncia de prácticas de hostigamiento, y también crear las instancias donde éstas puedan ser denunciadas y sancionadas. Esperamos que este trabajo contribuya a ello.

REFERENCIAS

- ALONZO, ARTURO, MARÍA CHÍA, FLORENCIA PEÑA Y SERGIO SÁNCHEZ
2005 Análisis de coyuntura de la Escuela Nacional de Antropología e Historia como dependencia del Instituto Nacional de Antropología e Historia, *IV Congreso Nacional de Investigadores del INAH*, ciudad de México, septiembre.
- THE WORKPLACE BULLYING AND TRAUMA INSTITUTE
<http://www.bullyinginstitute.org>, 9 de mayo del 2005.

- BUSTOS, PAULINA, MAURICIO MIRANDA Y RODRIGO PERALTA
2005 Clima organizacional, <http://www.GestioPolis.com>, 5 de mayo.
- GONZÁLEZ DE RIVERA Y REVUELTA, JOSÉ LUIS
1997 Consecuencias del síndrome de mediocridad operante activa, *Psiquis*, 18 (6): 229-231.
- GONZÁLEZ DE RIVERA Y REVUELTA, JOSÉ LUIS
2005 El maltrato psicológico, *Cómo defenderse del bullying, el mobbing y otras formas de acoso*, Espasa, Madrid.
- GUEVARA, LYDIA
La entrevista del mes de septiembre 2005: Lydia Guevara, <http://www.acosomoral.org/EntrevGuevara.htm>, 21 de septiembre.
- HIRIGOYEN, MARIE FRANCE, ANA MARTOS RUBIO
Cómo detectar la violencia psicológica. http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_682.shtml, 23 de septiembre del 2005.
- MERINO GONZÁLEZ, JOAN
2002 El acoso moral en el trabajo (*mobbing*): Ensayo sobre la perversión de la tortura psicológica en el trabajo, <http://www.acosomoral.org/antrop2.htm>, 15 de septiembre del 2005
- NAMIE, GARY
2003 *Report of abusive workplaces. The workplace bullying and trauma institute. Survey of abusive workplaces*, <http://www.bullyinginstitute.org>, 5 de mayo.
- ORGANIZACIÓN MÉDICA COLEGIAL DE ESPAÑA
s/f *Estrés postraumático. Preguntas y respuestas*, <http://www.terra.es/personal7/agacamt/acoso.htm>
- PARÉS SOLIVA, MARINA
2005 *La página de Marina*, <http://www.acosomoral.org>, 19 de septiembre del 2005.
- PIÑUEL Y ZABALA, IÑAKI
2005a Secuelas del *mobbing*, Europa Press, 13.35., 18 de abril de 2002, <http://www.el-refugioesjo.net/mobbing/17mobbing.htm>, 7 de mayo del 2005.

2005b Lo que opinan los expertos: Piñuel Zabala, <http://www.acosomoral.org/pinuel3.htm>, 23 de septiembre.

RIVERA, JOSÉ LUIS

2004 Entrevista a José Luis Rivas, El acosado, <http://www.acosomoral.org/period15.htm>

SCIALPI, DIANA

2005 Las entrevistas de la web, entrevista del mes de mayo, Diana Scialpi, <http://www.acosomoral.org/EntrevScialpi.htm>

SECRETARIADO PERMANENTE DEL COMITÉ CONFEDERAL

2002 Acoso psicológico en el trabajo: mobbing, *Boletín informativo*, no. 78, noviembre, Madrid.

SOTO, WANDA

2005 Las entrevistas de la web, entrevista del mes de junio, Wanda Soto, <http://www.acosomoral.org/EntrevWanda.htm>

