

Peña, Florencia *et al.* (coords.)

*Cuando el trabajo nos castiga.*

*Debates sobre el mobbing en México*

EÓN-SEDISEM-UAM Azcapotzalco

2007, 293 pp.

En la presente obra se aborda un fenómeno poco conocido en México, que no es, si no una expresión más de la violencia que caracteriza a las sociedades complejas en los espacios laborales: nos referimos al *mobbing*, llamado así por los autores, que lo abordan desde diferentes puntos de vista en esta obra y proponen que se traduzca ese anglicismo de *mobbing* al castellano como “Linchamiento emocional en el trabajo”, porque la acción de linchar implica la participación de un grupo en la agresión. Además, dado que las agresiones colectivas son dirigidas a causar de manera deliberada malestar emocional en el blanco escogido, a través de acciones que le generen inseguridad, sentimientos de rechazo, de incompetencia, sensación de aislamiento, etcétera; este tipo de linchamiento es, sin duda, emocional; agregándole en “el trabajo” para especificar con claridad el contexto y el espacio de esta práctica.

Los autores de los diferentes estudios no se detienen en una sola definición del concepto de *mobbing*, sino que tratan de evidenciar cómo el surgimiento de este fenómeno se fundamenta en la existencia de contextos laborales tóxicos, los cuales facilitan los actos de comunicación hostil en el trabajo.

La obra está dividida en dos partes: “Debates teóricos en el estudio del *mobbing*” y “Estudios de caso”. La primera parte consta de ocho capítulos, en los cuales los autores exploran el problema desde diferentes ángulos teóricos.

En el primer capítulo, “El *mobbing*. Contribuciones del concepto al estudio del trabajo y su organización”, los autores —Florencia Peña Saint (licenciada en antropología física) y Sergio G. Sánchez (licenciado y maestro en antropología social)— abordan el surgimiento y el significado del concepto de *mobbing*; hacen un recorrido desde sus orígenes y sus diversas denominaciones, resaltando la utilidad del concepto a la luz de los cambios actuales en el trabajo.

Concluyen que el estudio sobre el acoso psicológico en el trabajo retoma la discusión de la agenda de los trabajadores ante los cambios que vive hoy el empleo formal, castigado por las políticas neoliberales, y recuerdan que la precarización del trabajo formal es algo que no debemos olvidar, pues además de miles de millones de individuos sin empleo formal, sin protección de ninguna índole, de los indocumentados y de los migrantes, etcétera, están aquellos que sufren del acoso psicológico en sus lugares de trabajo.

En el segundo capítulo, “Las fases del *mobbing*”, Marina Parés (Servicio Europeo de Información sobre el *mobbing*) nos describe las fases del proceso; se profundiza en el concepto de acoso moral, al tenor de diversas definiciones existentes, y se justifica la inclusión del elemento grupal y el fraude como dos nuevos elementos para describir el fenómeno. La autora nos describe las fases de desarrollo del acoso laboral: la seducción, el conflicto, el hostigamiento, la actuación del entorno y de la empresa, la fase de marginación y la de recuperación, que además de describir cada una de ellas, incide en la descripción de las consecuencias sobre la víctima y los objetivos que los acosadores pretenden conseguir.

De la misma manera nos describe los 16 pasos de la instauración del *mobbing*, tales como la evitación de la comunicación, las manifestaciones que evidencian la falta de ética, el fomento de los sentimientos de envidia; esto consiste en acabar con las personas felices, competentes, brillantes y satisfechas consigo mismas del propio entorno profesional, hace creer ilusoriamente a los hostigadores que así son más fuertes que ellas. El siguiente paso es la alteración de los canales de comunicación, privación de los elementos materiales del trabajo, instauración del boicot, lenguaje paradójico, mensajes ambivalentes, desprestigio contra la víctima, amigos incondicionales (es decir, los amigos que ayudan a la víctima en proceso de descrédito), constitución del *gang* de acoso (esto es cuando la víctima no tiene apoyos y la mayoría de sus compañeros termina sumándose al linchamiento), el aislamiento del acosado, ex-

tensión del rumor y el mecanismo atribucional, que es el último paso para que se consolide el *mobbing*; aquí la percepción de la opinión pública sobre la persona acosada es también manipulada hábilmente por el grupo que acosa, y así es como todos terminan culpando a la víctima de lo que ocurre mediante atribuciones causales.

También hace un análisis de cómo se sitúa en el hostigamiento cada persona de la organización mediante la construcción teórica de los círculos del *mobbing*; menciona que existe el instigador o acosador principal, los aliados, colaboradores tácitos, cómplices y —finalmente— los amigos incondicionales o testigos no mudos.

La autora concluye que la finalidad del acoso está íntimamente relacionada con hacer desaparecer a la víctima del entorno, ya sea a través del traslado a otro departamento, ya sea con el despido del trabajador y la salida de éste de la organización o a través del suicidio en los casos más graves.

Por su parte, Luis Montaña Hirose, en el capítulo tres: “Nuevos modelos organizacionales y violencia en el trabajo”, nos relata y nos explica el problema de la violencia en el ambiente de trabajo, argumentando que son el resultado de los nuevos modelos de organización caracterizados por la intensificación de los ritmos de trabajo. El autor menciona que en dichos modelos organizacionales capitalistas se encuentra el germen de las nuevas formas de violencia en el trabajo.

En el cuarto capítulo, “El lenguaje del *mobbing*”, Marina Parés hace referencia a la manipulación por medio del lenguaje en el acoso moral; es decir, se analiza la forma de comunicación verbal del acosador mediante el estudio de su discurso, con lo que se busca detectar al acosador.

Para la autora, el acoso moral en el trabajo o *mobbing* consiste en prácticas de violencia psicológica focalizadas sobre una persona. Para poder llevar a cabo el hostigamiento, el acosador habrá de ejercer dos tipos de manipulaciones: una dirigida al entorno de la víctima y la otra dirigida hacia la persona acosada. Asimismo, plantea que la manipulación del lenguaje dirigido a la víctima tiene como objetivo dañarla y desestabilizarla: “los afectados por el acoso moral suelen quedar atrapados en un modelo comunicativo que los psicólogos llaman de doble vínculo o si lo prefieren de doble mensaje. Quien está sometido a este lenguaje siente que se vuelve loco, que haga lo que haga nunca hará lo correcto”.

El manipulador usa la mentira y la falsedad mediante una exposición de motivos que altera la verdad o la silencia. El instigador del acoso desea la destrucción de otro ser humano y para ello busca coaliciones, alianzas con otras personas en contra de un tercero; éstos usan el lenguaje como método para conseguir que las personas que los rodean actúen en su beneficio, a veces incluso en perjuicio propio, pero en el discurso del acosador hay una contradicción que no aparece en el discurso de la víctima. La contradicción incluye falsedades y errores, y esta contradicción es utilizada intencionalmente. La falacia está incluida en el argumento y el error está oculto en el razonamiento.

La autora finaliza diciendo que el *mobbing* no busca el daño por el daño, busca que este daño genere un resultado. El acosador usa el lenguaje para manipular y así conseguir sus fines. La manipulación del lenguaje se concreta en el uso de la incongruencia y de la contradicción, y esos dos elementos están siempre presentes en todo discurso manipulador.

En el capítulo quinto, titulado “Hacia la ética de la omisión o el desenmascaramiento de la falsa moral en las organizaciones: *mobbing* y los escenarios conspiracionales”, Rebeca y Moisés del Pino exploran otra inquietante dimensión del problema: el trasfondo ético y social del *mobbing*. Los autores vuelven a la discusión sobre el origen del *mobbing*, que ya había sido abordada en capítulos anteriores por otros autores; esto hace que se enriquezca todavía más la discusión sobre el tema.

En el sexto capítulo, titulado “El *mobbing* en la reestructuración laboral salvaje”, Martín Ortega hace una muy buena reflexión de cómo el *mobbing* se une con el desarrollo de las nuevas formas de organizaciones en el trabajo en los tiempos de las salvajes reestructuraciones laborales. Analiza algunos motivos que propician las diversas formas de acoso moral en los centros de trabajo, tal como la creciente competitividad en las empresas.

El autor menciona algo que es muy cierto: dice que la envidia hacia quienes disfrutan un empleo, aunque sea precario, es una de las manifestaciones de la desigualdad neoliberal. Bajo el neoliberalismo el empleo se ha transformado en un bien escaso muy codiciado; a primera vista la envidia parece ser solo un sentimiento individual, un descontento porque otra persona ha obtenido algo que el sujeto desea. El estrés es otra de las manifestaciones del acoso moral; éste es como respuesta a presiones excesivas impuestas al individuo por sus relaciones productivas, sociales y ambientales.

En el capítulo séptimo, Marina Parés muestra un estudio del grupo acosador desde el punto de vista antropológico. La autora menciona que la ciencia antropológica nos proporciona las herramientas necesarias para poder llegar a conocer mejor el fenómeno del acoso moral en el trabajo, desde una óptica nueva, la que se basa en el grupo de acoso y el entorno que consiente y, por tanto, presenta un abordaje diferente a la habitual forma de presentar el tema del acoso moral, aquella que se centra en los perfiles del acosador y víctima. Para Marina Parés, en la lucha contra cualquier tipo de violencia psicológica —para que cuente con un mínimo de garantías— se ha de incluir un análisis crítico de las actuaciones de la persona como ser social, y por lo tanto de su actuar dentro de un grupo. En este capítulo se le da un enfoque diferente al estudio del *mobbing*.

Rocío Fuentes y Amaceli Lara, en el capítulo octavo, analizan los elementos y características que conforman el concepto de *mobbing*; también incorporan el enfoque cultural.

Para las autoras, la violencia es el producto de un proceso cultural que reproducimos de manera incesante. Por lo que uno de los riesgos a los que están sometidas las personas en el desempeño de su trabajo deriva de la interrelación con otras personas. La violencia sufrida en el lugar de trabajo es un problema al que se le ha ido prestando una atención creciente.

Las autoras exponen cómo a través del lenguaje culturalmente aprendido se reproducen comportamientos relacionados con la violencia en el trabajo, ya que para ellas el *mobbing* es un problema de cultura.

La segunda parte, “Estudios de caso”, está integrada por siete capítulos (9-15), los cuales son indudablemente los primeros trabajos empíricos realizados en México sobre el tema. En el noveno capítulo, “*Mobbing* y salud. Repercusiones negativas en los trabajadores y en los espacios laborales”, los autores nos explican de manera amplia los efectos concretos que provoca el acoso laboral sobre la salud de los trabajadores que lo sufren y muestra las herramientas utilizadas para su medición y obtención de los resultados más relevantes. Cuestión que nos llama la atención en este estudio es lo traumático que puede llegar a ser el acoso psicológico. Los autores citan los síntomas del síndrome del acoso psicológico, entre los cuales se encuentran: apatía, desinterés, falta de iniciativa, tristeza, abatimiento del ánimo, irritabilidad e ines-

tabilidad emocional, cansancio y fatiga fácil, agresividad, sentimientos de inseguridad, pesadillas, temor al lugar de trabajo, etcétera.

En el capítulo diez, “¿Es o no es? Dos estudios de caso a discutir sobre *mobbing* en los centros de trabajo”, la autora Ligia Cortés proporciona una explicación del concepto de *mobbing*, adentrándose en dos estudios de caso realizados a dos mujeres del estado de Yucatán, trabajadoras del sector terciario, ubicadas en el subsector de servicios educativos, con una antigüedad laboral de 24 y 32 años de edad, quienes relataron su experiencia. El análisis de estos casos permitió establecer que las trabajadoras están sufriendo el *mobbing*.

Por su parte, Arturo Luis Alonzo Padilla nos muestra otro caso sobre acoso moral en el trabajo en “*Mobbing* en un programa de licenciatura de la ciudad de México”. En este capítulo (el número once) el autor nos relata cómo el *mobbing* u hostigamiento laboral con terror psicológico se presenta en México como un grave problema de salud que se deriva de la estructura de la organización en las instituciones. La consolidación de estos grupos en las instituciones es un proceso que dura años y que hace muy difícil, una vez que se ha arraigado, sanearlas, lo que las convierte en elefantes blancos, en donde se defiende el dominio y el tejido clientelar de sus intereses de todo posible rescate de grupos emergentes o de las propias autoridades, presentándose como representantes legítimos de los intereses del grupo, pero que no responden a fines institucionales sino a sus propios intereses. En este capítulo nos describe el proceso de formación de un grupo acosador en una escuela de estudios superiores de la ciudad de México, y de cómo su líder logró obtener el control sobre un programa de estudios de nivel licenciatura, y de cómo manipuló el espacio laboral del entorno educativo mediante prácticas acosadoras en contra de profesores que no pertenecían a su grupo.

El autor concluye que en la universidad mexicana se vio el funcionamiento de las redes de clientelismo asociadas a la corrupción; el *mobbing* aparece como un elemento instrumental que permite a los *gangs* ejercer el hostigamiento, motivados por la discriminación hacia todos aquellos que no son iguales, o bien no son cómplices de su corrupción. Además opina que sanear las instituciones implica legislar en nuestro país contra las prácticas de *mobbing* laboral y transparentar los procesos.

En el capítulo doce, “El *mobbing* en una institución de salud. Incertidumbre organizacional y deterioro individual”, las autoras Oliva López y Alejan-

drina G. Cabrera presentan un estudio de caso en una institución pública del sector salud en la ciudad de México. En donde dicha institución presenta problemas graves de diferente índole, tales como problemas financieros, una planta de trabajadores de base que aún mantiene las tradiciones laborales de tiempos pasados, es decir, en ese espacio laboral trabajan personas que sintetizan historias institucionales, laborales y personales, formadas en su mayoría en un modelo natural-biológico de interpretación de la salud, de sus determinantes expresiones y posibles formas de transformación; se está entonces frente a una institución conformada históricamente para la caridad pública, en donde sus integrantes interpretan la salud como un problema individual y del ámbito de la biología, y su trabajo no se orienta por el interés de garantizar el derecho a la protección de la salud. Además se caracteriza por el rechazo a la productividad y la eficacia y un gobierno local, del cual depende el manejo de la institución.

En opinión de las autoras este lugar se convierte en el campo propicio para el desarrollo del acoso laboral.

Manuel Pando y Carolina Aranda, en el capítulo trece (“Violencia y acoso psicológico en el trabajo. Panorámica de Guadalajara, México”), exponen los trabajos que los llevaron a la creación de un instrumento de investigación cuantitativa para evaluar el *mobbing*, que lo diferenciaba de la violencia psicológica en general.

En este capítulo los autores llegan a importantes conclusiones acerca del *mobbing*, y de que éste existe en las relaciones de trabajo, así como que cualquier empleado, sea hombre o mujer, podemos padecerlo. Estos resultados se logran obtener por medio de la aplicación del Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO), con el cual se llevó a cabo la evaluación basada en una muestra de 311 individuos.

Por su parte, en el capítulo catorce, “El *mobbing* contra la democracia”, Rolando González nos ilustra con un ejemplo de una escuela de ciencias antropológicas en la ciudad de México (Escuela Nacional de Antropología e Historia). El autor señala que el *mobbing* es una práctica que para desarrollarse plenamente requiere de un clima de corrupción, combinado con el ejercicio del terror, que excluye toda forma de participación verdaderamente democrática, pues si existen mecanismos democráticos que den transparencia y control sobre las relaciones interpersonales en el trabajo, los *gangs* de acosadores no

pueden actuar con impunidad. Ésta es una de las condiciones necesarias para que surja el acoso psicológico en contra de los trabajadores-víctimas.

El autor analiza las prácticas de acoso en la mencionada escuela, las cuales lograron arrebatarse espacios de participación como la asamblea general, que era el tradicional medio de expresión del trabajador colectivo, es decir, el sujeto consciente y democrático que proviene de las luchas sociales de los años sesenta y setenta del siglo pasado. Al ser éstos despojados de esos espacios, el *gang* acosador se impuso en el control de la institución.

El autor finaliza el capítulo con algunas conclusiones sobre alternativas para enfrentar en *mobbing*, tales como la denuncia y la toma de conciencia de lo que es el *mobbing*, sus causas y sus consecuencias; estima que el *mobbing* debe ser considerado como un riesgo de trabajo. Los malos tratos, en general, considerados por las leyes respectivas deben desglosarse y el *mobbing* debe incluirse como una causa de penalización laboral, entre otras alternativas que no dejan de ser más interesantes.

Por último, en el capítulo quince, “Un acercamiento al estudio de las condiciones del trabajo académico. ¿*Mobbing* en espacios universitarios?”, sus autoras, Elvia Méndez, Guadalupe Delgadillo y Adriana Vargas, nos proporcionan sus reflexiones sobre el *mobbing* y ponen especial atención en las instituciones de alto nivel que cuentan con personal altamente calificado, y que para variar es donde más se presenta este tipo de prácticas de acoso. Las autoras mencionan que es un campo fértil para la práctica del *mobbing*. Este ambiente de libertad de investigación y de cátedra da al mismo tiempo la libertad de ejercer dicha práctica.


Este trabajo es producto de una investigación que se denominó “Las condiciones para el trabajo académico: ¿*mobbing* en las universidades públicas?”, que se inició en octubre de 2005, en la cual se aborda la descripción y el análisis de las consecuencias del *mobbing* en los académicos dentro de los espacios universitarios.

Las autoras mencionan que las organizaciones universitarias son vulnerables en alto grado desde el punto de vista de su ambiente, es decir, son organizaciones altamente sensibles a lo que ocurre en su entorno. Bajo estas condiciones se da un contexto donde los procesos, sujeto y resultados, dependen de una situación que muestra gran inestabilidad y una gran dependencia del espacio universitario. Con todo esto se crea una cultura interna sustentada en



procesos y prácticas no formales que devienen en un espacio laboral envuelto en una especie de bruma: todos están pero nadie sabe qué hace exactamente el otro. Finalizan diciendo que cabe abrir un campo infinito de posibilidades de estudio respecto a esta problemática.

Los trabajos contenidos en esta obra tienen como objetivo difundir entre el mundo académico y la sociedad la creciente expansión del fenómeno del *mobbing* y a su vez generar conciencia de la relevancia de este fenómeno y sus repercusiones en las relaciones de trabajo, a fin de que se promuevan iniciativas adecuadas que permitan atenuar y, en el mejor de los casos, erradicar el problema que se está convirtiendo en una verdadera amenaza en estos tiempos y que lamentablemente afecta a muchos trabajadores, pero pocas veces es atendido.

Tuvimos la oportunidad de asistir a la presentación de tan importante obra; al finalizar ésta, la mayoría de los presentes había concluido que en algún momento de su vida laboral había sido víctima de *mobbing*. Cabe destacar que éste es el primer libro que analiza el *mobbing* de manera específica en nuestro país. Por lo cual debe reconocerse el esfuerzo y la aportación en este tema a cada uno de los autores de los diferentes estudios contenidos en esta obra, así como también a los coordinadores de la misma. 

Joana Verenice PÁEZ PATRÓN\*

---

\* Asistente de investigación en el Área de Derecho Social del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM ([j.paezpatron@yaboo.com.mx](mailto:j.paezpatron@yaboo.com.mx)).