

Psicología Iberoamericana

ISSN: 1405-0943

psicología.iberoamericana@uia.mx

Universidad Iberoamericana, Ciudad de

México

México

Arciniega, Rosa Silvia

Factores organizacionales en la comprensión del mobbing

Psicología Iberoamericana, vol. 20, núm. 1, enero-junio, 2012, pp. 80-90

Universidad Iberoamericana, Ciudad de México

Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133924623009>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

Factores organizacionales en la comprensión del *mobbing*

Organizational Factors in Understanding of Mobbing

Rosa Silvia Arciniega*

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO, TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO

RESUMEN

En este artículo se propone la reflexión sobre la problemática del *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo, lo que nos acerca al campo de la psicología social y psicología de la salud. Se sostiene que el fenómeno está asociado fundamentalmente con factores organizacionales, tales como determinados tipos de cultura organizacional, que incluye estilos de gestión y ambiente de trabajo. El objetivo es mostrar el fenómeno del *mobbing* resaltando la importancia de este tipo de factores en su constitución y desarrollo. La consideración de aspectos organizacionales permitiría un apoyo especializado más efectivo para las víctimas y el diseño de medidas preventivas adecuadas en los centros de trabajo.

Descriptores: *mobbing*, factores organizacionales, estilos de gestión, ambiente de trabajo.

ABSTRACT

In this article we propose a reflection about the problem of mobbing, which connect us to the field of social psychology and health psychology. In this article we suggest that the mobbing phenomenon is associated mainly with organizational factors, such as certain types of organizational culture, that includes management styles and work environment.

The aim is to show mobbing highlight the importance of organizational factors in the constitution of mobbing. The consideration of organizational issues would enable more effective specialist support to victims of mobbing and the design of appropriate preventive measures in the workplace.

Keywords: *mobbing*, organizational factors, management styles, work environment.

INTRODUCCIÓN

El fenómeno del *mobbing* ha emergido como un área importante dentro del estudio de temas laborales desde mediados de los años ochenta, particularmente a través de trabajos de investigadores europeos. Altos niveles o grados de violencia psicológica y/o eventos de violencia psicológica frecuentes o sistemáticos en los centros de trabajo, están asociados con resultados negativos en la salud de los trabajadores (Agervold & Mikkelsen, 2004; Einarsen & Mikkelsen, 2003). En el terreno de la administración de los recursos humanos se ha explorado la relación entre el hostigamiento la-

boral y baja satisfacción laboral, ausentismo, rotación laboral, así como estrés psicosocial (Zapf, Knorz & Kulla, 1996).

En México aún no se le reconoce como un problema social inscrito en las organizaciones laborales. Se constata la ausencia de conocimiento del tema por parte de los propios afectados, y con un conocimiento vago por parte de personal del Sector Salud y de inspección de trabajo (entrevistas desarrolladas a personal especializado en marzo 2009), lo que dificulta implementar estrategias de afrontamiento o labor preventiva

* Para correspondencia: Universidad Autónoma del Estado de México. Cerro de Coatepec s/n Toluca, Estado de México, C. P. 50100. Teléfono (722) 2150255. E-mail: rsarciniega@hotmail.com

en los centros de trabajo. Observamos que la presencia de los factores organizacionales es minimizada por los médicos, tendiendo a incidir en las características personales de los afectados. Por su parte, personal de inspección del trabajo, tal vez por la comparación con otras violencias “mayores”, o la frecuencia con que estos hechos ocurren, minimiza el fenómeno.

El objetivo del presente artículo es mostrar el fenómeno del *mobbing*, resaltando la importancia de los factores organizacionales en su constitución y desarrollo. Si bien se identifica al fenómeno como una forma de violencia que se ejerce sobre una persona y puede sugerir vulnerabilidad personal, se le clasifica como un problema organizacional que tiene su origen en la propia organización laboral.

Dividimos el trabajo en cuatro partes: en la primera se comienza con una revisión panorámica de diferentes estudios sobre el tema, resaltando definiciones y la importancia de los factores organizacionales en su constitución. En la segunda se presentan los requisitos a considerar en el diagnóstico del fenómeno. En la tercera se estudian las fases del *mobbing*. En la cuarta y última, se muestran más detalladamente los factores organizacionales, en particular se les asocia con un determinado tipo de cultura organizacional. Finalizamos con una breve conclusión que obliga a seguir profundizando en las causas organizacionales y efectos de este tipo de violencia desde una perspectiva más integral y multidisciplinaria. En cada una de las cuatro partes se consideran los factores organizacionales vinculados al *mobbing*.

REVISIÓN DE LITERATURA ACTUAL: ESTUDIOS TEÓRICOS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN SOBRE MOBBING

El fenómeno del *mobbing* o acoso psicológico en el lugar de trabajo aparece en la literatura laboral en los países nórdicos a mediados de los años ochenta con los trabajos pioneros del profesor Heinz Leymann. Durante los años noventa su estudio se expande en el contexto europeo, especialmente en el Reino Unido (Rayner & Hoel, 1997), Alemania y Austria (Zapf *et al.*, 1996). En algunos países europeos este fenómeno es identificado generalmente con la denominación de *mobbing* (Leymann, 1990; Piñuel, 2007), y como *workplace bullying* en estudios anglosajones (Einarsen,

Hoel, Zapf & Cooper, 2003; Keeashly & Jagatic, 2003; Zapf *et al.*, 2003).

Al respecto existe cierto debate. Investigadores como Leymann, Vartia, de Finlandia, Hirigoyen, de Francia, Piñuel, de España, y Zapf, de Alemania, coinciden en que el *mobbing* en específico no implica violencia directa, ni contacto físico (Leymann, Piñuel). En cambio, estudiosos del Reino Unido, como Cary Cooper, así como de Noruega (Einarsen, de la Universidad de Bergen), utilizan el término *workplace bullying*, donde tienden a considerar dentro de su definición ataque verbal directo y hasta físico, aunque reconocen que puede ser también más discreto. Es decir, su concepción de violencia es más amplia.

Para nosotros el término *mobbing* no debe confundirse con el de *workplace bullying*. El *bullying* tiene una connotación más cercana a la agresión física.¹ En este trabajo utilizamos el término *mobbing* al excluir en nuestra definición agresión verbal directa y física.

El término *mobbing* es utilizado por primera vez por el psicólogo Heinz Leymann en la década de los ochenta al frente de un equipo sueco de investigación. Realmente Leymann recoge el concepto que ya había utilizado el etólogo austriaco alemán Konrad Lorenz en sus estudios del comportamiento animal, y lo utiliza para sustituir el término *bullying*, que venían usando los investigadores ingleses y australianos. Para Leymann el *mobbing* no está vinculado a la violencia física, es más sofisticado y más sutil, aunque el resultado es el mismo: la agresión a través de comportamientos que van aislando y estigmatizando a la víctima.

Es preciso comenzar por la clásica definición de Leymann sobre el fenómeno del *mobbing*:

Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre una persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la

¹ En Estados Unidos, la violencia psicológica en el centro de trabajo ha recibido menos énfasis, y la atención ha estado centrada en violencia laboral vinculada a eventos como asaltos y homicidios en los centros de trabajo (Keashly & Jagatic, 2003). Es solamente durante la pasada década que los investigadores norteamericanos están prestando atención a eventos de violencia no físicos como formas de violencia en los centros de trabajo (Cole, Grubb, Sauter, Swanson & Lawless, 1997, en Grubb *et al.*, 2005).

víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo (en Rojo & Cervera, 2005).

Otra definición que ha sido enunciada en uno de los libros clave sobre el *mobbing*, siendo su autora uno de los referentes en esta cuestión, es:

...cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que pueden atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o denigrar el clima de trabajo (Hirigoyen, 2005).

Para Piñuel (2007) el concepto de *mobbing* se traduce al castellano como: "acoso psicológico"; posee un sustento ético esencial que se refiere a la falta de respeto y de consideración del derecho a la dignidad del trabajador como un elemento relevante o sustancial de la relación laboral. Lo define como:

...continuado y deliberado maltrato verbal o modal que recibe un trabajador de otro u otros, con vistas a reducirlo, someterlo, apocarlo, destruirlo psicológicamente, y que consiste en comportamientos de hostigamientos frecuentes, recurrentes y sistemáticos contra él.

Según tal definición las características del *mobbing* serían las siguientes: 1) naturaleza causal y no casual; 2) carácter deliberado y persistente; 3) naturaleza finalista (persigue anular, someter o destruir), y 4) requiere continuidad.

Si nos basamos en los autores ingleses, noruegos y alemanes, las definiciones tienden a algunas diferencias: El "*bullying* en el lugar de trabajo" puede adoptar la forma de actos directos, como abuso verbal, acusaciones y humillación pública, pero también puede ser de una naturaleza más sutil e indirecta en la forma de chismes, propagación de rumores y exclusión social (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009). Sin embargo, cuando están dirigidas persistentemente a la misma persona, incluso tal comportamiento sutil e indirecto

puede ser experimentado como una fuente extrema de estrés social en el trabajo. La exposición al acoso laboral ha demostrado con frecuencia tener consecuencias perjudiciales para las personas afectadas y amplias consecuencias negativas para las organizaciones en general (Bowling & Beehr, 2006).

Cuando retomamos como material de consulta a dichos autores, lo hacemos considerando exclusivamente el tratamiento que brindan a las agresiones psicológicas en el lugar de trabajo. Similar postura adoptamos frente a las investigaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La OIT, retomando diferentes estudios, presenta una amplia variedad de comportamientos que engloba bajo el título de "violencia en el lugar de trabajo", reconociendo el *mobbing* y el *bullying* entre ellos. Identifica en particular los incidentes de violencia emocional o psicológica; en primer lugar porque existen pruebas que sugieren que la exposición a dichos incidentes, especialmente cuando se trata de períodos de tiempo prolongados, tiene efectos perjudiciales para la salud y el bienestar de la víctima; en segundo lugar, porque la violencia psicológica en el lugar de trabajo es más frecuente que la violencia física (véase Chappell & Rogers, 2004).

En el contexto hispano también se ha incrementado el interés por investigar sobre este tema. Así se han desarrollado una serie de estudios fundamentalmente desde el ámbito de la psiquiatría y la psicología (Piñuel, 2007) pero también desde el terreno jurídico (Mir, 2007). Los primeros han contribuido a incidir en las definiciones del fenómeno, en las clases de *mobbing*, los perfiles típicos de los participantes, fases del *mobbing*, como formas de perpetración y hasta efectos individuales en la salud de las personas afectadas. Los segundos han contribuido a comprender la afectación de la dignidad del trabajador, así como los elementos necesarios a considerar para que se constituya el atentado contra ese derecho fundamental de los trabajadores, exponiendo, sin embargo, que la respuesta al problema en la mayor parte de los países no ha sido objeto de regulación específica.

Desde el enfoque de la sociología se reconoce que el fenómeno siempre ha existido, pero es recientemente que sale a la luz. La indudable extensión de su presencia parece vincularse a las características que acompañan a los actuales modelos económicos: la des-

aparición de una política protecciónista con respecto al trabajador, el incremento de un clima de inseguridad laboral, incremento el aumento del desempleo, la precarización del mismo con amplia flexibilización numérica, el incremento de las nuevas tecnologías y la competencia extrema con excesivas demandas de trabajo, además de masivas reducciones de costos, en fin, situaciones donde se acrecienta más la sensación de inseguridad o de debilidad que pueda tener el trabajador. Si bien este contexto es el que impera, otros estudios sostienen que se trata de un fenómeno organizacional, por lo que se debe profundizar en las condiciones organizacionales internas necesarias para el desarrollo del *mobbing*.

Estudios recientes desde la perspectiva europea (Hoel & Salin, 2003; Einarsen, Hoel & Cooper, 2003; Topa, Morales & Gallastegui, 2006) y algunos en el ámbito local (Montaño, 2008; Sieglin, 2011) demuestran que el *mobbing* se vincula con factores organizacionales, y concentran su atención en los contextos sociales de interacción de los trabajadores. Así se considera indispensable contemplar variables organizacionales tal como la cultura organizacional, en tanto que algunas favorecen o contribuyen a la emergencia del *mobbing*. Hofstede (1997), citado por Toro (2001) considera la cultura organizacional como “un conjunto de patrones colectivos de pensamiento, sentimiento y actuación, aprendidos y compartidos”. Por su parte, Schein (1992), citado por Toro (2001), considera que la cultura organizacional:

...es un patrón de presunciones básicas compartidas (principios inconscientes). Estos principios han funcionado suficientemente bien como para considerarlos válidos y, por tanto, para enseñarlos a los miembros como la forma correcta de percibir, pensar, sentir en relación con los problemas cotidianos. En otras palabras, esos principios regulan y determinan, en alguna medida, las percepciones, pensamientos, sentimientos y acciones de las personas de la organización. Además son elaborados colectivamente a partir de la experiencia.

Al menos se sugiere contemplar tres aspectos: estilos de gestión o estilos de autoridad, dinámica de grupos y, proceso de comunicación simbólica, que incluye no

sólo lenguaje no verbal, sino también el estudio de las emociones (Agervold & y Mikkelsen, 2004; Einarsen et al., 2003).

Si bien la comunidad científica que investiga el fenómeno se encuentra bastante fragmentada, se reconoce que comprender esta forma particular de agresión ha superado el simple estudio de los perfiles psicosociales de la víctima y el agresor para centrarse también en los factores organizacionales. Diferentes investigaciones desde campos multidisciplinarios coinciden en que lo nuevo de la situación es el abierto reconocimiento de la problemática como fenómeno social y laboral (Chappell & Rogers, 2004; Piñuel, 2007), riesgo psicosocial que afecta la calidad de la vida laboral (Rayner & Hoel, 1997), que requiere de protección jurídica o la tutela de la dignidad del trabajador (Mir, 2007), con efectos o impactos organizacionales negativos en la eficiencia (Hoel, Einarsen & Cooper, 2003; Hauge, Skogstad & Einarsen, 2007).

Diferentes estudios empíricos realizados en muestras de trabajadores, resaltan que la extensión del fenómeno varía dependiendo de las distintas comunidades ocupacionales. En cuanto a las limitaciones del estudio en términos del grado en que podrían ser generalizables los resultados de la importancia de los factores organizacionales en el fenómeno del *mobbing*, existen desacuerdos entre los diferentes instrumentos de recopilación de datos que dificultan las comparaciones entre las muestras de las diversas investigaciones (véase Montaño 2008, vinculado a trabajadores de una organización pública mexicana, y Sieglin 2011, analizando el caso de científicos de alto rendimiento en universidades mexicanas).

CRITERIOS DIAGNÓSTICOS MÁS IMPORTANTES

A diferencia de conflictos “normales” en el trabajo que se presentan de forma repentina, esporádica y de poca duración, el *mobbing* tiene criterios de identificación particulares. Los criterios diagnósticos (o características necesarias) más comúnmente aceptados por los investigadores europeos, que sirven para dilucidar si estamos o no ante casos de *mobbing* son:

- 1° La existencia de una o más de las conductas de hostigamiento internacionalmente reconocidas

como tales (véase Piñuel, 2007; Zapf, Escartín, Rodríguez, Porruá & Martín-Peña, 2009).

- 2º La existencia de un elemento de temporalidad y habitualidad. El acoso no se produce de un día para otro; es un proceso lento. De modo que se precisa que la conducta hostil sea ejercida de modo sistemático (repetición de la conducta de hostigamiento) y persistente (reiterada en el tiempo), “de modo que una conducta puntual puede ser leve, pero reiterada en el tiempo puede llegar a tener una gravedad notoria”. Se habla de una frecuencia semanal durante un prolongado lapso (en términos jurídicos se habla de un mínimo de seis meses).

De este modo, estos comportamientos no pueden considerarse como casuales, a la vista de la continuidad, la frecuencia. A pesar de ello, los intentos de los hostigadores por hacerlos pasar como insignificantes o incluso anodinos suelen ser casi siempre exitosos.

3º Otro factor constituyente de *mobbing* es la intencionalidad. Señalan que el comportamiento se dirige a dañar, perjudicar, castigar, minando psicológicamente al trabajador a fin de lograr su sometimiento y/o su expulsión (Einarsen *et al.*, 2003; Piñuel, 2007).

4º Un cuarto requisito es que esos comportamientos devengan en el lugar de trabajo y de una relación de trabajo, por parte de uno o varios individuos, ya sea del mismo nivel jerárquico que la persona agredida (agresión horizontal) o de nivel superior (agresión vertical) o inferior. Los hostigadores suelen disponer *de facto* de una situación de poder formal o informal sobre la víctima, lo que se denomina una asimetría de poderes.

La concurrencia de estas características acredita la existencia de un trabajador sometido a un cuadro de acoso psicológico en el trabajo o *mobbing*.² Los conflictos puntuales o los desencuentros son parte de las

relaciones humanas y no son situaciones de acoso psicológico (sin embargo suele ser el escalamiento de un conflicto en el tiempo sin una gestión proactiva la que puede llevar a casos de *mobbing*).

Atendiendo al profesor Piñuel (2007) y Mir (2007), es necesario hacer un diagnóstico diferencial del acoso psicológico en el trabajo con respecto a otras problemáticas, pues si no se puede cometer el error de trivializar o banalizar este problema. El término no puede ser utilizado para todo tipo de conflictividad interpersonal en el mundo laboral capaz de generar una situación de sentida agresión. La expansión incontrolada del concepto sin duda lo desnaturaliza, de manera que la ausencia de un tratamiento serio puede acabar perjudicando a las auténticas víctimas del maltrato psicológico en el trabajo.

La figura 1 considera la importancia de los factores culturales y socioeconómicos en el entendimiento del marco teórico del *mobbing*.

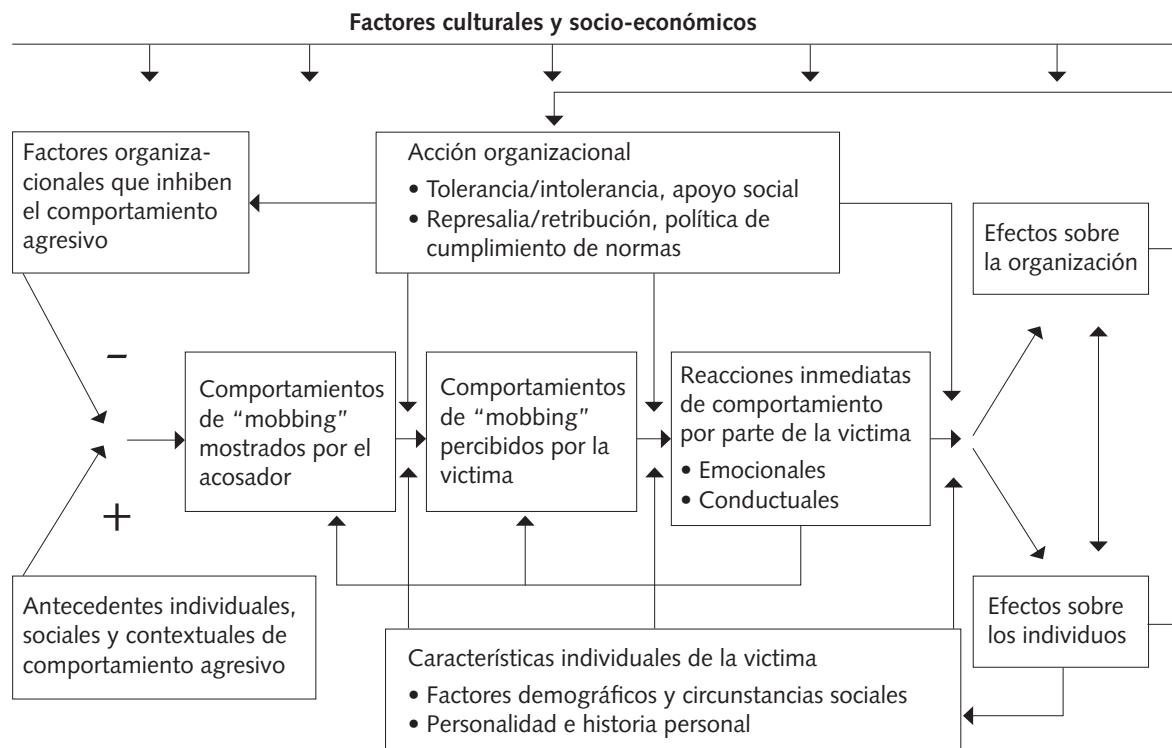
FASES EN EL PROCESO DE MOBBING

Las fases del *mobbing* muestran la hipótesis de la importancia de los factores organizacionales, siendo especialmente relevante el papel que desempeña el grupo organizacional. Se reconoce en la literatura un patrón de evolución bastante fijo donde podemos distinguir determinados comportamientos organizacionales. Siguiendo a Piñuel podemos distinguir cinco fases (2007):

- *1ª Fase de incidentes críticos o también denominada fase de conflicto:* donde el abuso de poder provoca un aparente conflicto donde realmente no lo hay.
- *2ª Fase de intervención del entorno o estigmatización:* el acoso ya está en marcha, comienzan acciones contra la víctima y se configura una imagen de ella (“incompetente”, “incumplida”, “individualista”, “descuidada”, etc.). Aquí se aparta socialmente a la víctima del grupo; esta fase puede durar de uno a tres años. En esta fase se trata de conseguir “la autorización necesaria” del grupo para ejercer impunemente la violencia psicológica contra la víctima a través del consentimiento e incluso de la participación activa del entorno laboral.

² Su evaluación permite que diferenciamos el *mobbing* respecto a otras figuras aparentemente afines. Así no cualquier ejercicio arbitrario del poder de dirección es *mobbing*. Podemos considerar que no existe *mobbing* si un ejercicio arbitrario del poder de dirección, por muy censurable que sea, no implica la búsqueda de causar daño al trabajador, no trata de perjudicar la integridad del trabajador, ni causarle serios daños psíquicos.

Figura 1. Marco teórico para el estudio del mobbing en el trabajo



Fuente: Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper (2003).

Una vez que se hace perder el respeto a la dignidad del trabajador, todo es más fácil, sobre todo si éste no hace nada por defenderse o hacer frente. La trivialización de un maltrato focalizado en ese trabajador animará a otros trabajadores a sumarse al linchamiento hábilmente organizado e incentivado por el instigador (Piñuel, 2007).

En esta fase comienzan a aparecer una serie de secuelas psíquicas que interfieren con el desempeño laboral afectándolo y modificándolo a la baja. El trabajador entra en confusión. La inseguridad genera lentitud, e incrementa los errores y fallas.

- *3^a Fase de intervención de la empresa, o jerarquías superiores:* el instigador pasa a “dar trascendencia de los hechos” a instancias superiores de la empresa, apareciendo a consecuencia de la noticia acciones ejemplarizantes, persecución directa de la víctima para buscar “pruebas incriminatorias”. En esta fase, al intervenir los superiores de la organización, normalmente la empresa enfoca la

situación identificando a la víctima como el problema y lo interpreta como un conflicto interpersonal.

La investigación del caso por parte de la autoridad superior suele completar la estigmatización del trabajador afectado debido a que los canales que utiliza la propia dirección para informarse suelen estar afectados e “infectados” por la propia acción en que la estigmatización consiste.

El mecanismo psicológico conocido como “error básico en la atribución” es la causa de porqué compañeros, jefes y directivos tienden a buscar la explicación de la situación de hostigamiento en supuestas características individuales de las víctimas, en lugar de intentar intervenir sobre los factores de un entorno organizativo tóxico.

- *4^a Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto:* Evidentemente, todo este proceso ofrece una amplia gama de efectos

psicológicos que aparecen como consecuencia natural de las experiencias de violencia que viven los trabajadores. Aparece cierto “desgano vital” o comportamientos que son indicadores de estados depresivos. Según Piñuel (2007) suele acudirse en busca de ayuda cuando es tarde.

Además, atendiendo a Aggerbold y Mikkelsen (2004), “la víctima de acoso suele recibir de su médico de empresa, de cabecera, o del propio servicio de salud, una serie de diagnósticos erróneos o sólo parcialmente correctos, que incrementan su confusión y sufrimiento, al hacerle sentir responsable de su propio acoso psicológico”. Los diagnósticos habitualmente realizados sobre los casos de *mobbing* suelen ser los siguientes:

- Estrés laboral (debido al estrés postraumático que suelen presentar).
- Depresión (debido a la indefensión generada por el acoso continuado y la consiguiente distimia —alteración a la baja del estado de ánimo—).
- *Burnout* (debido al estrés, la distimia producida y a los sectores de actividad laboral en que el *burnout* se presenta).
- Personalidad paranoide (debido a la hipervigilancia).
- Maníaco-depresión o ciclotimia (debido a los altibajos en el estado de ánimo).
- Desajustes de personalidad (debido a las alteraciones y cambios en la personalidad que suele provocar el acoso).
- Neurosis (debido a la falta de ajuste general).
- Trastornos de ansiedad generalizada.
- Ataques de pánico, déficits de habilidades sociales.

Según Piñuel (2007), estos diagnósticos son incorrectos en la medida en que olvidan o restan importancia explicativa a los aspectos situacionales laborales tóxicos que los están causando y que tienen su origen en una agresión externa, continuada y mantenida, y no en una fragilidad psicológica de la víctima. Estos diagnósticos clínicos no suelen verificar la existencia de comportamientos de hostigamiento en el ámbito del trabajo del paciente. Además, menciona que ciertas “terapias positivas” son de corte “culpabilizador”, incidiendo en el individuo afectado.

- *5^a Fase de salida o exclusión de la organización.* Al llegar a este punto, y viéndose sin otra opción profesional interna, las víctimas de *mobbing* deciden terminar con la relación laboral por sí mismas, piden un cambio del lugar de trabajo o bien abandonan la empresa. Quienes continuar en su puesto de trabajo sin hacer frente al acoso que padecen, entran en la indefensión, comienzan a caer en bajas sucesivas que se van incrementando a través del tiempo, con la “probabilidad de ser despedidas por una baja productividad o por sus reiteradas ausencias del trabajo”. Se considera que deviene también una fase de asimilación: la víctima comprende parcialmente los hechos que le sobrevienen y se vuelve “hipersensible y casi servicial”. Las víctimas de estas situaciones, aunque sea inconscientemente, comienzan a sumirse en el retraimiento, apatía o desgano.

FACTORES ORGANIZACIONALES

La investigación del *mobbing* desde la literatura psicosocial muestra que en un principio ésta se centró en el perfil psicosocial de las víctimas y los agresores. Posteriormente se reconoció también la importancia de las condiciones contextuales que facilitan y permiten el *mobbing* en una organización.

La cultura organizacional y los estilos de liderazgo están siendo cada vez más identificados como factores clave en el desarrollo del *mobbing*. Esta relación empieza a exponerse tanto en estudios teóricos como empíricos, considerando diferentes sectores ocupacionales. En México sobresalen los estudios con diferentes muestras de trabajadores, como el de Montaño (2008), que estudia a los trabajadores de una organización pública dedicada principalmente al desarrollo científico y tecnológico; Sieglín (2011), que analiza a investigadores nacionales que pertenecen a universidades estatales, y Arciniega (2011), que considera a trabajadores del sector de la industria manufacturera.

Así se comprueba que no se trata de un problema episódico o interpersonal, sino de un problema estructural y estratégico que tiene sus raíces en factores organizativos, culturales y sociales más amplios. Muchos de los autores revisados, a los que añadimos Topa, Depolo y Morales (2006), reconocen entre los factores que posibilitan o incrementan la probabilidad del

mobbing en una organización las estructuras jerárquicas pronunciadas y acentuadas diferencias de poder, algo que denominan gran distancia social entre las posiciones socio laborales y que nosotros identificamos como características de determinadas culturas organizacionales. Tienen que ver en particular con tres factores organizacionales:

Primero, con determinado estilo de liderazgo, con alta concentración de poder en la figura de la autoridad, lo que implica amplia discrecionalidad. En algunos casos su implementación permite fijar límites a la esfera de acción del empleado que por alguna razón incomoda; así se pueden identificar como procedimientos para hacer saber al otro que no pertenece a la esfera de los “protegidos”, con lo que se trata de restablecer la distancia social que de alguna forma se ha quebrantado.

En el proceso del *mobbing* si no se “abre” el conflicto, la víctima no puede defenderse, ni argumentar, ni criticar al acusador. Por otro lado, en las organizaciones existe ausencia de mecanismos formales para administrar el proceso. Todo se resuelve mediante la relación personal. En algunas ocasiones, en la organización, hay empleados con autoridad que funcionan como agentes de mediación o solución de conflictos entre directivos y personal. Los empleados afectados por el *mobbing* pueden recurrir a ellos para buscar su intervención como catalizador del conflicto o al menos como un medio indirecto de buscar el apoyo del grupo. Otros buscan ausentarse, o disimular el conflicto (enfermedad, licencias, cambios de puesto de trabajo).

Dinámica de grupos. La reacción general del grupo es la de temor a caer en una situación similar, por estar cerca, por tener una actitud amistosa, solidaria, o de otra índole con la víctima. Al mismo tiempo, al no tratarse de un conflicto abierto, inmediatamente cae sobre el afectado la sospecha con respecto a las causas del conflicto.

Una vez estigmatizado el trabajador, ésta será la señal o el mensaje enviado al resto de sus compañeros para que inicien su actuación en el proceso del *mobbing*. El grupo resulta extraordinariamente crédulo frente al estigma y ahora (aún sin proponérselo) se encargará de continuar con la siguiente etapa del acoso: implementar el consecuente aislamiento, más que físico, social, de la víctima. A este nivel se observa colectivismo, mediante mecanismos como la obediencia,

no a reglas o lineamientos escritos, sino señales que se propagan sutilmente, acudiendo sobre todo a lenguaje verbal sutil (rumores), agresiones de tipo no verbal, más sutiles aún (retirar la mirada, retirar el saludo, etc.) y presencia o juego de emociones (incidiendo en la comunicación hostil). Señalan Sánchez y Peña (2009) que así, muchos de los mensajes denostadores de la víctima de acoso van dirigidos al imaginario del colectivo, para que, sumándose hacia el ostracismo hacia ella, o callando su desacuerdo frente a las acciones de acoso de las que es testigo, participe, al menos pasivamente, en agredir al blanco elegido y a que esta violencia se perpetre impunemente y que se legitime en el contexto laboral.

Fondevila (2008) explica que el grupo reacciona de diferentes maneras frente a la amenaza. Cuando lo hace negativamente (con miedo al castigo y desconfianza ante la víctima), se comporta con el afectado de manera similar a la discriminación: es decir, lo aisla, lo marginá, y lo rechaza. La acción emprendida contra la víctima no necesariamente despierta la solidaridad y el apoyo del resto del grupo de su nivel. Por el contrario, muchas veces la acción que toma el directivo se ve acompañada del *abandono* por parte de los colegas. Ello puede suceder por varios motivos: a) los compañeros también aprovechan para *vengarse* del compañero caído en desgracia; b) aprovechan para apoderarse de derechos, de territorios vacantes o prebendas dentro de la organización; c) se apartan precisamente porque temen el posible efecto *contaminante* del *mobbing*; d) no quieren verse involucrados en un conflicto que no es propio y que puede acarrear consecuencias negativas para sí mismos; e) porque, en resumen, nadie sabe, ni conoce, ni puede predecir con exactitud el fin del conflicto; ni el modo en que éste va a terminar.

La teoría organizacional incide en la importancia de la comunicación, reconociendo la existencia de la comunicación hostil, inclusive en la indirecta, pasiva y sutil. Por ejemplo, el ostracismo implica la negación del derecho a pertenecer como sujeto social, así se obliga a la víctima a adaptarse a cualquier condición. Durante la estigmatización y el aislamiento se presentan muchas conductas grupales no verbales, pasivas, indirectas (por ejemplo, no negar rumores falsos sobre un colega; no transmitir determinada información

que necesita el trabajador); o verbales: activa-indirecta (difundir rumores falsos a través de canales de comunicación informales, muy activos en esos momentos para implementar el descrédito de la persona cuando no se cuenta con hechos concretos sobre su comportamiento); pasiva-directa (someter a alguien al ‘trato silencioso’); física: pasiva-indirecta (provocar retrasos en un asunto de importancia, o no dar los pasos necesarios para garantizar el bienestar o la seguridad del trabajador).

Así, determinados estilos de liderazgos que se conjugan con cierta dinámica de grupos y tipo de comunicación se vinculan en conjunto a determinado tipo de cultura organizacional que favorece el florecimiento del *mobbing*.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

1. En cuanto a la definición, algunos autores sostienen que hay de hecho una diferencia entre el concepto británico de *bullying* y el de *mobbing*. Esta diferencia de términos refleja el hecho de que el fenómeno en cuestión se refiere muy a menudo a agresiones sutiles, indirectas y pasivas; en oposición a agresiones abiertas o físicas, comúnmente identificadas con el término *bullying*; aunque ambas se caracterizan por los mismos efectos debilitantes sobre la víctima. El *mobbing* puede implicar acciones bastante objetivas, pero su fortaleza radica en el proceso de comunicación hostil en términos de relación intersubjetiva.
2. Con respecto a las características objetivas y subjetivas, el *mobbing* es una modalidad de hostigamiento psicológico que implica determinados requisitos y fases, que conlleva diferentes y diversos comportamientos, algunos muy difíciles de advertir y probar. A veces son tan sutiles que los diferentes autores inciden en la importancia del análisis de qué tan a menudo y en qué lapso ocurren los comportamientos (frecuencia) y la percepción de los trabajadores en cuanto al daño (intensidad). De allí la importancia del estudio de la comunicación simbólica, durante todo el proceso.
3. Este artículo ha tratado de mostrar la importancia de considerar los factores organizacionales en la constitución y el desarrollo del *mobbing*, en particular, en determinado tipo de cultura orga-
4. El análisis de los requisitos/diagnóstico y las fases del *mobbing* nos permite apreciar el *mobbing* en tanto proceso, vinculado con la importancia de factores organizacionales; de esta manera se resalta la importancia de la hipótesis organizacional, de lo que resulta especialmente relevante la fase de estigmatización de la víctima, que apela al imaginario colectivo. Si entendemos al *mobbing* en término de proceso se brinda la posibilidad de facilitar los elementos de detección del tipo de fase en el que se encuentra una víctima en un momento determinado, a fin de hacer un buen diagnóstico de la situación.
5. En cuanto a la relación entre el *mobbing* y el tipo de cultura organizacional, éste es un proceso que se activa en determinado momento, pero florece en terrenos apropiados que identificamos con determinadas culturas organizacionales. El análisis del patrón de premisas básicas compartidas, así como los patrones colectivos de pensamiento y actuación, aprendidos y compartidos nos muestran la importancia de la cultura organizacional. Desde la teoría de la organización, podemos sugerir contemplar al menos tres dimensiones de la cultura organizacional: estilos de liderazgo, dinámica de grupos y procesos de comunicación simbólica. Incrementan la posibilidad de *mobbing* en una organización las estructuras jerárquicas pronunciadas y las acentuadas diferencias de poder, estilos de gestión vinculados con elevados niveles de autoritarismo, así como la gran distancia social entre las posiciones sociolaborales. Los patrones de *mobbing* se repiten y se sedimentan a través del tiempo. En algunas organizaciones estos hechos se analizan en tanto comportamientos “disfuncionales”, en otras la ocurrencia de estos comportamientos es algo “normal”. De allí la expresión de propios y extraños ante el desenlace: “algo habrá hecho...”. También se necesitan criterios culturales para activar y justificar el fenómeno.

nizacional. La investigación del *mobbing* se volcó en un principio sobre el perfil psicosocial de las víctimas y los agresores. Posteriormente, se reconoció también la importancia de las condiciones organizacionales que facilitan o permiten que se presente el *mobbing* en una organización.

6. Y por último, en lo que se refiere a la prevención de este fenómeno en las organizaciones: Es necesario tener en cuenta no sólo los factores personales sino también organizacionales cuando se intenta entender el *mobbing* y, más importante todavía, cuando se trata de prevenir dicho tipo de violencia, considerando la posibilidad de evaluarlo como riesgo psicosocial en las medidas de prevención de salud laboral. Elevar el nivel de conciencia sobre la importancia de los factores organizacionales en la constitución del *mobbing*, apunta a elaborar mecanismos protectores por

parte de los psicólogos, así como un amplio enfoque preventivo del problema por parte de las organizaciones interesadas.

La problemática presentada obliga a seguir profundizando en las causas organizacionales de este tipo de violencia desde una perspectiva más integral y multidisciplinaria (líneas de investigación sobre el tema desde la medicina, psicología laboral, administración de recursos humanos, etc.). Estos estudios deben servir para instrumentar estrategias institucionales como posterior legislación contra el *mobbing*.

REFERENCIAS

- Agervold, M. & Mikkelsen, E. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 18, 336-351.
- Arciniega, R. (2011). *Cultura organizacional y desempeño productivo en empresas e instituciones del Estado de México. Estudios de caso*. México: Eón.
- Bowling, N. & Beehr, T. (2006). Workplace harassment from the victims perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998-1012.
- Chappell, D. & Rogers, K. (2004). *Prevención y respuesta a la violencia en el trabajo. Informes OIT*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work and Stress*, 23(1), enero-marzo, 24-44.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work. The European tradition. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 3-30). Londres: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Cooper, C. (2003). Organizational effects of bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (145-161). Londres: Taylor & Francis.
- Fondevila, G. (2008). El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción. *Mexicana de Sociología*, 70(2), 305-329.
- Grubb, P., Roberts, R., Swanson, N., Burnfield, J. & Childress, J. (2005). Organizational factors and psychological aggression: results from a nationally representative sample of us companies. En V. Bowie, B. Fisher y C. Cooper (Eds.). *Workplace Violence. Issues, trends, strategies* (37-59). USA: Willan Publishing.
- Hauge, L., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Hoel, H., Einarsen, S. & Cooper, C. (2003). Organizational effects of bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (145-161). Londres: Taylor & Francis.
- Hoel, H. Salin, D. (2003). Organizational antecedents of workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (145-161). Londres: Taylor & Francis.
- the Workplace: International Perspectives in Research and Practice (pp. 145-162). Londres: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Rakness, B. & Matthiesen, S. (1994). Bullying and Harassment at work and their relationship to work environment quality: an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381-401.

- the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp.203-218). Londres: Taylor & Francis.
- Keashly, L. & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (31-61). Londres: Taylor & Francis.
- Leyman, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Mir, C. (2007). El acoso moral en el trabajo (*mobbing*) y en la escuela (*bullying*) y el derecho penal. En *El mobbing desde la perspectiva social, penal y administrativa* (173-256). Madrid: Consejo General del Poder Judicial.
- Montaño, L. (2008). Las trampas de la modernidad. Acoso laboral en una organización pública mexicana. *Administración y Organizaciones*, 20 (10), junio, 43-60.
- Piñuel, I. (2007). El *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo. En *El mobbing desde la perspectiva social, penal y administrativa* (15-83). Madrid: Consejo General del Poder Judicial.
- Rayner, C. & Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 181-191.
- Rojo, J. & Cervera, A. (2005). *El mobbing o acoso laboral*. Madrid: Tébar.
- Sánchez, S. & Peña, F. (2009). *Testimonios de mobbing*. México: Eón.
- Sieglín, V. (2011, mayo). Acoso laboral y salud psicosomática. El caso de científicos de alto rendimiento en universidades estatales mexicanas. Ponencia presentada en VII Congreso Nacional de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo (AMET). Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, Yucatán.
- Topa G., Morales J. & Gallastegui J. (2006). Acoso laboral: Relaciones con la cultura organizacional y los resultados personales. *Psicothema*, 18(4), 766-771.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Zapf, D., Escartín, J., Rodríguez, A., Porrúa, C. & Martín-Peña, J. (2009). Perceived severity of various bullying behaviors at work and the relevance of exposure to bullying. *Work & Stress*, 23(3), 191-205.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the workplace: International Perspectives in Research and Practice* (103-126). Londres: Taylor & Francis.
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.

Fecha de recepción: Marzo 2011
 Fecha de publicación: Junio 2012