

VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo

GT 14: Violencia y Riesgos en el Trabajo

**Título de la Ponencia: Factores Organizacionales en la comprensión del
Mobbing**

Autor: Dra. Rosa Silva Arciniega

Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de México

rsarciniega@yahoo.com.mx

Factores Organizacionales en la comprensión del Mobbing

RESUMEN

En este trabajo 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.

INTRODUCCIÓN

El fenómeno del mobbing ha emergido como un importante tema 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 y Mikkelsen, 2004, Einarsen y Mikkelsen, 2003). En el terreno de la administración de los recursos humanos, se ha explorado la relación entre el hostigamiento laboral y baja satisfacción laboral, ausentismo, rotación laboral, así como estrés psicosocial (Zapf, Knorz y 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 conocimiento vago por parte de personal del sector Salud y de Inspección de Trabajo, lo que dificulta implementar estrategias de afrontamiento o labor preventiva 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 de este trabajo 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 identifica como un problema organizacional que tiene su origen en la propia organización laboral.

Dividimos el trabajo en tres partes: en la primera se empieza 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 parte se estudian las fases del mobbing. En la tercera y última, se muestran más detalladamente los factores organizacionales, en particular se asocia a 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 tres partes, se consideran los factores organizacionales vinculados al mobbing.

I. 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 y 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 et al. 2003; Keeashly y Jagatic, 2003; Neuman y Baron, 2003; Zapf, 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

investigadores del Reino Unido, como Cary Cooper, así como de Noruega (Einarsen, Universidad de Bergen), utilizan el término “workplace bullying”, donde tienden a considerar dentro de su definición ataque verbal directo y hasta ataques físicos, 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 física¹. En este trabajo utilizamos el término mobbing, al excluir en nuestra definición agresión verbal directa y física.

El término “mobbing” es utilizada 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 término que ya había utilizado el etólogo austríaco alemán Konrad Lorenz, en sus estudios del comportamiento animal, y lo utiliza para sustituir el termino bullying, que venían utilizando 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 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, 2005:16).

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:

1 En los 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 y 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 y Lawless, 1997 en Grubb et al. 2005).

....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 sustrato 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 y 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 repetidamente tener consecuencias perjudiciales para las personas afectadas y a tener amplias consecuencias negativas para las organizaciones en general (Bowling y Beehr, 2006) ².

² “workplace bullying can take the form of direct acts, such as verbal abuse, accusations and public humiliation, but it can also be of a more subtle and indirect nature in the form of gossiping, rumour spreading and social exclusion (Einarsen, Hoel y Notelaers, 2009). However, when frequently and persistently directed at the same individual, even such subtle and indirect behavior can be experienced as an extreme source of social stress at work (Zapf,

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 que presenta la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La OIT, retomando diferentes investigaciones, 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. Reconoce 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 y Rogers, 2004:26-27)³.

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 psicología (Piñuel, 2007) como desde el ámbito jurídico (Mir Puig, 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 presentado contribuciones incidiendo en 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.

1999). Exposure to workplace bullying has repeatedly been shown to have detrimental consequences for affected individuals and to have wide-ranging negative consequences for organizations at large” (Bowling and Beehr, 2006).

3 Chappell y Rogers sostienen que dada su naturaleza, las claves para comprender la intimidación, a diferencia de otras formas de violencia en el lugar de trabajo, está en la frecuencia y en la duración del acto, más que en la gravedad de las conductas individuales. Dado que la intimidación es sustancialmente diferente a las conductas violentas aisladas, las políticas y los programas enfocados a esta forma concreta de violencia en el lugar de trabajo deberían basarse en la comprensión de sus características únicas”.

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 desaparición de una política proteccionista respecto al trabajador, el incremento de un clima de inseguridad laboral, incremento del desempleo, precarización del empleo con amplia flexibilización numérica, incremento de las nuevas tecnologías y competencia extrema con excesivas demandas de trabajo, 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 y Salin, 2003; Einarsen, Hoel y Cooper, 2003, Topa, Morales y Gallastegui, 2006:766) y algunos estudios en el ámbito local (Montaño, 2008; Sieglin, 2011), nos muestran 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 en el estudio del mobbing, 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, p.35) 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, p.35), 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 el estudio de las emociones (Zapf, 1999; Agervold y Mikkelsen, 2004, Einarsen et al.2005).

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 convergen en que lo nuevo de la situación es el abierto reconocimiento de la problemática como fenómeno social y laboral (Piñuel, 2007; Chappell y Rogers, OIT, 2004), riesgo psicosocial, que afecta la calidad de la vida laboral (Rayner y Hoel, 1997), que requiere de protección jurídica o la tutela de la dignidad del trabajador (Mir Puig, 2007), con efectos o impactos organizacionales negativos en la eficiencia (Hoel, Einarsen y Cooper, 2003; Hauge, Skogstad y Einarsen, 2007).

Diferentes estudios empíricos realizados en muestras de trabajadores, resaltan que la extensión del fenómeno varia dependiendo de las diferentes 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.

II. 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 5 fases (Piñuel, 2007:24):

- **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:** en esta fase 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, puede durar de 1 a 3 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.

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 va a ir animando a otros trabajadores a sumarse al linchamiento hábilmente organizado e incentivado por el instigador (Piñuel, 2007:25).

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 fallos.

- **3ª 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 del caso 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 buscar intervenir sobre los factores de un entorno organizativo tóxico (Piñuel, 2007:28).

➤ **4ª 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 acudir 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 (2007:29), 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.

➤ **5ª Fase de salida o exclusión de la organización**

Al llegar a este punto, y viéndose sin otra opción profesional interna, deciden terminar con la relación laboral por sí mismas, piden un cambio del lugar de trabajo o bien abandonan la empresa. Las personas que deciden continuar en su puesto de trabajo y 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.

III. FACTORES ORGANIZACIONALES.-

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

La cultura organizacional y los estilos de liderazgo están siendo crecientemente identificados como factores clave en el desarrollo del mobbing. Esta relación empieza a exponerse tanto en estudios teóricos como empíricos, considerando diferentes sectores ocupacionales. Así son reconocidas las investigaciones de Einarsen, Vartia y Salin. En México sobresalen los estudios con diferentes muestras de trabajadores, tal como el de Montaña (2008) estudiando a los trabajadores de una organización pública dedicada principalmente al desarrollo científico y tecnológico, Sieglin (2011) estudiando a investigadores nacionales que pertenecen a universidades estatales, y el de Arciniega (2011) considerando trabajadores del sector de la industria manufacturera.

Así comprobamos 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 (2006:89), reconocen entre los factores que posibilitan o incrementan la probabilidad del mobbing en una organización son 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 (violencia en la relación jerárquica). Tiene 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 es resuelto 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).

En cuanto a la dinámica de grupos: La reacción general del grupo es 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 respecto de las causas del conflicto.

Una vez estigmatizado el trabajador, ésta será la señal o el mensaje enviado al resto de trabajadores 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 sobretodo 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 frente a la amenaza de diferentes maneras. Cuando lo hace negativamente (con miedo frente al castigo y desconfianza ante la víctima) el grupo se comporta con el afectado de manera similar a la discriminación: es decir, lo aísla, lo margina, y lo rechaza. La acción tomada 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 tomada por el directivo se ve acompañada del *abandono* por parte de los colegas. Ello puede suceder por varios motivos: (1) Los compañeros también aprovechan para *vengarse* del compañero caído en desgracia; (2) O bien, aprovechan para apoderarse de derechos, de territorios vacantes o prebendas dentro de la organización; (3) O se apartan precisamente porque temen el posible efecto *contaminante* del mobbing; (4) O no quieren verse involucrados en un conflicto que no es propio y que puede acarrear consecuencias negativas para sí mismos; (5) Porque, en resumen, nadie sabe, ni conoce, ni puede predecir con exactitud el fin del conflicto; ni el modo como dicho conflicto va a terminar (Fondevila, 2008: 320).

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 fuerza 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 descredito 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 determinada 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 concepto 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 termino bullying; aunque ambas se caracterizan por los mismos efectos debilitantes sobre la victima. 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 implica 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 cuan a menudo y en un determinado periodo de tiempo 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 determinado tipo de cultura organizacional. 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 en una organización el mobbing.
4. El análisis de los requisitos/diagnóstico y las fases del mobbing nos permite apreciar al mobbing en tanto proceso, vinculado con la importancia de factores organizacionales; rescatando la importancia de la hipótesis organizacional, siendo especialmente relevante la fase de estigmatización de la victima, que apela al imaginario colectivo. Si entendemos al mobbing en termino de proceso se brinda la posibilidad de facilitar los elementos de

detección del tipo de fase en el que se encuentra una víctima de mobbing 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: El mobbing 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, los patrones colectivos de pensamiento y actuación, aprendidos y compartidos nos muestra 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 socio-laborales. 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 organizaciones 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, no podría ser de otro modo, para activar y en cierta forma para justificar el fenómeno.
6. Y por último en lo que se refiere a la prevención de este fenómeno en las organizaciones: Se deben tener en cuenta no solo los factores personales sino también organizacionales cuando se intenta entender el mobbing y, más importante todavía, cuando se intenta 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. En la agenda de investigación también queda pendiente su estudio como riesgo de trabajo y sus efectos en la salud biológica y psicológica de los trabajadores y las organizaciones.

REFERENCIAS

Agervold, M. & Mikkelsen, E. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 18, 336-351.

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 y 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. 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). London: 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.

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* (pp. 37-59). UK, 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 y C. Cooper, (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp.145-161). London: Taylor & Francis.

Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organizational antecedents of 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* (pp.203-218). London: 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* (pp.31-61). London: Taylor & Francis.

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* (pp. 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; año 10, Junio-2008, 43-60.

Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H. & Vermunt, J. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress*, 20, 288-301.

Piñuel, I. (2007). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo. En, *El mobbing desde la perspectiva social, penal y administrativa* (pp. 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. y Cervera, A. (2005). *El Mobbing o Acoso Laboral*. Madrid: Tébar.

Sánchez, S. y Peña, F. (2009). *Testimonios de Mobbing*. México: Eón.

Sieglin, 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. y 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: Cíncel.

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* (pp. 103-126). London: 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.