



CIENCIA Y SOCIEDAD

VERONIKA SIEGLIN*

Acoso laboral y culturas organizacionales

En la actualidad hay un amplio reconocimiento de las diversas formas de violencia interpersonal en los espacios laborales. Algunas de éstas recaen incluso en el ámbito de la violencia criminal. Por ejemplo, durante la década de los noventa en los Estados Unidos más de dos millones de personas por año fueron víctimas de agresiones criminales—asaltos, robo, violación sexual— en el lugar de trabajo y más de 1,000 personas por año fueron asesinadas. Además, 44% de las mujeres y 19% de los varones enfrentaron algún tipo de acoso sexual en el trabajo.¹

No todos los tipos de violencia generan daños físicos o materiales visibles, sin que sean por ello menos perniciosos. Esto es el caso de los ataques contra la integridad psicológica, la imagen profesional y la pertenencia sociolaboral de las víctimas. A veces, las agresiones psicológicas y simbólicas forman parte de conflictos interpersonales casuales y desaparecen tan pronto como se resuelve la disputa. Sin embargo, otras veces, persisten durante largo tiempo y son administradas con regularidad,

sistematicidad y persistencia contra uno o varias personas. Solamente para este caso de violencia interpersonal está reservado el término de acoso laboral.²⁻⁵ Los ataques pueden provenir de superiores, pares o subordinados.

El acoso laboral se compone de un conjunto de conductas, que, por sí mismas, son al principio casi inocuas y sutiles, lo que dificulta su pronta identificación como agresión. Dado que cada acto hostil se enlaza con sucesos simultáneos y anteriores, el efecto de las agresiones se intensifica. Con el tiempo, comprometen el estatus personal de la víctima y hacen peligrar sus posibilidades de formar parte de un grupo, mantener un buen nivel de autoestima, controlar sus interacciones con otros y de encontrar sentido y significado en su trabajo.⁵⁻¹¹

A principio del milenio, 24% de las empresas estadounidenses habían registrado actos de acoso laboral.⁵ Di-

* Universidad Autónoma de Nuevo León.
Contacto: veronika.sieglin@uanl.edu.mx

versos estudios en áreas económicas específicas encontraron que hasta 40% de la planta laboral había sufrido acoso laboral.⁶ La Oficina Mundial de Trabajo estimó que en la Unión Europea 6% de la población económica activa había sufrido violencia física, 2% violencia y acoso sexual, 7% hostigamiento y 9% acoso laboral.⁵ Según esta misma fuente, desde la década de los ochenta la incidencia de violencia física ha disminuido levemente en los países desarrollados, mientras que la violencia psicológica y simbólica se encuentra en auge.⁵ Para México no existen datos generales de incidencia. Dada la variedad de instrumentos, diversos estudios sostienen que el acoso laboral (*bullying, mobbing*) afecta entre 29%^{13,14} y 84% de la planta laboral.^{16,17}

En vista de que el acoso laboral se desarrolla entre individuos, hay una considerable cantidad de estudios que han analizado los perfiles de agresores^{18,19} y víctimas^{8,20,21} y que proponen estrategias de intervención para contener la agresividad de los unos y fortalecer psicológicamente a los otros contra las agresiones. La centralidad que se otorga a los individuos en estos enfoques se liga a menudo al presupuesto de que el acoso se originaría en las estructuras de personalidad de victimarios y víctimas. Sin embargo, al reducir la problemática a ciertos aspectos psicológicos individuales, no se puede explicar por qué cada vez más personas hacen uso de la violencia y por qué la agresividad individual se incrementa en momentos cuando las sociedades capitalistas observan grandes cambios estructurales.^{5,22} Para encontrar una respuesta es necesario incluir en el horizonte de la discusión las transformaciones sociales en general, al igual que los cambios en el ámbito organizacional de empresas e instituciones.

CAMBIOS EN LAS RELACIONES LABORALES A NIVEL GLOBAL Y NUEVOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

El ascenso del acoso laboral va paralelo con cambios profundos en las relaciones laborales ligados a la implantación del paradigma neoliberal durante la década de los años ochenta. La integración de regiones y países en un mercado global altamente competitivo ha intensificado las presiones sobre empresas e instituciones para mantenerse en el mercado. En su apoyo, muchos gobiernos han emprendido reformas laborales que facilitan a las organizaciones productivas adoptar políticas de reducción de costos y de flexibilización de sus procesos. Las nuevas legislaciones laborales allanan el despedido de trabajadores, autorizan nuevas formas de contratación (subcontratación, *outsourcing*), posibilitan la extensión de la jornada laboral y el recorte de prestaciones y derechos laborales.^{5,23,24} A ello se agregan el efecto del incremento de la productividad sobre empleo (contracción de puestos vacantes) y una menor disposición del Estado para intervenir en caso de conflictos entre capital y trabajo.

Este escenario influye en los trabajadores y en su interacción social. Las reformas laborales y los cambios en la organización del trabajo incrementan, por un lado, la presión sobre los individuos y elevan de esta forma el estrés; por el otro, impulsan la competencia y la rivalidad entre los sujetos, incentivan la construcción de relaciones sociales meramente estratégicas, las cuales terminan por demoler relaciones solidarias y debilitan la confianza en los cotrabajadores y las redes sociales. Los individuos pierden así capital social. En suma, los riesgos psicosociales en el trabajo se han elevado.^{23,24}



ORGANIZACIONES DE TRABAJO Y VIOLENCIA INTERPERSONAL

Existen diversos enfoques para explicar el ascenso de la violencia simbólica y psicológica y, en particular, el acoso laboral en la cotidianidad de empresas e instituciones.

Un primer enfoque comprende el acoso laboral como efecto de un caos organizacional.^{25,26} Parte de la idea de que en las empresas hay una constante renegociación informal del orden normativo. Aunque este orden permanezca a veces estable durante largo tiempo, nuevos arreglos sociales, formas de contratación, tecnologías, dispositivos de control del trabajo y el rediseño de la normatividad institucional pueden erosionarlo. La percepción de que la empresa/institución haya roto el contrato psicológico, de que existan tratos desiguales e injusticias, de que los grupos dominantes amasen privilegios y ventajas – al tiempo que las condiciones de la mayoría se tornan más precarias– aunada a dudas acerca de la capacidad, la pertinencia y la legitimidad de las gerencias influyen en la motivación y la disposición de colaborar de los individuos y acentúan al mismo tiempo las contradicciones estructurales en la organización. El conjunto de estos factores compromete la consecución de las metas y

objetivos organizacionales, la legitimidad de los liderazgos e incluso la viabilidad de la institución misma. Cuando las personas no consiguen subsanar las fallas y se perciben rebasados por los problemas, tienden a inculpar los problemas a colaboradores y subordinados. Poco a poco emana un escenario idóneo para el maltrato físico, psicológico y simbólico que tiende a afectar sobre todo a los trabajadores más vulnerables ya sea por su adscripción étnica, racial o de género, u ocupar un rango laboral más bajo en la empresa.^{13,25,26} El acoso laboral constituye también un medio para debilitar a posibles competidores o a quienes tienen la capacidad de cuestionar a la autoridad en turno. En todos estos casos, el acoso laboral es parte de un esfuerzo individual por restituir la autoridad personal y el control perdidos sobre procesos organizacionales.^{14,15}

En suma, el acoso laboral se da sobre todo en empresas e instituciones con deficiencias organizacionales: entre ellas figuran vacíos normativos, elevados niveles de opacidad, escasas oportunidades y espacios de participación, una justicia distributiva erosionada, culturas de apoyo y protección débiles y liderazgos autoritarios o deficientes.²⁷

Un segundo enfoque, insertado en la teoría del intercambio social, relaciona el acoso laboral con tres grandes



estructuras y procesos en la organización: los primeros hacen referencia a los antecedentes estructurales que posibilitan el acoso; los segundos lo convierten en una opción de acción racional (factores motivantes) y los terceros lo desencadenan.^{28,29} Al conjugarse los tres, el acoso laboral se torna posible, ya que bajo estas circunstancias el despliegue sistemático y reiterado de la violencia compromete sólo débilmente la posición laboral y los objetivos y metas de los agresores.

Entre los *factores que posibilitan* el acoso figura un pronunciado desbalance de poder entre los actores. Este puede provenir desde el ámbito social, que enmarca a la organización (culturas de género, etnicidad, raza, religión, etcétera), o bien desde el interior de la empresa: liderazgos en extremo autoritarios y verticales y diferencias acentuadas entre los rangos laborales. A estos desequilibrios sociopolíticos se suman otros elementos que reducen el costo personal de un despliegue agresivo y que convierten el acoso en una estrategia de acción factible: la ausencia o la insuficiencia de estructuras y procesos punitivos en caso de transgresiones de la normatividad institucional; la insensibilidad o la indiferencia institucionales frente al uso de la violencia; un elevado grado de burocratización; escasas posibilidades de expresar críticas y quejas y un alto grado de informalidad en las relaciones al interior de la organización, lo que hace más difícil identificar una conducta como apropiada o inapropiada.

Los *factores motivantes* convierten el uso sistemático de la violencia interpersonal en una estrategia de acción racional. Entre ellos figura un escenario interno altamente competitivo y politizado tanto para lograr promociones laborales como para acceder a recursos institucionales. Las rivalidades entre los individuos se incentivan también a través de sistemas salariales que se basan en el rendimiento individual, y por políticas de promoción laboral que favorecen incluso a quienes hayan observado conductas éticas o legales cuestionables. Es así como dichos contextos institucionales convierten el acoso laboral en una estrategia razonable para eliminar a competidores o acallar a críticos.

Pero la violencia interpersonal se desencadena únicamente cuando el individuo se percibe amenazado por cambios en el *status quo*. Esto es el caso de reingenierías organizacionales, despidos masivos de personal, recortes presupuestales y demás sucesos que incrementan el estrés y la angustia en todo el personal y por ende también la irritabilidad y agresividad de los individuos.

CONCLUSIÓN

Ambos enfoques sociológicos permiten comprender que la sola explicación del acoso laboral, a partir de los perfiles psicológicos de agresores y víctimas, constituye un reduccionismo teórico que desvincula la conducta de los individuos de las características ambientales. Además, las estrategias de prevención del acoso laboral basadas únicamente en las características psicológicas de las personas involucradas no son suficientes para la creación de una cultura de tolerancia, respeto y paz en las organizaciones laborales. Ciertamente, para las gerencias, el discurso psicologizante puede resultar políticamente conveniente dado que eclipsa los problemas e ineficiencias organizacionales, lo que convierte el uso de la violencia interpersonal en una opción de acción redituable. No obstante, a largo plazo, la persistencia y la intensificación de la violencia interpersonal ligada a culturas organizacionales deficientes terminan por mermar la competitividad de una empresa o institución, dado que se corre el riesgo de perder colaboradores valiosos y se conserva un ambiente laboral que desmotiva y desestimula a los trabajadores, mengua su productividad y desalienta la ciudadanía organizacional.

REFERENCIAS

1. Warchol, G. (1998). Workplace violence, 1992-96. Bureau of Justice Statistics. Special Report, julio, 1-9. Disponible en línea: <http://www.ojp.usdoj.gov/bjs/> Consultado el 15/03/2016.
2. Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach". *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
3. Martínez, M. (2006). El acoso psicológico en el trabajo: la experiencia en Puerto Rico. *Aletheia*, 24, 21-33.
4. Justicia, F., Benítez, J. & Fernández, E. (2006). Caracterización del acoso psicológico en el contexto universitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 293-308.
5. Chappel, D. & Di Martino, V. (2006). *Violence at work*. Third edition. Geneva: International Labour Office, 49-52.
6. Keashley, L. & Neuman, J. (2010). Faculty experiences with bullying in higher education. Causes, consequences, and management. *Administrative Theory & Practice*, 32(1), 48-70.
7. Høgh, A., Hansen, A., Mikkelsen, E. & Persson, R. (2012). Exposure to negative acts at work, psychological stress reactions and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 73, 47-52.

8. Loh, J., Lloyd, S., Restubog, D. & Zagenczyk, T. (2010). Consequences of Workplace Bullying on Employee Identification and Satisfaction Among Australians and Singaporeans". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(2), 236-252.
9. Topa, G., Depola, M. & Morales, J. (2007). Acoso laboral: Meta-análisis y modelo de sus antecedentes y consecuencias. *Psicotema*, 19(1), 88-94.
10. Meseguer, M.; Soler, M.; García, M.; Sáez, M. & Sánchez, J. (2007). "Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del mobbing". *Psicotema*, 19(2), 225-230.
11. Jacobson, K.; Hood, J. & Van Buren, J. (2014). Workplace bullying across cultures: A research agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 47-65.
12. Salin, D.; Tenhiälä, A.; Roberge, M.E. & Berdahl, J. (2014). I wish I had ... Target Reflections on Responses to Workplace Mistreatment. *Human Relations*, 1, 1-23.
13. Sieglin, V.; Verástegui, A; Romero, L. y Gracida, N. (2014). Acoso laboral y agresiones sexuales en el trabajo universitario. Un estudio de caso de una universidad estatal. En: Libro de ponencias del Foro de Derechos Humanos de las Mujeres en la Educación Superior. Mexicali: Universidad Autónoma de Baja California.
14. Sieglin, V. (2011). El acoso laboral en universidades públicas en México. Incidencia y factores subyacentes. En: Peña, F. y Fuentes, R. (coords.). *Tras las huellas del asedio grupal en México (mobbing)*, México: EON, UANL, IPN, 21-42.
15. Sieglin, V. (2012). El impacto del acoso laboral en los observadores. Estudios de caso en instituciones académicas en México. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 17(27), 191-223.
16. Aldrete, M.; Pando, M.; Aranda, C.; Torres, T. (2006). Acoso psicológico en el trabajo: ¿Un problema de género? *Enseñanza e Investigación en Psicología*, enero-junio, 11(1), 53-63.
17. Del Pino, R. (2011). Aproximación al mobbing en las empresas mexicanas: violencia y acoso psicológico en el trabajo en personal estratégico de alto valor organizacional. Ponencia presentada en el XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Disponible en línea: q=acoso+laboral+m%c3%a9xico&hl=es&as_sdt=0,5. Consultado el 17/03/2016.
18. Rodríguez, A., Moreno, B., Baillien, E., Sanz, A. & Moreno, Y. (2012). Agredidos que agreden: la relación recíproca entre víctima y agresor en situaciones de acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*, 24(3), 358-363.
19. Acosta, M.; Torres, T.; Aguilera, M.; Parra, L. (2013). El acoso psicológico laboral desde la mirada de un perpetrador: Un estudio de caso. *Revista Mal-estar e Subjetividade*, XIII(1-2), 13-43
20. Peralta, M. (2004). El acoso laboral – mobbing. Perspectiva psicológica. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 111-122.
21. López, M., Vázquez, P. & Montes, M. (2012). Perfil de la víctima de mobbing en Galicia. Especial atención a las diferencias de género. *Revista Galega de Economía*, 21(1), 1-19.
22. Sieglin, V. (coord.) (2009). *Neoliberalismo y depredación social*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
23. Jain, A., Saeed, K., Arnaout, S. & Kortum, E. (2012). The psychosocial environment at work: an assessment of the World Health Organization Regional Office for the Eastern Mediterranean. *Eastern Mediterranean Health Journal/La Revue de Santé de la Méditerranée Orientale*, 18(4), 325-331.
24. World Health Organization (2005). *Mental health policies and programmes in the workplace*. Ginebra: World Health Organization.
25. Roscigno, V., Hodson, R. & López, S. (2009). Workplace incivilities: the role of interest conflict, social closure and organizational chaos. *Work, Employment Society*, 23(4), 747-773.
26. Hodson, R., Roscigno, V. & López, S. (2006). Chaos and the abuse of power: workplace bullying in organizational and interactional context. *Work and Occupations*, 33(4), 382-416.
27. Sieglin, V. (2015). Huellas de patologías organizacionales: trastornos somáticos y su vinculación con culturas organizacionales y el acoso laboral en la educación superior. En: Cerros, E., Sieglin, V., Acosta, I. y García, L. (coords.) *Políticas educativas y construcción de subjetividades en universidades*. México: Clave Editorial, Universidad de Guadalajara, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y Universidad Autónoma de Zacatecas, 13-50.
28. Salin, D. (2003). *Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment*. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
29. Parzefall, M. & Salin, D. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social Exchange perspective. *Human Relations*, XX(XV), 1-20.