

*Artículo de investigación científica y tecnológica*

## Percepción social de los presuntos perpetradores de acoso psicológico en el trabajo desde el punto de vista de sus diferentes actores

Social perception of alleged perpetrators of bullying at work place from different participant's point of view

Teresa Margarita Torres-Lopez<sup>1</sup>, Martin Acosta-Fernández<sup>2</sup>, Liliana Parra-Osorio<sup>3</sup>, Dina Georgina Díaz-Espinosa<sup>4</sup>

Recibido: 25 abril de 2019

Aceptado para publicación: 30 junio de 2019

### Resumen

**Objetivo:** Analizar la percepción social de los perpetradores de acoso psicológico en el trabajo desde el punto de vista de sus diferentes actores: víctimas, testigos y acosadores.

**Métodos:** Estudio fenomenológico realizado con entrevistas en profundidad.

**Resultados:** Los acosadores mostraron una autopercepción favorable, basada en lo académico, la normatividad y en su puesto directivo. Algunos se auto identificaron como acosadores, otros consideraron que sus acciones pueden malinterpretarse como acoso y otros no reconocieron ser acosadores. Los testigos los visualizaron como personas atractivas con capacidades intelectuales y personales calificadas de positivas o negativas. Las víctimas destacaron sólo aspectos negativos.

**Conclusiones:** La personalidad individual en forma aislada no es suficiente para explicar el acoso, se debe considerar el contexto organizacional, económico y político.

### Abstract

**Goal:** To analyze the social perception of bullying at work place perpetrators from different participant's point of view: victims, bystanders and perpetrators.

**Methods:** Phenomenological study performed by deep interviews.

**Results:** The perpetrators showed a positive auto perception, supported in academic background, the laborer policies and his/her directive position. Some of them recognized to be perpetrators, others think that her actions could be misunderstand by the people like bullying, and others not recognized themselves as perpetrators. The bystanders perceived the perpetrators like attractive persons with intellectual and personal skills that could be evaluated in positive or negative way. The victims pointed out only negative visions.

**Conclusion:** The individual personalities in insolate way is not enough for to understand the bullying at work place, it should be considered the organizational, economic and politic context.

**Palabras clave:** acoso psicológico en el trabajo, acosadores, testigos, víctimas, precepción social

**Key words:** bullying at work place, perpetrators bystanders, victims, social perception

<sup>1</sup> Centro Universitario de Ciencias de la Salud, Universidad de Guadalajara. Guadalajara, Jalisco, México.

<sup>2</sup> Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara. Guadalajara, Jalisco, México.

<sup>3</sup> Universidad Libre, Seccional Bogotá, Colombia.

<sup>4</sup> Región Sanitaria VI, Secretaría de Salud, Jalisco, México.

**Autor de correspondencia:** Teresa Margarita Torres López. Calle Sierra Mojada 925, puerta 1, Colonia Independencia, Guadalajara, Jalisco, México. C.P.44340. Tely fax: +5233-10585200. Correo electrónico: tere.torres.cucs@gmail.com.

El artículo es producto del proyecto de investigación titulado: "El acoso psicológico en el trabajo desde el punto de vista de las víctimas y los agresores en diversos centros de trabajo, evaluado y aprobado por el Comité de ética e investigación del Instituto de Investigación en Salud Ocupacional del Departamento de Salud Pública de la Universidad de Guadalajara (registro no. IISO/CI/10/08). El financiamiento del mismo corrió a cargo de los autores.

## INTRODUCCIÓN

El acoso psicológico en el trabajo puede ser comprendido como las diversas manifestaciones de conducta abusiva (ya sean gesto, palabra, comportamiento, actitud) que afecta, sobre todo por su tanto por su repetición, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, lo que pone en peligro su empleo o degradando el ambiente de laboral.<sup>1</sup> También llamado *mobbing*<sup>1</sup>, el acoso psicológico en el trabajo es un fenómeno que se puede presentar en el espacio laboral que indica la existencia de comportamiento agresivo y amenazador de parte de uno o más miembros de un grupo (el acosador o perpetrador), hacia una persona en particular (el objetivo o la víctima), y que en ocasiones puede practicarse en grupos. El *mobbing* no se trata de un proceso individual ni interpersonal, es un problema de Salud Ocupacional que tiene la frecuencia e intensidad para ser considerado un problema de Salud Pública.

El etiquetar a los actores de este fenómeno lleva a profundizar muy poco en el problema, ya que dividir en dos grupos a las personas: las víctimas de acoso y a los acosadores, ya que pocas veces se consideran a los testigos de los eventos. El incluir los diferentes puntos de vista refleja la complejidad del fenómeno, con sus congruencias y sus contradicciones; con lo cual se destaca que no se pretende destacar alguno como el correcto o verdadero.<sup>2</sup> Por lo tanto, se conjugan elementos que van desde lo micro a lo macro social.

Por ello es importante conocer la percepción social de dichos eventos por parte de los implicados. La percepción social es el proceso de seleccionar estímulos del medio ambiente para llegar luego a interpretar su significación o sentido. Los sentidos permiten captar la información sobre objetos, personas o acciones, para después ser interpretada como realidades con una significación. En el caso de la percepción social, no se trata de un simple proceso de reflejar estímulos que se le presentan al sujeto, sino que hay influencia del medio social y cultural que le condicionan. Por ello, las personas no son un procesador pasivo de información; son que por el tienen un papel activo en la configuración perceptiva de lo que captan.<sup>3</sup>

En el caso de la percepción de las personas, como es el caso de los presuntos perpetradores de acoso psicológico, se incluyen procesos complejos que la simple recolección de datos. Ya que intervienen también, aspectos emocionales, cognoscitivos, motivacionales, que afectan la información y el juicio que se emite, por tanto, no siempre corresponde con la estimulación sensorial.

La percepción de las personas es un proceso que implica organizar información y atribuirle propiedades. Éstas se perciben en forma constante, aunque varíe la conducta manifiesta. Las características del perceptor ejercen una influencia selectiva que influye sobre su atención e inferencia. La información se asimila a un marco de ideas flexible.<sup>4</sup>

Para el análisis de la percepción de las personas se pueden considerar tres áreas:

**Formación de impresiones:** a partir de la información percibida,

1 Palabra que procede del inglés *to mob* la cual significa acosar, atropellar.

del conocimiento sobre el individuo, el contexto y la experiencia vivida se puede inferir la existencia de ciertos atributos en la persona estímulo. Implica mecanismos de procesamiento, decisiones y comparación con los datos almacenados, del análisis de la primera impresión, de la percepción e identificación de estados emocionales del momento y otras características estables

**Proceso de atribución:** Una vez identificados ciertas características de la persona estímulo, y partiendo de un criterio, el sujeto genera expectativas respecto a la posible conducta de la persona. Poseer determinados rasgos de personalidad se asocia con la ejecución de acciones específicas, creando una *teoría implícita de la personalidad*, en donde se establece la relación entre la estructura de los rasgos y sus funciones.

**Atracción:** Como consecuencia de lo anterior, hay una evaluación positiva o negativa de las personas lo que lleva a conductas de búsqueda, acercamiento o de rechazo. Es equivalente a una predisposición hacia la otra persona (similar a una actitud).<sup>4</sup>

### Percepción social del acosador

La personalidad de los agresores ha sido evaluada por lo general a través de las descripciones realizadas por las víctimas, con lo que la información que se obtiene resulta limitada y sesgada.<sup>5</sup> Algunas de las metáforas que se han usado para calificar su conducta son las de realza o dictador narcisista, actor de dos caras, diablo o demonio.<sup>6</sup>

Por una parte, se suele manejar terminología psiquiátrica para referirse a los acosadores. Piñuel les denomina psicópatas organizacionales, ya que organizan y practican el *mobbing*. Entre sus características destaca: capacidad superficial de encanto, estilo de vida parasitario, engrandecer la imagen propia ante los demás. Hostigar, humillar, atacar y vejar, mentir en forma sistemática, tener ausencia de remordimientos o sentimientos de culpa y ser manipuladores.<sup>7</sup>

Por otro lado, se considera a los acosadores como personas que caracterizan por tener insensibilidad ante sus congéneres. Carecen de compasión, vergüenza, de arrepentimiento, de honor, no tiene conciencia moral, no ha aprendido la norma social y no sienten culpabilidad al transgredirla.<sup>8</sup>

También se les ha llamado paranoicos y perversos. Lo primero generaliza la sensación persecutoria, en cambio el perverso, focaliza sus quejas sobre personas concretas. Los primeros toman el poder por la fuerza mientras que los perversos lo toman mediante la seducción. Dos autores más Hirigoyen<sup>9</sup> y González<sup>10</sup> lo consideran una persona afectada por la psicopatía. Entendido por tal a aquel sujeto que manipula su entorno para conseguir sus fines y carece de normas éticas internas, así la amabilidad y el encanto superficial del psicópata son algunos de los grandes atributos de su capacidad para manipular.<sup>8</sup>

De acuerdo con Edreira<sup>11</sup> los expertos en personalidad hablan de personalidad psicopática o antisocial, personalidad narcisista, mediocridad inoperante activa, psicópata organizacional. El perverso narcisista se aproxima mucho al paranoico, pero tiene sólo parte de sus características de personalidad.<sup>11</sup>

La autora que muestra una versión más equilibrada sobre el perpetrador, es la de Hirigoyen.<sup>9</sup> Ella destaca la importancia de evitar la división en el mundo en dos: los malos y las víctimas inocentes. Ya que todos podemos mantener actitudes perversas en determinados contextos y frente a ciertas personas, incluso sin mala intención. Lo que plantea el problema no es el individuo en sí, sino determinado tipo de conductas que hay que destacar.

En cuanto a las características personales, la literatura sobre el tema reporta que en el perfil del perpetrador hay una serie de factores de riesgo individual: suelen haber padecido de violencia en forma histórica, tienden a ser hombres (y en menor medida mujeres), son jóvenes, con infancia difícil, tienden al consumo del alcohol u otro tipo de drogas, con problemas de salud mental, y vivir con frecuencia circunstancias que conducen a la violencia.<sup>12</sup>

Las características de personalidad que han sido atribuidas a los acosadores son múltiples, siguiendo a Moreno *et al.*<sup>5</sup> se plantea que el acosador se caracteriza por ser excesivamente controlador, celoso, con ansias de poder y con limitadas competencias sociales. Además, el proceso de acoso psicológico se encuentra estrechamente relacionado con la autoestima del agresor. Una autoestima excesivamente elevada puede conducir a comportamientos tiránicos, al asociarse con el excesivo perfeccionismo, la arrogancia y el narcisismo. Sin embargo, las personas pueden también llevar a cabo comportamientos de acoso como una forma de proteger su autoestima inestable y sus inseguridades. Otros autores plantean la idea de una personalidad proclive a la violencia, una especie de pequeño tirano que actúa en forma arbitraria, con una mentalidad rígida y con un excesivo ego.<sup>5</sup>

El acosador realiza las acciones de acoso para proteger su autoestima, debido a su carencia de competencias sociales, y acoso por comportamientos micro-políticos.<sup>13</sup> El acoso debido a la falta de habilidades sociales puede ser otra característica. Tener una elevada competencia emocional y social requiere la habilidad para detectar, comprender y responder de manera apropiada a los sentimientos de los demás. Puede que los agresores no sean plenamente conscientes de lo que hacen y cómo su comportamiento puede afectar a los agredidos, lo que implica una carencia en la reflexión personal y en la capacidad de empatía.

Además, el conocimiento de los puntos débiles de la otra persona también puede ser utilizada como una forma de poder en los ambientes de acoso y facilitar al acosador a explotar desigualdades percibidas y carencias de poder en la personalidad de la víctima o en su rendimiento laboral.<sup>13</sup>

En resumen, las intenciones de perpetrador son difíciles de establecer y las bases de su conducta ha sido atribuida por las víctimas como una conducta negativa del perpetrador y su tipo de personalidad y poco consideran las circunstancias del medio laboral.<sup>14</sup> Por tanto, existe limitada información sobre el perpetrador y sobre su perspectiva del acoso, además existen consideraciones prácticas y éticas que dificultan su aproximación a este grupo de estudio.<sup>15</sup>

No se encontraron estudios sobre la percepción social de los perpetradores de acoso psicológico en el trabajo que consideren el

punto de vista de todos los actores involucrados en un proceso de acoso psicológico en el trabajo: víctimas, testigos y acosadores. De ahí parte el interés por realizar el presente estudio.

El objetivo fue analizar la percepción social de los perpetradores de acoso psicológico en el trabajo desde el punto de vista de sus diferentes actores (víctimas, testigos y acosadores), con la finalidad de aportar elementos para el diseño e implementación de programas preventivos y de atención a dicho problema. La fundamentación teórica del estudio fue desde la fenomenología, la cual se centra en las experiencias e interpretaciones de los eventos, por parte de la gente que los vive: la vida cotidiana común y la acción social.<sup>16</sup>

## MATERIALES Y MÉTODOS

### Tipo de diseño

Estudio fenomenológico, la fenomenología es un enfoque teórico propio de la investigación interpretativa, que aporta como base del conocimiento la experiencia subjetiva inmediata de los hechos tal como se perciben.<sup>17</sup>

El estudio se realizó de enero de 2010 a agosto de 2017, en dos dependencias de salud de dos localidades del estado de Jalisco, México y en dos instituciones públicas de educación superior en México (una en un estado del centro occidente del país y la otra en uno del centro norte). La selección de las instituciones y los escenarios laborales se definió por conveniencia y facilidad de acceso, pero se buscó la similitud en condiciones de trabajo, esto es, las organizaciones en las que laboraban los entrevistados se encontraban enfrentando procesos de acreditación/certificación de sus procedimientos de atención a usuarios.

Los participantes fueron seleccionados por muestreo propositivo no aleatorio<sup>18</sup> en función de describir características de interés en el proceso de acoso psicológico en el trabajo. Con base en lo descrito por Acosta, *et al.*,<sup>19</sup> la tipificación de los presuntos perpetradores de acoso psicológico se basó en:

- a. El puntaje obtenido en el Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo<sup>20</sup> de las supuestas víctimas. Donde identificaron ser sujetos de alguno de los veintidós comportamientos sugerentes de acoso en la modalidad “más que al resto de mis compañeros” y señalaron al responsable de dichas conductas.
- b. A cada supuesta víctima, se le requirió nombrar al supuesto acosador y a dos compañeros de trabajo que pudieran atestiguar sobre los eventos.
- c. Se entrevistó a los identificados como testigos y, al coincidir sus declaraciones con las afirmaciones de las supuestas víctimas, los implicados fueron calificados como presuntos perpetradores.
- d. Se les solicitó una entrevista a los supuestos perpetradores para que expresaran su punto de vista en cuanto a su conocimiento sobre las situaciones de acoso en el trabajo y si se consideraban a sí mismos como acosadores.

Como supuestos perpetradores participaron nueve personas, seis

**Tabla 1.** Aspectos personales de los acosadores

<b>Perpetradores</b>	<b>Testigos</b>	<b>Víctimas</b>
Personalidad: rígido, estricto, impulsivo, tenaz, fuerte exigente, trabajador, sincero.	Buena imagen, hombres con mala reputación, poco confiable, hay más mujeres que hombres.	Con problemas personales o familiares.

Fuente: entrevistas

mujeres y tres hombres, cuatro del sector salud y cinco del sector educativo, que realizan o han realizado funciones directivas. Su promedio de edad fue de 51.4 años con profesiones de médico, odontóloga, enfermera, psicólogo y maestra en Educación Superior, con una experiencia en cargos directivos en instituciones de salud y universitarias durante 15 o más años.

En el caso de los testigos participaron cinco personas en forma individual y cinco en forma colectiva (grupo focal). Tres mujeres del sector salud y siete del sector educativo (tres hombres y cuatro mujeres) con profesiones de odontóloga, médico, maestro en salud pública, psicólogo y enfermería. Su promedio de edad fue de 46.5 años.

En cuanto a las supuestas víctimas participaron ocho personas, seis mujeres y dos hombres; cuatro personas del sector salud y cuatro del sector educativo. Sus profesiones fueron de Lic. en informática, médico, enfermera, psicóloga, secretaria y maestro en Salud Pública. Su promedio de edad fue de 46.1 años.

#### Procedimientos de recolección de información

La entrevista a profundidad es una forma intensiva de conversación sistemática para explorar un tema en particular, el propósito es comprender en forma completa y detallada un tema. Se parte de guías de entrevista especialmente diseñadas para focalizar el tema o temas de estudio.<sup>21</sup>

Este tipo de entrevistas se realizó a las supuestas víctimas, los testigos y los supuestos perpetradores. Se dio inicio con la pregunta: ¿Me podría hablar de la experiencia que usted ha tenido en relación con el acoso psicológico en el área laboral? Durante el proceso de la entrevista sólo se hicieron algunas preguntas para profundizar sobre los temas que fueron emergiendo.

#### Métodos y modelos de análisis

El método de análisis de la información fue el fenomenológico a través de las etapas: previa o clarificación de los presupuestos, descriptiva u obtención de la información y estructural. La última incluye la revisión general de la descripción de los datos, la delimitación de las unidades temáticas naturales, la determinación del tema central de cada unidad temática, la expresión del mismo en lenguaje científico, y finalmente, la integración de los temas centrales en una estructura descriptiva y la integración de todas las estructuras particulares en una estructura general.<sup>22</sup>

El análisis de la información siguió el proceso: transcripción de textos, segmentación, codificación abierta, creación de categorías y elaboración de modelos semánticos de relaciones lógicas de conceptos. La información se procesó con el paquete para análisis de datos cualitativos Atlas.ti V6.2.<sup>23</sup>

#### Aspectos éticos

Se solicitó el consentimiento libre e informado escrito por parte de los informantes, previa exposición de los objetivos y beneficios del proyecto de la investigación. La participación fue voluntaria y se garantizó la confidencialidad y el anonimato en el manejo de la información y en presentaciones o publicaciones que se deriven del estudio. Los participantes podían abandonar su participación en cualquier momento que lo consideraran conveniente, pero ninguno lo hizo. El proyecto de investigación del estudio fue evaluado y aprobado por el comité de ética e investigación del Instituto de Investigación en Salud Ocupacional del Departamento de Salud Pública de la Universidad de Guadalajara (registro no. IISO/CI/10/08).

#### RESULTADOS

Las principales categorías que emergieron en las narrativas de los participantes en el estudio en torno a la percepción de los perpetradores de acoso psicológico fueron cuatro: aspectos personales, características psicológicas, capacidades y la forma en que se relacionan con las personas.

#### Aspectos personales

Comprende las impresiones que los participantes tienen de los presuntos acosadores en el plano personal. Un resumen de las mismas se presenta en la Tabla 1.

En el caso de los acosadores hicieron referencia al tipo de personalidad que les caracteriza. Los calificativos que dieron a sí mismos se encuentran en la Tabla 1. En cuanto a su autopercepción como acosadores Ceiba<sup>2</sup>, Violeta, Hortensia y Azucena reconocieron haber ejercido acciones de acoso psicológico. Abeto, Magnolia y Azalea dijeron que algunas de sus acciones podrían ser vistas por otras personas, como hostiles. Mientras que Alhelí y Pino negaron haber sido acosadores.

Por parte de los testigos se calificó a los acosadores como personas con buena presencia, tanto por su físico como por su apariencia personal. En el caso de los médicos hombres, los testigos dijeron que eran personas con mala reputación ya que tiene múltiples parejas, provienen de familias complejas (con violencia intrafamiliar). Por ello son consideradas personas poco confiables para el resto de compañeras y compañeros de trabajo. En cuanto al género de los acosadores, las y los participantes coincidieron en indicar que es más común que las mujeres sean más acosadoras que los hombres.

En cuanto a la mirada de las víctimas, sólo una de ellas, mencionó a los problemas personales o familiares en referencia a su acosadora

<sup>2</sup> Se utilizaron pseudónimos para referirnos a los participantes. En el caso de las mujeres fueron nombres de flores y en el de los hombres de árboles.

(tenía problemas con su pareja sentimental y odiaba a las mujeres embarazadas).

### Características psicológicas

Comprende las atribuciones mentales, de carácter y de personalidad que los participantes hicieron sobre los acosadores. La suma de estos puntos de vista se presenta en la Tabla 2.

Los participantes en el rol de acosadores manifestaron una serie de principios que guían su actuar en lo personal y dentro de su área laboral. Abeto dijo que lo más importante para él es la responsabilidad, así como también separar lo personal de lo profesional. Ceiba consideró que su trabajo más va hacia crecer que hacia pelear. Violeta dijo que la honestidad, la verdad y la justicia son su lema dentro del trabajo; además, de que la responsabilidad que la caracteriza la lleva a trabajar muy duro, situación a la que no están acostumbrados muchos trabajadores. Hortensia dijo ser una persona que defiende posiciones, premisas y principios, además de ser: “una defensora absoluta del trabajo colectivo”, dichos principios son de compromiso, responsabilidad y ser confiable. Alhelí comentó que para ella lo más importante es el respeto, la flexibilidad, la disciplina, sus valores morales y la calidad de su trabajo.

También los acosadores hablaron sobre la forma en que ellos creen que son percibidos por otras personas, se incluyeron tanto aspectos positivos como negativos en todos los casos. En general, reconocen que algunas de sus acciones pueden llegar a ser mal interpretadas como hostiles, justificaron su actuar con bases culturales.

Algunos caracterizaron a los hostigadores como personas diferentes a ellos mismos. Esto es, los acosadores son personas comunes, seres humanos con debilidades y fluctuaciones en su vida. Agregaron que no hay preferencia de género para ejercer el acoso psicológico; dijeron que era cultural la necesidad de poder y de ser eficaces. Además de que todos tenemos un tirano dentro de nosotros, y en ocasiones somos tiranos de nosotros mismos. Alhelí agregó que suelen ser verticales en el manejo del poder. Mientras que para Magnolia, los acosadores justifican sus estrategias de acoso en la normatividad de la institución en la cual laboran. Además de que su conducta no es por maldad, ya que ni se dan cuenta del daño que hacen, e incluso pueden ser personas agradables. Mientras que otros dijeron que hay malevolencia en su proceder, son como el veneno e inspiran miedo.

**Tabla 2.** Características psicológicas de los acosadores

Perpetradores	Testigos	Víctimas
Principios: responsabilidad, separar lo personal de lo profesional, compromiso, confiable, disciplina, valores morales, calidad en el trabajo.	Impulsivos, seguros de sí mismos, absorbentes, ambiciosos, fuertes, peligrosos, misóginos, adictos al trabajo.	No facilitan comunicación, misóginos, estrictos, exigentes, no reconocen errores, impulsivos, violentos, humillan.
Los hostigadores en general son seres humanos, hombres y mujeres, con poder, eficaces, verticales, tiranos, no perciben su maldad.		

Fuente: entrevistas

Para los testigos las características de los acosadores más citadas fueron la impulsividad y el ser visceral. Otra es la de ser muy seguras de sí mismos, al menos en la parte que muestran a las demás personas. También presentan poca madurez emocional, según Girasol: “Cambian (al obtener un puesto directivo) cuando la persona no es muy madura emocionalmente y equilibrada, dicen: ‘Yo soy más que tú y eso me da derecho a gritarte, a maltratarte y a exigirte cosas que no te corresponden’”.

Por su parte Nogal describió a Azalea como una persona: “Sumamente absorbente, demasiado ambiciosa, subrayado, ambiciosa, sabe que sabe ejercer el poder, lo ejerce bastante bien en contra de los demás, extraordinariamente manipuladora, hipócrita, psicópata”. También Nogal describió a Alhelí como poseedora de una personalidad fuerte y peligrosa.

Roble describió a Pino como un hombre misógino: “Tiene una animadversión especial hacia las mujeres. Y él mismo lo expresa. Las califica como ‘entes hormonales’ o algo así. Yo le oí referirse a las mujeres en términos de ‘muchos estrógenos’ o ‘la vieja ésta o aquella’”.

En cuanto a la percepción de las víctimas, según Orquídea, Abeto no facilitaba la comunicación entre los empleados en el caso de conflicto, sino que su actuar complicaba la situación a llevarlos a competir y confrontarse entre sí. Así mismo, indicó que algunos de los problemas que se presentaron tuvieron que ver con un cierto desprecio hacia el género femenino. En el caso de Gardenia ella indicó que Azalea como jefa era muy estricta, incluso le llegó a dar trabajo fuera de sus horas laborables. Además de que es una persona impulsiva que puede llegar a situaciones violentas.

Por su parte Geranio comentó que Pino era de difícil trato ya que no daba instrucciones precisas y casi se le tenía que adivinar qué era lo que quería. No acostumbraba a sonreír y solía decir palabras altisonantes, incluso gritaba si su computadora no encendía rápido. Además, daba órdenes para que los empleados obedecieran de inmediato sin tomar en cuenta lo que estaban haciendo.

### Capacidades

Comprende las valoraciones sobre los acosadores en cuanto a las competencias con que cuentan. El resumen de las valoraciones se presentan en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Capacidades de los acosadores

Perpetradores	Testigos	Víctimas
<p><b>Académicas:</b> Con formación profesional y en otras habilidades, actualizado.</p> <p><b>Liderazgo:</b> con facultades personales, negociador, propositivo, estratégico, firme. Mas no autoritario.</p>	<p>Inteligentes, con capacidad intelectual, preparación académica, habilidades para organizar grupos de trabajo, verticales en su ejercicio laboral, engreídas, manipuladoras, con poder.</p>	<p>Un caso fue calificado como buen profesionista.</p>

Fuente: entrevistas

Los participantes como acosadores resaltaron capacidades de tipo académicas y de liderazgo. En las primeras destacaron como una parte importante de su identidad tanto su formación académica, como su nombramiento laboral. Abeto destacó tener estudios de posgrado, así como su autoridad con base en su nombramiento como director: *“Al final, Yo tengo el puesto, ya tengo la función”*.

En cuanto a las capacidades de liderazgo, todos ellos se identificaron con rol de líderes en su área laboral; no sólo porque cubrieron o cubren un nombramiento que así lo avala, sino también debido a que cuentan con las facultades para serlo. Abeto se consideró un tipo de líder negociador, el cual toma en cuenta las ideas de los otros para mejorar las prácticas profesionales, así como para solucionar los conflictos. Ceiba dijo que su estrategia de liderazgo es proponer las acciones de trabajo, lo cual sus subordinados suelen aceptar; él les explica sus razones y por lo general con eso basta. Consideró que el mejor trabajo es el que se hace en equipo.

Violeta se atribuyó el ser una lideresa natural y Hortensia se calificó con una lideresa con visión estratégica, su énfasis está en incidir en las actitudes de las personas que laboran con ella, en la búsqueda de un crecimiento personal y profesional. Magnolia comentó que su experiencia en funciones directivas le permitió enriquecer su práctica profesional, ya que pudo ejercer un tipo de liderazgo flexible, con firmeza o más autoritario de acuerdo a las situaciones que se le presentaban. Alhelí calificó su liderazgo de humano y relacionista.

Los testigos del acoso psicológico en el trabajo que participaron hicieron una serie de atribuciones a los presuntos perpetradores en lo concerniente a sus capacidades en general, así como a las específicas en su campo laboral. Destacaron que poseen suficientes atributos para ser consideradas personas competentes. Coincidieron en señalar que los acosadores son personas inteligentes; sólo en el caso de Azalea se le calificó (por Nogal) de poca capacidad intelectual, aunque con otro tipo de habilidades (facilidad para manipular a las personas) que le permiten

disimular esta deficiencia. También se les señaló de ser personas con buena preparación académica y profesional y con habilidades en la organización de grupos de trabajo.

En cuanto al ejercicio de dichas capacidades considerado como negativo se tiene que son personas que toman decisiones en forma lineal, siendo verticales, que parecen escuchar a las personas, pero no hacen algo al respecto. En el caso de los y las médicos utilizan su profesión como una forma de ubicarse en mayor nivel que los otros (quieren que se dirijan a ellos como “doctor” o “doctora”) y no acostumbran a evaluar el resultado de sus decisiones. Además, algunas de las personas calificadas como acosadores aparentan responsabilidad extrema.

En otros aspectos relacionados con sus interacciones laborales los calificaron de tener habilidad para negociar sus cargos, así como generar situaciones para que los trabajadores “les deban favores” y con ello poder manipular a las personas. Suelen ser tolerantes con los que consideran que son sus amigos, mientras que son restrictivos con los que no lo son. En opinión de Nogal cualquier persona puede llegar a ser acosador si cuenta con algún tipo de poder, incluso cree que llegará ser un criterio necesario para ocupar puestos directivos.

Las víctimas de acoso psicológico en el trabajo que participaron en el estudio hicieron pocas atribuciones sobre las capacidades de sus acosadores, sólo una de ellas destacó las competencias laborales. Jazmín dijo:

*“Los pacientes que antes buscaban al doctor ahora dicen: ‘Oye qué carácter, mejor pásame con tal persona’. Es muy buen médico, Yo lo recomiendo para que no vean sus actitudes, y si vean el beneficio que les va a hacer a su salud”*.

**Tabla 4.** Formas en que los acosadores se relacionan con otros

Perpetradores	Testigos	Víctimas
<p>Flexible, mediador, solucionador de problemas, habilidad para escuchar, humano y relacionista.</p>	<p>Exigentes, dan órdenes a gritas, son vigilantes, violentos, dominantes, hipócritas, desprecian y humillan, ejercen nepotismo.</p>	<p>No reconocen logros, hacen llorar a las subordinadas, ejercen nepotismo.</p>

Fuente: entrevistas

## Relaciones con otros

Comprende la forma en que los acosadores se relacionan con las personas. La suma de estas percepciones se presenta en la Tabla 4. Los participantes como acosadores hicieron referencia a una serie de habilidades con las que cuentan, para establecer buenas relaciones interpersonales. Algunas de las cuales ya tienen como parte de su personalidad y otras que desarrollaron después de haberse dado cuenta de sus errores y de que encontrarán la forma de corregirlos. Abeto dijo que al buscar la negociación con sus subordinados y de ser más flexible en su toma de decisiones, le llevó a ser visto más como un compañero que como un jefe. Ceiba dijo que se acepta tal como es, con su lado claro y su lado oscuro, se consideró como alguien: *“Dispuesto a escuchar, a aprender y a opinar cuando le piden su opinión y a actuar cuando hay que actuar”*. Violeta consideró que ha mejorado mucho su forma de conducirse con las personas, que ha aprendido a mediar, y cuando éstas no le responden pronto le resta importancia. Hortensia se consideró una persona con habilidades para solucionar problemas, con su visión personal y a través de la negociación: *“Si usted traía este problema, Yo ya tengo tres alternativas para que tenga una solución”*. Consideró que es vital escuchar a la gente y por ello se identificó como una persona de construcción colectiva y de trabajo conjunto, para lo cual la comunicación es indispensable. Azalea dijo que cuando tuvo una jefatura fue muy apegada los lineamientos que se establecían desde los altos mandos. Por ello consideró haber sido radical en el cumplimiento de la normatividad, lo que le implicó algunos conflictos que al parecer ya fueron superados (ya que los compañeros la han recibido con cordialidad ahora que ya no tiene ese puesto).

Los testigos en cuanto a la relación que los acosadores establecen con sus subordinados les calificaron de ser personas exigentes, que ordenan a gritos, suelen vigilarles, ser violentos (sobre todo en forma verbal), además de ser hipócritas, intolerantes e intransigentes, incluso en forma lábil. Algunas personas les calificaron de ser dominantes en forma negativa pero también destacaron esto como una capacidad que puede ser positiva, uno de los testigos dijo al respecto: *“Para mí es la persona ideal para estar en ese campo, porque uno se siente muy respaldado como jefe, ella domina todo el tema, la facultad, el programa lo tiene, pero bien claro”*. Finalmente, una forma más de relacionarse con las personas es llegando a humillarles en público. Girasol dijo sobre Magnolia:

*“Ella levantaba la voz en las reuniones con todo el personal, la gente sabía que era puro regañar. En forma personal las pasaba a su oficina y les gritaba, les decía que la autoridad era ella, que lo único que tenía que hacerse caso era lo que ella decía, que no importaba lo demás, los señalaba con las autoridades, inclusive los hacía llorar”*.

Desde el punto de vista de Roble, Pino utilizaba insultos e incluso un sobrenombre para llamar a Geranio:

*“En varias ocasiones en las que, estando Yo presente, le decía cosas como ‘¿quieres que te lo explique con bolitas y palitos?’ o ‘¿luego por qué no entiendes?’”. Muchas otras en las que le gritaba o le hablaba de manera despectiva usando un sobrenombre”*.

En la visión de las víctimas, Gardenia dijo que Azalea no tenía buena relación con los empleados ya que llegaba a hacer llorar a sus subordinadas. A una la llegó a acusar de un robo (y luego le obligo a pagar el objeto perdido) y les regresaba los documentos que ellas habían elaborado al identificar errores en cada nueva versión (lo que pudo haber encontrado en una sola revisión).

Geranio dijo que Pino no estimulaba ni reconocía el trabajo de los demás, era más bien indiferente al desempeño de sus empleados. Además de que establecía un trato diferente entre hombres y mujeres: *“El trato con las mujeres era de una forma y con los hombres era de otra. Yo sentía que el trato con los hombres era como más amable que con las mujeres, sentía que abusaba de mí”*.

## DISCUSIÓN

En la percepción social de los acosadores se manifestaron los tres componentes de manejo de impresiones, atribuciones y evaluación de las mismas.

Tal como se observó en la caracterización de los acosadores hicieron los participantes. Los acosadores destacaron una auto percepción favorable, con bases en su formación y capacidades académicas, en los derechos que la normatividad les confiere y sobre todo en la autoridad derivada del puesto directivo que desempeñan. Algunos de ellos mostraron cierta apertura para ser identificados como acosadores, mientras que otros consideran que pudieran ser vistos como tales al malinterpretarse sus acciones; mientras que una tercera parte de ellos no se reconoció como acosador.

Al caracterizar a los acosadores como personas diferentes a sí mismos (es decir, “los otros”) dijeron que éstos no suelen “percibir su maldad”, lo cual coincide con Einarsen y Lars<sup>13</sup> los que señalaron que es posible que los agresores no sean tan conscientes de lo que hacen y de cómo afectan a otras personas.

Los testigos visualizaron a los acosadores como personas atractivas con amplias capacidades intelectuales y directivas que pueden tener aplicaciones en la realidad del ámbito laboral, donde sus acciones pueden ser calificadas tanto positivas como negativas. Sólo una de las personas calificadas como acosadoras fue percibida por uno de los testigos como una persona de poca capacidad intelectual, pero con otras capacidades. También fueron percibidos como personas atractivas (con capacidad de manipulación para lo cual se requiere cierto grado de seducción). Esta percepción tiene relación con un componente de la personalidad que se ha denominado maquiavelismo, este refleja la manera de pensar de una persona para manipular a los demás.<sup>24</sup>

El alto maquiavelismo es una orientación de personalidad de la gente con habilidades, apreciadas en su medio por su capacidad de manipular a los demás. A la vez que son los sujetos que al son impulsivos, capaces de engañar, mentir y romper reglas sociales y tiene capacidad de persuasión. Lo que los convierte en personas apreciadas y al mismo tiempo capaces de actos violentos. Máxime cuando se trata de ambientes de bajo control estructural, que no cuentan con políticas y normas bien definidas.<sup>24</sup>

Por su parte las víctimas destacaron en su percepción del acosador, sólo aspectos negativos, las circunstancias los llevaron a bloquear lo positivo que pudieran tener los acosadores. Ya que al intervenir elementos de tipo afectivo puede haber alteraciones en la parte sensorial del proceso de percepción.<sup>4</sup>

La percepción social de los acosadores desde el punto de vista de los actores implicados mostró coincidencias y diferencias:

En las coincidencias los testigos y una de las víctimas señalaron sus capacidades intelectuales y académicas, e incluso su capacidad para dirigir grupos de trabajo; lo cual coincide con la visión de los acosadores. La parte de excesivo perfeccionamiento y narcisismo de los acosadores fue identificada tanto por testigos como por las víctimas, así como una autoestima elevada.<sup>5</sup>

En cuanto a las diferencias los acosadores se perciben como seres con excelentes relaciones interpersonales con los demás. Lo cual no coincide con la perspectiva de las víctimas ni de los testigos. Y en lo que respecta al género de los acosadores, éstos dijeron que era por igual, mientras que los testigos refirieron que son más mujeres. Los reportes de los expertos en el tema señalaron que en general son más los hombres que incurrir en acoso psicológico laboral.<sup>12,25</sup> La mayor participación de las mujeres en este tipo de problemas podría reflejar un cambio en los procesos de liderazgo, al presentarse un proceso de masculinización de las autoridades o de los directivos femeninos.

En general se puede afirmar que no se encontraron referencias de aspectos de tipo psiquiátrico tal como lo refiere la literatura revisada. Cabe preguntarse si existe un tipo de predisposición de personalidad para ser acosador o cualquier persona pudiera serlo bajo ciertas circunstancias.<sup>9</sup> Además de que la idea de que los acosadores son personas con problemas familiares y con consumo de drogas o alcohol sólo fue reportado en un caso por uno de los testigos, lo cual no concuerda con el punto de vista de Arciniega.<sup>12</sup> De esta manera en la discusión de las dos perspectivas teóricas predominantes sobre el acoso psicológico laboral, la psicopatológica y la sociolaboral,<sup>26</sup> es la segunda la que encuentra más adeptos.

Ovejero<sup>7</sup> considera que el acosador no es un producto de sus rasgos de personalidad ni de una infancia problemática, sino más bien intervienen condiciones de la cultura social y empresarial predominante en la sociedad. Por ello, recomienda una psicología social del acoso, ya que en su presencia suele haber complicidad activa o pasiva por parte del grupo y de la organización laboral en su conjunto.

Por su parte Peralta<sup>27</sup> considera que el acoso psicológico en el trabajo va más allá de la agresión interpersonal y lo relaciona con una situación facilitada desde la organización. Es decir, hay abuso institucional, esto es, que el acoso se relaciona más con la responsabilidad de la organización y sus prácticas que con las personas mismas.

La personalidad individual no es suficiente en forma aislada para explicar el acoso, sino que se debe considerar el modo de producción capitalista en general y las formas específicas de gestión de las empresas como elementos centrales en la

compresión de las conductas derivadas de ello.<sup>28</sup> Aunque también se preguntan cómo es que no todas las personas resultan afectadas por ese mismo contexto, ya que no todos adoptan conductas de acoso. Por ello recomiendan su estudio a partir de una perspectiva amplia que considere el contexto económico y político, además del contexto organizacional del trabajo, sin perder de vista la singularidad de sus protagonistas.

Las propuestas que se derivan de este trabajo coinciden con las de Peralta<sup>27</sup> en el proceso de prevención del acoso, donde las políticas en la organización deben evitar centrarse solo en las relaciones individuales e interpersonales.

Al igual que Mayoral,<sup>26</sup> quien considera que la perspectiva psicopatológica lleva a separar al acosador de su víctima y en algunos casos, solo algunas sanciones extra laborales al acosador. Mientras la perspectiva socio laboral, incluye una doble intervención a nivel individual y colectivo, con evaluaciones de riesgos psicosociales y generando cambios en la organización del trabajo. Por lo tanto, la perspectiva psicopatológica posibilita la intervención en los casos, mientras que la perspectiva socio laboral posibilita la intervención y la prevención.

Como se puede observar, la percepción social del acosador es multifacética e involucra de distinta manera a los actores sociales participantes en la comisión de situaciones y comportamientos de acoso psicológico. Sin embargo, consideramos que ello sólo ilustra la dinámica intersubjetiva y comportamental del fenómeno.

De tal forma, estamos convencidos que, para lograr escenarios laborales libres de situaciones y comportamientos de acoso psicológico, debemos partir de:

- Una perspectiva multicéntrica que considere los determinantes sociales y políticos inherentes a cada organización laboral. Coincidimos con Acosta et al.,<sup>29</sup> quienes reconocen en la globalización económica neoliberal y políticas de gestión organizacional como el punto de partida para la generación de entornos de trabajo orientados al perfeccionamiento administrativo y productivo y, generalmente, desestiman el capital psicológico de los trabajadores.
- Propender por una aplicación efectiva de una normativa que regule y sancione las relaciones intralaborales y delimite claramente los niveles de responsabilidad de la organización y los trabajadores.
- Acuerdo y participación directa y activa de los empleadores en la mejora continua del entorno y los procesos de trabajo.
- Diseño de una “estrategia de planificación preventiva de situaciones y comportamientos de acoso psicológico”<sup>30</sup> que muestre de manera clara y sencilla el cómo llevar a cabo las actividades de promoción de la salud e identificación e intervención ante situaciones y comportamientos de acoso.
- Sistematizar acciones para la generación de un entorno de trabajo libre de situaciones y comportamientos de acoso como lo plantean Acosta y Parra:<sup>30</sup>
  - Relaciones interpersonales saludables
  - Liderazgos propositivos y orientados hacia los colaboradores
  - Condiciones seguras de trabajo

- Puestos de trabajo enriquecidos
- Estructuras jerárquicas lo más horizontales posible
- Flujos de comunicación clara y abierta
- Cargas de trabajo equilibradas
- Claridad de objetivos y procedimientos
- Comunicación asertiva
- Resolución de conflictos
- Diseño, elaboración y aplicación de un manual de buenas prácticas donde se privilegie la comunicación y consenso intra organizacional en cuanto al interés por erradicar o evitar los comportamientos y situaciones de acoso y se cuente con una declaración anti-acoso redactada y aprobada por miembros pertenecientes a todas las instancias que conforman la organización.
- Diseño, elaboración y aplicación de un protocolo de actuación que enmarque y presente el derrotero que han de seguir las acciones de la organización para el análisis y la dictaminación de presuntas situaciones y comportamientos de acoso y su atención y sanciones correspondientes.

Un estudio como el presente, en el que se trabajó con un grupo pequeño de trabajadores involucrados, ya sea como presuntos perpetradores, supuestas víctimas o testigos, en situaciones y comportamientos de acoso y conocer sus percepciones sociales hacia los presuntos perpetradores, permite, por un lado, conocer a profundidad las experiencias y el significado atribuido de los participantes. Sin embargo, no permite hacer afirmaciones concluyentes y transferibles al grueso de la población.

Se sugiere la utilización de métodos cualitativos en el estudio del fenómeno del acoso psicológico en el trabajo, una vez que se trata de un problema en el que los insumos de los que se dispone están fundamentados en las experiencias intrapersonales y en el significado individual atribuido. En nuestro caso, continuaremos en el análisis fenomenológico de situaciones y comportamientos presumibles de acoso en el trabajo.

## REFERENCIAS

1. Piñuel I. *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae; 2001.
2. Jackson JE. The Rashomon approach to dealing with chronic pain. *Soc Sci Med*. 1994; 38(6): 823-833.
3. Martín-Baró I. *Acción e Ideología. Psicología Social desde Centroamérica*. San Salvador: UCA Editores; 1988.
4. Santoro E. Percepción Social. Pp 77-109, En: Salazar JM. *Psicología Social*, México: Trillas; 1982.
5. Moreno JB, Rodríguez A, Garrosa E, Morante ME. Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema*. 2005; 17(4): 627-632.
6. Tracy S, Lutgen-Sandvik P, Alberts Jess. Nightmares, Demons and Slaves. Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying. *Communication Quarterly*. 2006; 20(2): 148-185.
7. Ovejero A. El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: Una perspectiva psicosocial. *Rev Psicol Trab Organizaciones*. 2006; 22(1): 101-121.
8. Parés M. El lenguaje en el mobbing. En Peña F, Ravelo P, Sánchez S. *Cuando el trabajo nos castiga*. 82-83, México: UAM; 2007.
9. Hirigoyen M-F. *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona: Paidós; 2001.
10. González de RRJL. El Trastorno por Mediocridad Inoperante Activa (síndrome MIA). *Psiquis*. 1997; 18 (6): 229-231
11. Edreira MJ. Fenomenología del acoso moral. *LOGOS. Anales del Seminario de Metafísica*. 2003; 36: 131-151.
12. Arciniega RS. El Acoso Moral (Mobbing) en las Organizaciones Laborales. *Psicología Iberoamericana*. 2009; 17(2): 13-23.
13. Einarsen S, Lars JH. Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Rev Psicol Trabajo Organizaciones*. 2006; 22(3): 251-273.
14. Parzefall M-R, Salin D. Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human relations*. 2010; 63(6): 761-780.
15. Salin D. Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*. 2003; 56: 1213-1232.
16. Maffesoli M. *Elogio de la razón sensible. Una visión intuitiva del mundo contemporáneo*. Barcelona: Paidós; 1997.
17. Sandín MP. *Investigación Cualitativa en Educación*. Madrid, Mac Graw Hill; 2003.
18. Arcury T, Quandt S. Qualitative methods in arthritis research: sampling and data analysis. *Arthritis care and Research*. 1998; 11(1):66-74.
19. Acosta M, Torres-López TM, Díaz D, Aguilera MÁ, Parra L, Pozos E. Autopercepción de presuntos perpetradores de acoso psicológico en el trabajo. Un acercamiento fenomenológico. *Salud Uninorte*. 2012; 28(1): 51-59.
20. Pando M, Aranda C, Preciado ML, Franco S, Salazar JGuadalupe. Validez y confiabilidad del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT-PANDO). *Enseñanza Investig Psicol*. 2006; 11(2): 319-332.
21. Hudelson P. *Qualitative research for health programmes*. Geneva: World Health Organization; 1994. Disponible en: [http://libdoc.who.int/hq/1994/WHO\\_MNH\\_PSF\\_94.3.pdf](http://libdoc.who.int/hq/1994/WHO_MNH_PSF_94.3.pdf).
22. Martínez M. *Comportamiento Humano*. México: Editorial Trillas; 1996.

23. Muhr T. Scientific Software Development's ATLAS-ti. Visual qualitative data. Versión 6, Berlín: Scientific Software Development; 1997.
24. Uribe JF, Contreras F, Sánchez O, García A. Los Cinco Grandes y maquiavelismo en trabajadores mexicanos: un estudio de personalidad y manipulación. *Rev Psicol Trab Organizaciones*. 2008; 24(1): 61-79.
25. Lars JH, Skogstad A, Einarsen S. Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work y Stress*. 2009; 23(4): 349-358.
26. Mayoral S. Mobbing: principales debates teóricos e implicaciones prácticas en el ámbito laboral español. *Acciones Investig Sociales*. 2008; 26: 91-125.
27. Peralta MC. El acoso laboral-mobbing-perspectiva psicológica. *Rev Estudios Soc*. 2004; 18: 111-122.
28. Carrusca CE, Antunes F, Antunes ME. E se o assédio não fosse moral? Perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. *Rev Bras Saúde Ocup*. 2012; 37(126): 256-268.
29. Acosta M, Torres-López TM, Díaz D, Aguilera MÁ, Pozos E. Seguro Popular, condiciones psicosociales de trabajo y violencia en empleados de una institución de salud en México: un análisis desde el modelo de los determinantes sociales de la salud. *Rev Fac Nac Salud Pública*. 2013; (supl 1)31: S181-S191.
30. Acosta M, Parra, L. Acoso psicológico en el trabajo: qué es y cómo prevenirlo. Cali, Colombia: Universidad Libre de Colombia; 2013.
- ©Universidad Libre 2019. Licence Creative Commons CCBY-NC-SA-4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

