

Mobbing en las Instituciones de Educación Superior: un análisis desde el discurso social de las mujeres profesionistas en Morelos

Karen Ramírez González, Mauricio Guardiola García Gómez

Resumen:

Este trabajo analiza las violencias que las profesionistas experimentan en las Instituciones de Educación Superior (IES) en el centro y el oriente de Morelos. Mediante veintiún entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal administrativo, docente y distintas figuras jerárquicas, se obtuvo el discurso social con respecto a tres aspectos: las experiencias laborales que produjeron afectaciones en el desempeño y salud mental de las trabajadoras; los procesos de aceptación de las violencias en el ámbito académico; y, los incentivos detectados en los discursos de las superiores jerárquicas para controlar, disciplinar y extender su autoridad entre el personal femenino. Concluyéndose que, la normalización del mobbing se explica por el temor al despido y la pérdida de ingresos económicos estables; la presencia de profesionistas con experiencias de violencia en distintas agencias de socialización y/o con personalidades tendientes al desarrollo de conductas narcisistas que, mediante premios y castigos, han posibilitado su consolidación como figuras de autoridad.

Palabras clave:

Mobbing; violencias; IES en el centro y oriente de Morelos.

Ramírez González, K., y Guardiola García Gómez, M. (2024). Mobbing en las Instituciones de Educación Superior: un análisis desde el discurso social de las mujeres profesionistas en Morelos. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 131-153). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c203>



Introducción

El trabajo es esencial para el desarrollo y subsistencia del individuo. Desde sus primeras acepciones se le interpretó como una actividad “natural del ser humano, que le permite apropiarse de la naturaleza y transformarla para satisfacer sus necesidades infinitas, permitiéndole dar sentido a su vida” (Marx, 2019, p. 39), y por su trascendencia, la dignidad laboral -por lo menos en el discurso social- se convirtió en una bandera de los derechos humanos. Su materialización es más difícil cuando se complejiza la interacción social en las organizaciones, y al interior, los recursos se vuelven escasos. Es entonces cuando comienzan a evidenciarse los desafíos institucionales. Uno de ellos es el control del acoso laboral.

El acoso laboral, conocido en lengua inglesa como *mobbing*, es un objeto de estudio tan antiguo como su surgimiento. Su conceptualización nace en 1960 a través del campo de la etología, de la mano del premio nobel de medicina, el zoólogo y etólogo, Lorenz, quien estudió el comportamiento animal en su dinamismo grupal. Más tarde, Heinemann (1987), retomó estas indagaciones aplicándolas en el ámbito escolar y manteniendo como objeto de análisis la violencia física y psicológica que sufrían los estudiantes. A partir de ello, comenzó a ser frecuente el empleo del concepto de *mobbing*, como una orientación y/o actitud de acoso.¹

Posteriormente, durante la década de 1980, Leymann advirtió esta práctica en el ámbito laboral, donde un trabajador o un grupo de ellos, hostigaba de manera constante a otro. Con ello, Leymann abrió un campo de investigación organizacional al analizar el *mobbing* en las empresas. Así, al difundirse su uso en la academia, en la lengua castellana se tradujo como “acoso laboral”. El cual, puede ser definido como “una comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos hacia otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido a ella” (Leymann, 1996, p. 17).

En otras palabras, estas actividades se producen de manera frecuente, por lo menos una vez por semana y durante seis meses. Es una forma de maltrato que genera malestar psicosomático y social, en referencia al clima organizacional (Leymann, 1996). A pesar de producir un entorno de crisis organizacional, aún no existe un cálculo preciso de los afectados, salvo aquellas estadísticas que abiertamente contienen datos cuantificables como acoso u hostigamiento en el área de trabajo. Acorde a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el 23% de las personas empleadas han sufrido alguna forma de violencia o acoso laboral (OIT, 2023). Es decir, una de cada cinco personas sufre continuamente el fenómeno, afectándoles de manera impune y sin que exista justicia o reparación alguna.

¹ El origen de la palabra *mobbing* se compone del término latino “mob”, que se define como “muchedumbre”, “turba” o “multitud”, y se complementa con el verbo en infinitivo “to mob”, para significar “atacar en masa a alguien”, “atropellar” o “acosar”. En este sentido, Cáceres y Rosales (2010) aseveran que *mobbing* se refiere “cuando alguien es víctima del atraco de una muchedumbre” (p. 138).

Lo anterior es cotejable con los datos reportados en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE): el *mobbing* laboral desde 2010 hasta la actualidad, es un problema en ascenso. Los datos reflejan que, en 2010, aproximadamente 43, 900 trabajadores dejaron sus principales fuentes de ingreso por acoso laboral. Las cifras son más alarmantes diez años después de lo recopilado por la encuesta. En 2020 los casos reportados ascendieron a 136,374 personas, y aunque en 2021 descendieron a 103, 203 (33, 171 menos), gran parte de ese flujo obedeció a los despidos y abandonos a causa de la pandemia.²

No obstante, cuando se analizan los espacios geográficos en donde las experiencias de *mobbing* laboral son numéricamente más significativas en la academia, la ENOE reporta que el centro del país, en el año 2020, ocupó el primer sitio de acoso en las instituciones educativas, seguido del centro-occidente, y posteriormente, el norte del país. Sin embargo, el *mobbing* laboral entre pares y con niveles de posgrado, tiene una mayor frecuencia en el centro, el norte y el occidente del territorio mexicano, con un promedio de 33, 580 casos.

Además de la importancia reflejada en los datos citados, la bibliografía especializada ha centrado el estudio sobre el *mobbing* en entornos académicos en tres líneas de investigación. La primera analiza las causas que lo originan y su arraigo en las organizaciones (Peña, 2012; García, 2019; Rojas et al., 2019; Meráz, 2020; Meráz & Carrera, 2022). La segunda se centra en el estudio de la situación de precariedad preexistente en las mujeres, que conlleva a la aceptación del *mobbing* y el acoso sexual (Zúñiga, 2017; Undurraga & López, 2022). Mientras que la tercera considera como objeto de estudio la importancia de las mediciones sobre acoso laboral, como mecanismo de toma de decisiones para mejorar el rendimiento y bienestar laboral (Uribe et al., 2011; Trujillo, et al., 2019; Torres, 2019; Dujo & González, 2022; Cusme et al., 2022).

Por lo anteriormente referido, este trabajo surge del interés de mostrar las prácticas de *mobbing* a las que se enfrentan las profesionistas de cinco instituciones de educación superior (IES), ubicadas en el centro y el oriente de Morelos. El propósito en este sentido es doble. Por una parte, reflexionar sobre los mecanismos que violentan a las trabajadoras de distintas posiciones jerárquicas en dichos espacios, y por otra, tratar de explicar las razones de su gradual aceptación hasta su normalización.

Este estudio es una investigación que ha tenido un periodo de tiempo extenso en cuanto a la recopilación de la evidencia empírica, iniciada en agosto de 2017 y concluida en febrero de 2024. A través de un diseño metodológico cualitativo se aplicaron veintiún entrevistas semiestructuradas a integrantes del personal administrativo, docente y distintas figuras jerárquicas, con el propósito de obtener los discursos sociales con respecto a sus experiencias laborales y las afectaciones que dichas prácticas producen en el desempeño laboral y en la salud mental.

Las instituciones que se consideran en este estudio, por la sensibilidad de los datos proporcionados por las versionantes, se mantendrán sus nombres en el anonimato.

2 Lo anterior se corrobora con los datos de 2022, donde las cifras mostraron un repunte en el que 109, 319 mil trabajadores fueron víctimas de acoso laboral y como resultado cambiaron de empleo.

Sin embargo, es preciso señalar que la selección de las IES se basó en que al conocer a través de intermediarios y observación *in situ* el funcionamiento interno de las áreas, jefaturas y departamentos donde laboraban las entrevistadas, se pudo cotejar un patrón de violencia institucionalizada, de la cual, en un inicio, las trabajadoras expresaron no estar conscientes de vivenciarlo, hasta que el nivel de su práctica afectó sus relaciones familiares y la convivencia entre pares, produciéndoles graves externalidades en su salud mental, tales como síndrome de *burnout* y trastorno de ansiedad generalizada.

Las preguntas que subyacen de lo anteriormente explicado consisten en detectar ¿qué factores culturales detectados en las agencias de socialización de las versionantes posibilitaron la aceptación del *mobbing*?, y ¿cuáles son los incentivos que en las IES analizadas permitieron la institucionalización de patrones de violencia laboral? El supuesto de respuesta ante estas cuestiones de investigación se resume en que, la normalización del *mobbing* en las IES estudiadas, se explica principalmente por:

- a. el temor al despido laboral y la pérdida de ingresos económicos estables;
- b. la presencia de experiencias de violencia en otras agencias de socialización; y,
- c. la existencia de personalidades tendientes al desarrollo de conductas narcisistas que, mediante un sistema de premios y castigos, han posibilitado su consolidación como figuras de autoridad.

Por lo anterior, el *objetivo general* de este trabajo consiste en analizar los procesos conducentes a la gradual aceptación de las violencias ejercidas en estos espacios académicos, y como *objetivo específico*, exponer los incentivos detectados en los discursos –especialmente, aunque no exclusivamente–, en las figuras con roles jerárquicos, para ejercer conductas con el objeto de controlar, disciplinar y extender su autoridad entre el personal con el que laboran.

Para el logro de tales premisas, el trabajo se ha dividido en 6 apartados. El primero de ellos analiza los procesos de socialización de las entrevistadas en entornos violentos en edades tempranas. El segundo y tercero tienen por objetivo indagar los factores detonadores del *mobbing*, especialmente estudiando dos factores: la necesidad de reconocimiento y el periodo de gestación de confianza hacia las agresoras. En el cuarto se detecta a través de la evidencia empírica, el inicio de las represiones en el trabajo y la institucionalización de la violencia. El quinto segmento explica las afectaciones físicas y emocionales derivadas del *mobbing* en las entrevistadas y finalmente se muestran las conclusiones sobre lo hallado en las cuestiones y supuestos de la investigación.

Precisiones conceptuales sobre el *mobbing*

La estructura de una normatividad es esencial para una convivencia social adecuada y armoniosa. Cuando la ley se transgrede, hay violencia. Girard (2014), explica que “el origen de la violencia es acompañada de un deseo vehemente por conseguir un objetivo,

una imposición del sujeto agresor tras ser impedido de alcanzar su objetivo de manera fácil” (p. 37).

La palabra violencia, en su etimología, es una combinación de las voces latinas “vis” (fuerza) y “fero” (llevar), que en su sentido más amplio significa “llevar fuerza hacia” o “fuerza intensa”. Es un recurso transgresor y desmesurado que provoca en quien la infringe, furor, así como la demostración de poder y estatus, con la finalidad de dominio. En consecuencia, quien la padece, sufre un sentimiento de sometimiento, un castigo merecido a causa de una mala actuación.

En otro sentido, Lacan (2003), suscribe que “la agresividad es la tendencia correlativa de un modo de identificación que llamamos narcisista y que determina la estructura formal del yo del hombre y del registro característico de su mundo” (p. 62). Sin embargo, Expósito (2011), proporciona una visión más clara de la clasificación actual del fenómeno: “los tipos de violencia son física, psicológica, laboral, sexual, económica, patrimonial, de género, racial, contra niñas y niños, violencia por orientación sexual y contra los adultos mayores” (p. 28). Por lo tanto, de lo anterior se infiere que el *mobbing* es un término que resume la actitud de “someter sin reposo a pequeños ataques repetidos [a una persona]” (Hirigoyen, 2013, p. 69).

Sin embargo, Andersson y Pearson (1999), señalan que el ambiente es nodal para el entendimiento de las conductas que se desarrollan en perjuicio del trabajador. Por tanto, advierten formas de maltrato organizacional como la descortesía, la agresión, la violencia y el comportamiento antisocial que tiene la intención de infringir normas o producir afectaciones a la organización y sus integrantes. Por lo anterior, Arciniega (2010), explica que el acoso laboral es un tipo de hostilidad difícil de detectar y su consecuencia es la invisibilización, ya que “es muy sutil y son acciones que atentan contra la dignidad y sentimientos de un trabajador” (p. 101).

En otras palabras y de acuerdo con lo planteado por los especialistas, la violencia laboral no es detectable tan fácilmente, ya que se ha podido cotejar en las IES estudiadas, la existencia una cultura de encubrimiento que deteriora el clima organizacional de manera trascendente, al filtrarse desde los primeros niveles de la organización. Por ello, autores como Varela (2013), aseveran que “el mejoramiento del ambiente laboral es un tópico primordial no sólo para aumentar la productividad, sino para la salud de todos los colaboradores de la organización” (p. 2).

Apesar de las similitudes analizadas hasta el momento en cuanto a su conceptualización, Leymann hace una diferenciación significativa que incentiva su arraigo e invisibilización en las organizaciones: en el *mobbing* es poco frecuente el maltrato físico. En su lugar, las herramientas en las que se basan las personas que lo ejercen son de índole psicológicas. La siguiente tabla enumera los comportamientos más frecuentes de los mecanismos en los que se basa y ejerce este comportamiento:

Tabla 1. Comportamientos frecuentes para identificar el *mobbing*

Manipulación de la comunicación del hostigado	Negación de la información concerniente al puesto de trabajo, como las funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo: la cantidad, calidad y los plazos del trabajo a realizar.
	Comunicación hostil explícita, con críticas y amenazas públicas.
	Comunicación hostil implícita, como la negación de la palabra o el saludo.
Manipulación de la reputación del hostigado	Realización de comentarios injuriosos, con ridiculizaciones públicas, relativas al aspecto físico o las ideas o convicciones políticas o religiosas.
	Realización de críticas sobre la personalidad del hostigado.
	Acoso sexual del hostigado.
	Asignación de demandas contradictorias o excluyentes.
	Asignación de demandas contrarias a la moralidad del hostigado.
	Negación de la asignación de tareas.
Manipulación del trabajo del hostigado	Negación de medios de trabajo.
	Asignación de sobrecarga de trabajo.
	Asignación de trabajos innecesarios, monótonos o rutinarios.
	Asignación de tareas de calificación inferior a la de la víctima.
Manipulación de las contraprestaciones laborales	Discriminación en el salario, en los turnos, jornada o en otros derechos.
	Discriminación en el respeto, el rango o el protocolo.

Fuente. Leymann (2002, p. 69).

En suma, al ser tan complejo el fenómeno, este trabajo coincide con una de las definiciones del *mobbing* que ofrece el psicólogo organizacional y experto en recursos humanos, Iñaki Piñuel, quien lo define como:

El continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos, o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador. El *mobbing* tiene como objetivo intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir, emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer las necesidades insaciables de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes,

burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas. (Piñuel, 2001, p. 55)

Sin embargo, a partir de lo observado en la evidencia empírica recabada en este trabajo y para el entendimiento del análisis de los discursos, se conceptualiza al *mobbing* como diferentes actos de violencia que inciden en la calidad de vida, la salud y los ingresos del trabajador. Y como se analizará posteriormente, dependiendo del grado de afectación producida, pueden existir tres tipos de respuesta: su paulatina normalización; su no denuncia por temor a la pérdida del empleo; o se confronta -normalmente por la vía institucional- con el agresor.

Metodología

La recopilación de la evidencia empírica, que es la base del análisis de este capítulo, se fundamentó en un diseño cualitativo. Debido a que el fenómeno del *mobbing* para su detección, requiere de las experiencias y percepciones vividas por los sujetos de estudio. Así que, como se mencionó con anterioridad, desde el año 2017³ se inició la recolección de los discursos sociales a partir de mujeres⁴ que, con el consentimiento explícito, quisieron dar voz a las violencias vivenciadas en las IES seleccionadas, como un mecanismo de denuncia y visibilización del fenómeno.

Los perfiles de selección consistieron en: a) directoras, jefas de departamento o coordinadoras de áreas que, como su cargo lo establece, se configuraran ante el personal como figuras de autoridad; b) docentes de tiempo completo; y, c) personal administrativo, especialmente que desarrollara funciones de asistencia en los cargos mencionados en el primer inciso. La selección de estos perfiles fue nodal para conocer el funcionamiento interno de las IES en Morelos y la forma en cómo las violencias en el ámbito laboral académico gradualmente son aceptadas hasta llegar a su normalización.

De lo anteriormente enunciado se obtuvieron veintiún entrevistas semiestructuradas: seis de posiciones jerárquicas, siete docentes de tiempo completo y ocho administrativas. Las entrevistas semiestructuradas se compusieron por noventa y siete preguntas que tuvieron por objetivo indagar cinco ítems generales:

3 El trabajo de campo ha comprendido un período de recopilación extensa, debido a que el temor de expresar las violencias de cuales las trabajadoras han sido objeto no habría sido posible sin el contacto y conocimiento que ellas tenían de otros casos. A partir de ello, se pudo establecer una red de entrevistadas que decidieron voluntariamente participar como una práctica reparadora del daño emocional y a su salud física, que en algún momento experimentaron. Además de visibilizar que las violencias en la academia son más frecuentes de lo que se reportan en las estadísticas oficiales.

4 En un principio de la investigación se había contemplado el estudio de hombres y mujeres por igual, víctimas de *mobbing*. Sin embargo, debido a la frecuencia de las experiencias halladas y el contacto con la población objetivo que cumpliera con el perfil de estudio, se decidió optar por el análisis del género femenino. Debido a que, entender el fenómeno ante un momento histórico en el que la ideología feminista está en boga y en que las sanciones por violencia contra la mujer cada vez están más tipificadas, el *mobbing* entre el sexo femenino resultó un objeto de estudio relevante y sumamente complejo de entender. En dichos espacios académicos se pudo observar y corroborar en los discursos sociales, como se analizará posteriormente, que las mujeres acosan laboralmente con mayor frecuencia e intensidad a otras mujeres.

1. Los procesos de socialización que pudieran reflejar un acondicionamiento para la aceptación y/o tolerancia de la violencia y entornos de inseguridad.
2. Las actitudes de respuesta de las entrevistadas frente a sus experiencias de violencia.
3. La fase de ingreso a la IES y los procesos detonadores de la confianza hacia las personas agresoras.
4. El inicio de las represiones en el trabajo y la institucionalización de la violencia.
5. Las afectaciones físicas y emocionales que las entrevistadas han experimentado al vivenciar *mobbing*.

Además de lo anterior, se complementaron los discursos con la observación en las cinco IES a través de los autores de este estudio y con la colaboración de tres superiores jerárquicas, siete docentes de tiempo completo y cuatro trabajadoras administrativas, ya que, como conocedoras del funcionamiento de las instituciones analizadas, a través de las solicitudes establecidas para cumplir con los objetivos de este estudio, realizaron las siguientes indagaciones:

- a. Los comportamientos entre figuras jerárquicas y subordinadas en eventos públicos informales, tales como convivencias y festejos en fechas especiales.
- b. Los mecanismos de control ejercidos por las figuras jerárquicas al resto de las empleadas, posteriores a la solicitud de permisos para ausentarse por motivos personales, enfermedad, entre otros.
- c. Las represiones públicas y privadas por la comisión de errores.
- d. Las expresiones públicas de las superiores jerárquicas en eventos académicos donde existieran invitados externos a la IES, con respecto a dos temáticas: la solidaridad de la comunidad académica y su visión sobre las relaciones laborales.

Los resultados de lo hallado en los discursos de las versionantes, se expondrán en los siguientes cinco apartados.

La socialización en entornos violentos en edades tempranas

De las veintiún personas entrevistadas se pudo cotejar que la totalidad de ellas habían experimentado distintos tipos de violencias, especialmente en las agencias de socialización de la familia y la escuela:

Cuando era niña mis papás nos castigaban casi a diario. Mis hermanos y yo no sabíamos por qué, pero siempre pensamos que de alguna manera nos merecíamos los golpes, o no poder salir a jugar o a quedarnos sin comer (Entrevista 1, comunicación personal, 2017).

La verdad, estar en la casa cuando era niña era horrible. Pero tampoco la escuela era mejor, ahí el profesor me pegaba o nos humillaba si éramos pobres, morenos o no destacados. Pensé que tener amigos me haría sentir mejor, pero tampoco los tuve porque me hacían lo que ahora se llama “bullyng”. Me daba miedo ir a la escuela, pero nunca les dije a mis papás por qué (Entrevista 20, comunicación personal, 2024).

En mi casa, cuando éramos niños, nuestros papás eran muy estrictos, por todo nos pegaban, pero era normal, todos los de mi clase vivían lo mismo y en la escuela era igual, gritos, golpes humillaciones por los profesores y el director (Entrevista 6, comunicación personal, octubre de 2018).

No tengo muchos recuerdos de mi infancia, sólo recuerdo que pasaba mucho tiempo afuera y sin comer, varias de las veces. Y no me gustaba ir a la escuela, mis compañeros se reían de mí por mi ropa que se veía decolorada por las lavadas y la maestra me castigaba por no tener las libretas forradas como se debía. [...] Pero sí, te puedo decir que cuando me casé es cuando comencé a sentirme maltratada. A veces mi esposo se refería a mí como “gorda”, “fea”, “tonta”, pero en mi mente me imaginaba que era porque yo no estaba a su altura. De ahí se me hizo normal que me dijeran comentarios así, y también, yo se los hacía a otras personas. Era muy normal decirnos lo que pensábamos (Entrevista 17, comunicación personal, 2024).

Los discursos sociales que hasta ahora se han citado, representan un resumen de los casos más extremos en cuanto a las experiencias de violencia. No obstante, el común denominador de lo que las veintidós entrevistadas han expresado es el miedo a las figuras maternas (Entrevista 3, comunicación personal, 2017; Entrevista 5, comunicación personal, 2018), paternas (Entrevista 7, comunicación personal, 2018; Entrevista 9, comunicación personal, 2018), o a los docentes y el entorno escolar (Entrevista 16, comunicación personal, 2023).

A pesar de su reconocimiento y verbalización, las expresiones de violencia han sido romantizados, ya que mayoritariamente las entrevistadas describen su infancia como “inmemorable” (Entrevista 19, comunicación personal, 2023), “bonita” (Entrevista 1, comunicación personal, 2017) o “llena de recuerdos divertidos” (Entrevista 21, comunicación personal, 2024), entre otras connotaciones positivas.

Además de lo observado en los relatos, se puede cotejar que al no ser exitoso y completo el proceso de socialización en la familia, la confianza entre las personas se afecta con consecuencias notorias en la edad adulta. Esto en parte porque en la niñez se adquieren códigos de conducta que permiten la integración social. Al recurrir a la escuela como segunda institución de albergue, y al vivenciar un entorno hostil, es más probable la normalización de conductas violentas en edades posteriores y buscar el reconocimiento y afecto en figuras de pares, en este caso en el trabajo, donde los periodos de convivencia son de ocho horas o más.

Sin embargo, no sólo en la infancia se muestran actos de violencia como periodos de abandono, negligencia en el cuidado infantil o violencia psicológica y física. La

adolescencia, en el discurso de las versionantes, ha sido de gran importancia para comprender los procesos de aceptación de la humillación, la anulación de las opiniones como trabajadoras en la edad adulta, y las afectaciones en la autoestima que genera el acoso laboral (Entrevista 2, comunicación personal, 2017; Entrevista 3, comunicación personal, 2017; Entrevista 8, comunicación personal, 2018). En consecuencia, de lo observado, las entrevistadas interiorizaron modelos de violencia en edades tempranas que, en su adultez, les imposibilitó detectar a tiempo y alejarse de patrones de *mobbing*.

La necesidad de reconocimiento

Lo acontecido en las edades tempranas de las veintiún versionantes produjo afectaciones posteriores como la imperante necesidad de sobresalir y ser reconocidas como personas importantes para su círculo primario de socialización. En los relatos analizados se encontraron frecuentes expresiones como: “trataba de ser buena en los deportes para que por lo menos no me dijeran mis papás que era una burra” (Entrevista 4, comunicación personal, 2017), “a veces me la pasaba estudiando en las noches sin que se dieran cuenta para que ya no me regañaran tanto” (Entrevista 8, comunicación personal, 2018) y, “quería estar en todos los concursos, no sé si te acuerdas que antes había de ortografía, de matemáticas, de biología [...] nunca gané nada y eso me hacía sentir mal porque mis papás me decían que nunca hacía nada bien, por floja” (Entrevista 10, comunicación personal, 2018).

Otras conductas frecuentemente repetidas en el discurso de las versionantes son la autosuficiencia y la autonomía. Ambas se encuentran en las entrevistas en relatos como: “trataba de tener mi cuarto arreglado y de cocinarme yo solita, pues, para no darle problemas a mi mamá” (Entrevista 11, comunicación personal, enero de 2023), “cuando me pedían en la escuela una maqueta o un disfraz o lo que sea para un convivio, lo hacía siempre sola [...] yo veía que eso a mis papás les daba gusto” (Entrevista 13, comunicación personal, marzo de 2023) y, “yo cuidaba de mis hermanitos por ser la mujercita de la casa, les cocinaba, les ayudaba en sus tareas [...] yo tenía 8 años, pero ya me hacía responsable de la casa porque pasábamos mucho tiempo solos por el trabajo de mis papás” (Entrevista 18, comunicación personal, diciembre de 2023).

Lo anteriormente citado refleja que ante la ausencia de figuras maternas y paternas y los entornos de violencia experimentados en edades tempranas, las entrevistadas tuvieron que sobrevivir a dichas carencias y solventar requerimientos primarios como comida, vestido, seguridad y hasta de afecto con los hermanos menores. Por ello, la necesidad de reconocimiento se mantiene latente en las edades adultas y las ha condicionado a ser más perceptivas a los halagos, frases motivacionales en el trabajo y ascensos que muchas veces no implican una mejora laboral.

La fase de “enamoramiento” con la(s) agresora(s)

En los dos apartados anteriores se analizaron los factores culturales de las agencias de socialización de la familia y la escuela, en cuanto a su incidencia a la sobreexposición y normalización de entornos violentos de las entrevistadas. Sin embargo, es preciso detectar en el relato oral, el ingreso a la IES y las promesas laborales que incidieron en la aceptación del contrato laboral.

En la mayoría de los casos, las entrevistadas ingresaron por contactos con la IES, que inculcaron en ellas un discurso en torno al significado de la frase coloquial “ponerse la camiseta”. Las versionantes explicaron que el prestigio de la institución académica fue un gran motivador para “hacer todo lo que estuviera a mi alcance para conservar el trabajo” (Entrevista 12, comunicación personal, 2023) y, “quería demostrarles que no se arrepentirían por contratarme” (Entrevista 12, comunicación personal, 2023; Entrevista 14, comunicación personal, 2023).

De acuerdo con lo expresado por las entrevistadas, no sólo lo hicieron saber en la oralidad a sus contratantes y jerarquías superiores, sino en su disposición para realizar cualquier actividad que no fuera parte de su nombramiento. Desde su visión, la actitud positiva al recibir tareas y ejecutarlas en plazos casi irrealizables, comprobaba socialmente ante la comunidad académica su calidad, valía e interés en pertenecer a la IES. Esto concuerda con lo estudiando por Sánchez (2010), quien enuncia que las víctimas de *mobbing* se caracterizan por ser:

personas con elevada ética, justos y comprensivos, inteligentes y dedicados, muy capacitados en su trabajo, compañerismo, trabajan en equipo, independientes con iniciativa, apreciados por sus compañeros, personas abiertas y se integran, agradables, escrupulosamente honestos, razonables, con grandes sentimientos de culpabilidad, con valores de justicia e igualdad, creativos y brillantes, dedicados a su trabajo, creencias distintas al acosador, viven solas o tienen poco apoyo de su familia, responsables, odian el autoritarismo, odian ser subyugados, son más competentes que el acosador, suelen ser mujeres en grupos de hombres o/u hombres dentro de grupos de mujeres. (p. 11)

En este sentido, para las entrevistadas, el “ponerse la camiseta” en un inicio significaba “dar todo por la institución” (Entrevista 15, comunicación personal, 2023), “demostrar que no soy cualquier trabajadora”, (Entrevista 21, comunicación personal, 2024), “comprobar que merezco estar aquí porque tengo aprecio por la institución, mis jefes y compañeros de trabajo” (Entrevista 19, comunicación personal, 2023).

Lo anterior adquirió más sentido al escuchar y recibir reconocimientos ocasionales sobre su desempeño laboral. Frases como “bienvenida a la familia universitaria” (Entrevista 5, comunicación personal, 2018), “eres una excelente trabajadora” (Entrevista 13, comunicación personal, 2023), “los alumnos te admiran y eres un ejemplo para ellos”

(Entrevista 21, comunicación personal, 2024), “luchamos mucho para conseguirte este espacio” (Entrevista 21, comunicación personal, 2024) y, “aquí más que una institución educadora, somos una comunidad que se apoya, una familia” (Entrevista 4, comunicación personal, 2017), arraigaron el sentimiento de deseo de colaboración genuina entre las entrevistadas.⁵

En parte por este tipo de actitudes, las trabajadoras interiorizaron una “deuda” hacia aquellos que les apoyaron en su ingreso laboral. Esa deuda, paralelamente se convirtió en una autorización para que en el trabajo se produjeran comportamientos de *mobbing*, porque como se analizará posteriormente, resultó “impagable” en los términos que fueron estableciendo las jerarquías superiores.

Es decir, dichas profesionistas, ante un historial de carencias afectivas y de reconocimiento social, posibilitaron una fase de explotación laboral no detectada, que en su explicación, era “hacer un poco más de lo que me tocaba” (Entrevista 8, comunicación personal, 2018), “quería que me consideraran como una trabajadora de confianza que merecía su puesto de trabajo y futuros ascensos” (Entrevista 2, comunicación personal, 2017), “nunca lo percibí negativo porque me sentí reconocida, y sí, hasta feliz por mi trabajo, aunque no ganara más en dinero” (Entrevista 9, comunicación personal, 2018) y, “trabajé sin paga por algunos años, porque pensé que estaba haciendo méritos para que vieran que quería estar ahí” (Entrevista 1, comunicación personal, 2017).⁶

En consecuencia, esta etapa es el símil en las relaciones de pareja, en la que se experimentan conductas de “enamoramiento”, que en el trabajo se traducen como los incentivos que generan el sentimiento de pertenencia y arraigo en la institución. En esta fase, las trabajadoras se sienten valoradas, reconocidas y en la previsión de futuro que tienen sobre su estancia en la institución, sí consideraran una posibilidad real el ascenso laboral, el aumento de salario, o incluso, relaciones de cercanía, amistad y protección entre sus grupos de pares o figuras jerárquicas. Siendo incapaces de detectar a tiempo el entorno de explotación del que están siendo víctimas, porque el encubrimiento de estas actividades está normalizado por la mayoría del personal y, por tanto, la cultura en la institución se resume en “si yo lo pasé, por qué ella no debe sufrirlo” (Entrevista 5, comunicación personal, 2018) y, “que pague piso y se gane su lugar como todos nosotros” (Entrevista 21, comunicación personal, 2024).

5 En las observaciones realizadas se pudo cotejar que parte de la empatía que se genera hacia las personas agresoras es la realización frecuente de festejos para el personal, que incluye desde la gratuidad de víveres, regalos, sorteos, y en especial, discursos de las superiores de las IES sobre los lazos de armonía que se viven en esa comunidad académica. El simbolismo de estas convivencias entre el personal consiste en afianzar la idea de horizontalidad en el organigrama y desarrollar confianza para el tratamiento de los problemas organizacionales (Comentarios de la observadora, mayo de 2019). Esta idea se exacerba cuando las actividades son dirigidas a invitados externos a la IES. Los discursos sobre la unidad entre el personal, la calidad, la excelencia y la solidaridad entre trabajadoras, permiten consolidar la idea del compromiso con el bienestar del personal y el otorgamiento de servicios educativos de excelencia (Comentarios de la observadora, octubre de 2022).

6 De acuerdo con las superiores jerárquicas que fueron víctimas de *mobbing*, estas prácticas que consisten en desarrollar en el personal nuevo, la idea de mostrar méritos para ser sujetos de contratación, normalmente son desarrolladas desde el personal con más años de servicio. Es un símil a los controles de confianza que se establecen en ciertas instituciones de seguridad pública para detectar el nivel de lealtad, la obediencia y el sometimiento a las órdenes (Comentarios de la observadora, junio de 2019).

El inicio de las represiones en el trabajo y la institucionalización de la violencia

Una vez que las trabajadoras se encuentran lo suficientemente cómodas en sus áreas de trabajo, las tareas extra comienzan a incrementarse de forma desmedida:

[...] las horas de trabajo son como de 10 o más horas al día, porque, aunque salgas de la oficina, siempre hay alguien contactándote hasta el sábado (Entrevista 3, comunicación personal, 2017).

[...] las llamadas, correos y contacto por medios privados también son fuera del horario laboral, pero siempre te recuerdan que eres de tiempo completo (Entrevista 6, comunicación personal, 2018).

[...] las tareas tienen fechas de entrega irrealizables, es común que te digan “lo quiero para ayer” (Entrevista 9, comunicación personal, 2018).

[...] las solicitudes siempre se hacen a nombre de [tu superior], y no puedes negarte, porque es decirle “no” [a esa persona]. O si ya de plano estabas sentenciada, la contadora o la de recursos humanos te daba las instrucciones y con eso sabías que podías ser despedida (Entrevista 14, comunicación personal, 2023).

[...] el premio de ser una trabajadora de excelencia es castigarte con más trabajo, porque según, nadie lo hace como tú, lo peor es que te lo crees. Es como el novio que te pega y luego te da flores (Entrevista 18, comunicación personal, de 2023).

Las entrevistadas a partir de estas tareas que desde su perspectiva eran excesivas, comenzaron a tener comportamientos de respuesta que, por los integrantes de la institución y sus jefas inmediatas, ya no eran percibidos como positivos:

Yo ya era etiquetada como una trabajadora problemática, cada vez que decía que ya no era mi horario de trabajo y me pedían hacer algo (Entrevista 2, comunicación personal, 2017).

Cuando me ascendieron de puesto me dijeron que sólo era un cargo honorario porque no iba a haber más paga. Pero que yo tenía que dar el 100 por ciento en nombre de la institución (Entrevista 4, comunicación personal, 2017).

Me dijeron que, al tener ese puesto como coordinadora de área, yo ya no me podía comportar libremente, que tenía que pedir autorización para todo (Entrevista 6, comunicación personal, 2018).

Recibía regaños inmerecidos todo el tiempo, por cosas como chismes, rumores, o malas actitudes de mis compañeras hacia mí (Entrevista 8, comunicación personal, 2018).

Me castigaron con regaños y humillaciones frente a otros compañeros cuando hablé de lo mal que estaba el área de trabajo a la que me ascendieron y propuse modificaciones en la organización para mejorar el funcionamiento del área, en verdad sí me había creído el discurso de la calidad y la excelencia (Entrevista 11, comunicación personal, 2023).

Vigilaban si me reunía con otros compañeros de trabajo y había personas que trataban de espiar lo que comentaba con ellos, me enteré de eso cuando alguien cercano a mí me platicó que por órdenes de la jefa le pidieron espiarme (Entrevista 12, comunicación personal, 2023).

En una ocasión me dijeron que parecía que quería tenerlo todo, y que ahí no funcionaban las cosas así, que ser inquieta y proactiva era un problema, porque ya había cosas que se hacían de una manera desde hace muchos años (Entrevista 2, comunicación personal, 2017).

Me prohibieron comunicarme con otras áreas sin consultarlo con mi superior, porque si yo lo hacía autónomamente, era evidenciar a la institución. Recuerdo cuántas veces me regañaron y humillaron por haber tratado de resolver problemas urgentes del área (Entrevista 10, comunicación personal, 2018).

Me hacían reuniones sin testigos para castigar mi comportamiento, reduciendo mi número de horas de clase, de gestión académica o no dándome tesis a mi cargo. En público se decía que esos cambios eran por las necesidades de los programas educativos y me obligaban a firmar minutas para tener evidencia de esas decisiones que yo nunca tomé (Entrevista 19, comunicación personal, 2023).

Los regaños por parte de mi jefa incluían frases insultantes, micromachismos y en muchas ocasiones sus palabras insultaron mi autoestima e inteligencia (Entrevista 20, comunicación personal, 2024).

Me hacían sentir inexperta, minimizado e invalidado en mis opiniones. En una ocasión tuve un acto público en el que di un discurso en el que hablé sobre los retos de los jóvenes en los trabajos y hablé en general de mi experiencia, no donde trabajo actualmente, y eso ocasionó que me castigaran en una reunión privada donde me humillaron verbalmente. El uso de rumores y mentiras en ese día ocasionó que dejara de creer en mí y perdiera mi autoestima (Entrevista 8, comunicación personal, 2018).

El acoso en el trabajo se genera no por una persona, sino varias que se unen para mermar tu capacidad de pensamiento y toma de decisiones. Se convierten en mujeres aliadas del abuso, porque, pues, yo pienso que se sienten cercanas y leales a quien les manda (Entrevista 17, comunicación personal, 2024).

El aumento de la tasa de victimización se puede explicar en el discurso social de estas mujeres, por encontrarse sujetas a situaciones socioeconómicas que las convierte en las principales proveedoras en sus hogares⁷ o como lo explica la OIT (2023, párr. 12):

⁷ En los discursos recopilados se encontró que dieciocho de las veintiún mujeres entrevistadas eran las principales proveedoras económicas en sus hogares. Algunas eran cuidadoras de adultos mayores cercanos a su círculo primario (cuatro), otras tenían hijos (siete) y se encontraban solteras (tres) o sin pensión alimentaria para ellos (cinco), y otras eran autosuficientes económicamente (dos). En algún sentido, el discurso mayoritario fue la expresión de un temor persistente a perder el empleo, el cual se agudizó entre los años de la pandemia. En otros casos, el querer conservar el puesto de trabajo, a pesar de las afectaciones a su salud y su entorno familiar, se debía a que habían tenido un largo periodo de inestabilidad laboral, salarios bajos o trabajos que para ellas no tenían el mismo prestigio y reconocimiento social. Esto en parte explica el no denunciar ante las autoridades competentes, ya que percibían como “normales” los actos de acoso, porque era una práctica que ellas habían vivenciado en otros entornos laborales en Morelos. Asimismo, entre lo analizado en las entrevistas, la no disposición a la denuncia, también se explica por evitar el estigma en otros trabajos, por someterse a interrogatorios que las vulneren y al temor de no poder probar el mobbing.

Cuando el trabajador se niega a ser manipulado por su jefe directo o por sus compañeros: esto despierta la ira y las represalias del manipulador, que comenzará a hacerle la vida imposible. Los demás trabajadores se vuelven sus cómplices.

No participa en actividades ilegales: negarse a participar en actividad encubierta, puede generar la molestia de quién invita a la ilegalidad, pues puede representar una traición.

Envidia: el acosador se siente amenazado por la eficacia del acosado en el desarrollo de su trabajo. El acosador teme verse relevado de sus funciones o ser despedido por una mayor competencia de la víctima.

La crudeza y realidad de los discursos anteriormente citados permiten plantearse, ¿qué factores producen el rompimiento de la armonía laboral con dichas trabajadoras que se autopercebían valoradas en la institución? Las explicaciones son multicausales, sin embargo, una de las que tienen mayor incidencia en la erosión de las relaciones interpersonales en el trabajo, tiene que ver con las conductas y rasgos de la personalidad de las figuras de autoridad.

Una de ella es el narcisismo, el cual, es una condición mental que tiene que ser diagnosticada por un especialista.⁸ Sin embargo, lo que es corroborado por las investigaciones sobre este tema, es que las personas tienen más probabilidad de desarrollar rasgos y conductas narcisistas en el trabajo, si han sido víctimas de violencia en cualquiera de las agencias de socialización.⁹ De las veintiún entrevistadas seis de ellas ocuparon figuras de mando en alguna ocasión en las IES estudiadas. Por ello, rescatar los rasgos de personalidad y las actitudes de control que otras personas desarrollaron frente a sus cargos, resulta de gran utilidad para una mejor comprensión del fenómeno.

En este sentido, Trechera (2008), explica que las personas agresoras en el trabajo poseen un sentido o “idea de grandiosidad, fantasías ilimitadas de poder y éxito, se consideran especiales y únicos, piensan que le deben todo, necesidad excesiva de ser admirados, explotan las relaciones interpersonales, carecen de empatía, pueden ser brillantes en lo social, actitudes arrogantes, narcisistas, rigidez psicológica, desconfiados y agresivos” (p. 4).¹⁰ Lo anterior es coincidente al analizar los discursos de las entrevistadas. En ellos, se puede observar que una de las prácticas que violentan a las trabajadoras es el perjudicar su imagen ante el personal mediante el aislamiento, la generación de rumores

8 Acorde al Manual de Diagnóstico y Estadístico de Trastornos Mentales (DSM-5) los criterios para diagnosticar en los pacientes la patología, son los siguientes: un sentido exagerado e infundado de su propia importancia y talentos (grandeza). Preocupación por fantasías de logros ilimitadas, influencia, poder, inteligencia, belleza o amor perfecto. Creencia de que son especiales y únicos y que solo deben asociarse con personas del más alto nivel. Necesidad de ser admirado incondicionalmente. Un sentido del derecho. Explotación de los demás para lograr sus propios objetivos. Una falta de empatía. Envidia de los demás y creencia de que otros los envidian. Arrogancia y soberbia. El DSM-5 condiciona el trastorno a razón de que los síntomas deben de haber comenzado a edad adulta temprana. (APA, 2023).

9 La prevalencia en México no está clara del trastorno narcisista de la personalidad, no hay estudios correspondientes a la población mexicana. Del 50 al 70% de sujetos que reciben el diagnóstico son varones. En Estados Unidos de América la prevalencia es de 2 al 16% en la población clínica acorde a la Asociación de Psicología Americana (APA, 2023).

10 En una de las observaciones realizadas, en un discurso dirigido por una figura de autoridad de las IES analizadas, en una reunión festiva entre el personal, expresó que “tener una asistente [como la que tenía, la consideraba como] una “enviada de Dios” a su camino. [...] ella no se queja nunca, siempre tiene disposición de trabajar fuera de su horario, incluso, la puedes contactar hasta en la noche. [...] Aunque la regañes, ella jamás te responde y hace lo que se le pide sin mala cara. Eso es lo que necesita una institución, alguien que dé la vida por su trabajo” (Comentarios de la observadora, agosto de 2019).

o el implementar prácticas persecutorias como el hostigamiento a través del espionaje de conversaciones. Esto genera la ruptura de las redes de apoyo de las profesionistas que les deja en una condición de vulnerabilidad e indefensión ante los regaños y castigos públicos y privados.

Otra de las actitudes es imposibilitar la libertad de pensamiento, opinión y toma de decisiones cuando los cargos exigen capacidad de mando. La proactividad es algo sancionado si existe personal que lleva más de una década laborando en la institución. En el caso de las entrevistas levantadas se pudo corroborar que el control hacia las nuevas trabajadoras se exagera si otras tienen dos o tres décadas trabajando en las IES. En esos casos, la violencia llega a ser mayor y se presenta de forma psicológica y verbal, especialmente en la modalidad de *gaslighting*. Con ella, las trabajadoras comienzan a dudar de su juicio, ya que la agresora genera un panorama en donde pone de manifiesto que lo que acontece “son invenciones” (Entrevista 9, comunicación personal, diciembre de 2018), o “erróneas interpretaciones” de la trabajadora (Entrevista 14, comunicación personal, marzo de 2023) y, además, que “jamás ha existido violencia” (Entrevista 3, comunicación personal, 2017).¹¹

Esta violencia suele ser más perjudicial porque afecta la autoestima de las profesionistas, ya que para que se convierta en una práctica institucionalizada, deben existir reforzamientos como “eres sumamente delicada, a ti todo te afecta” (Entrevista 7, comunicación personal, 2018), “eres de la generación de cristal, ya nada se les puede decir, porque todo es violencia para ustedes” (Entrevista 12, comunicación personal, 2023) y, “no puedes distinguir entre una broma y la realidad” (Entrevista 21, comunicación personal, 2024). Dichas frases producen en la psique de las profesionistas el cuestionarse la percepción de la realidad en la que trabajan y conlleva, como se verá posteriormente, a la normalización del *mobbing*.

Otra de las prácticas narcisistas que, de acuerdo con lo analizado en los discursos sociales, han sido recurrentes, son las frases humillantes en privado y/o frente a otros integrantes del personal. Con ello, la agresora trata de imponer respeto, especialmente en los casos de trabajadoras que demuestran cualidades y habilidades que exponen las deficiencias del personal o de las jerarquías.

A partir de ello, la agresora reprime los actos de autonomía que imposibilita al personal violentado mostrar calidad, innovación o experiencia en el trabajo. En consecuencia, al estar institucionalizada este tipo de prácticas, la ausencia de figuras mediadoras incrementa los sentimientos de frustración y la solución de problemas entre el personal, resultando más sencillo “callar por miedo a perder el trabajo” (Entrevista 12, comunicación personal, 2023) y “no decir nada [por no] hacer más conflictos” (Entrevista 6, comunicación personal, 2018), contribuyendo así a la cultura del encubrimiento del *mobbing*.

11 En una de las observaciones realizadas, se pudo tener constancia en cuatro IES los mecanismos de represión empleados hacia las trabajadoras, especialmente en reuniones privadas donde las superiores jerárquicas sometieron a regaños, humillaciones verbales y violencia psicológica al personal administrativo, coordinadoras de programas, secretarías académicas y jefas de departamento. Las discusiones se centraron en la imagen que proyectaban con el resto del personal o enfatizando exageradamente algún error cometido. Además de ello, el personal sometido a dichas violencias tenía poca o nula posibilidad de réplica, principalmente por mecanismos intimidatorios como el uso excesivo del movimiento de manos y apropiación del espacio que incluía el levantamiento de la voz (Comentarios de la observadora, febrero de 2019).

Las afectaciones físicas y emocionales

El acoso laboral, como se ha visto, puede ser ejercido por cualquier integrante de la organización. Acorde a Sánchez, la agresión se puede revestir de las siguientes formas:

1. *Ascendente*: es aquella en la que una persona que ostenta un rango jerárquico superior en las organizaciones se ve agredida por uno o varios subordinados.
2. *Horizontal*: se manifiesta en el comportamiento del grupo y aparece con una nueva identidad que tiene su propio comportamiento.
3. *Descendente*: situación más habitual. Es el comportamiento en el que la persona que ostenta el poder, actúa a través de desprecios, falsas acusaciones e incluso con insultos, pretende minar el ámbito psicológico del trabajador acosado para exhibirlo frente a sus subordinados, con el objeto de mantener su posición jerárquica o simplemente, se trata de una estrategia empresarial cuyo objetivo es deshacerse del trabajador, forzándolo al abandono “voluntario” sin proceder a su despido legal, ya que éste acarrearía un costo económico para la empresa. (Sánchez, 2010, p. 6)

Además de lo anterior, Guevara (2003), explica que los elementos que componen al *mobbing* son el “maltrato de palabra u obra, o ambos a la vez, es transversal, es de carácter continuado y deliberado, trata de desestabilizar, lleva ánimo de provocar malestar, humillación y hostilidad” (p. 27). Por ello, resulta relevante identificar los elementos detonadores del *mobbing* y sus características, ya que pueden asociarse a otros factores psicosociales. La Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET), refiere la existencia de cinco comportamientos que posibilitan la identificación de la violencia en el trabajo:

1. Limitación de las posibilidades de comunicación.
2. Ataques dirigidos a las relaciones sociales personales (humillaciones, limitación de contacto social, negación de derechos, comparaciones entre otros).
3. Ataques a la reputación de las personas (aislamiento, difusión de rumores, bromas hirientes, ridiculizaciones, menosprecio, etcétera).
4. Afectaciones a la calidad profesional (cambios de tareas enfocados al ataque a la persona trabajadora, así como a la asignación de tareas excesivas o de difícil cumplimiento).
5. Afectaciones directas a la salud de la persona trabajadora (violencia física y psicológica, además de amenazas) (PROFEDET, 2020, p. 6).

Además, de lo anterior, “existen factores ambientales en las organizaciones que generan conflictos interpersonales, precipitantes que aceleran los problemas como las

creencias y valores” (Vartia & Hyyti, 2002, p. 7). Por ello, las consecuencias del *mobbing* son catastróficas en la persona que lo sufre, ya que tiene impacto no sólo en su esfera familiar y social, a la vez, pueden sufrir una serie de trastornos físicos como psíquicos.¹² De acuerdo con Blanco (2018), los cuadros que el personal afectado puede presentar son:

ansiedad generalizada, trastorno de pánico, depresión, estrés postraumático, psicosomatizaciones como migrañas, cansancio, desarreglos digestivos, adicciones, deterioro de la memoria y cognitivos, focalización y obsesión, aislamiento social, profesional y familiar, insensibilidad o despersonalización, anhedonia, alteraciones del sueño y apetito, vulnerabilidad a infecciones, entre otros padecimientos (p. 12).

Lo anterior fue posible cotejarlo en lo analizado en el discurso de las entrevistadas. Al menos en alguna ocasión, diecisiete de veintiuno experimentaron lo siguiente:

Sufí varias veces ataques de pánico que me llevaron a urgencias porque pensé que me estaba infartando (Entrevista 1, comunicación personal, 2017).

Cuando me hacían algo malo en el trabajo, pasaba por etapas depresivas que me tuvieron en cama sin poder hacer tareas diarias y simples de la casa (Entrevista 4, comunicación personal, 2017).

Mi familia se vio profundamente afectada. Yo veía que padecían por mí. Se preocupaban y yo trataba de fingir que todo estaba bien (Entrevista 9, comunicación personal, 2018).

Decidí atenderme con psicólogo y psiquiatra porque pasé varios días sin poder dormir, con pesadillas, cambios de ánimo repentinos que iban de la tristeza, el enojo o la frustración (Entrevista 13, comunicación personal, 2023).

Cuando despertaba tenía dolores musculares que parecía como si me hubiera atropellado un autobús. Al dormir, apretaba tan fuerte la mandíbula que me rompí 2 dientes de enfrente y me diagnosticaron con bruxismo severo en el que mis tejidos blandos de la boca estaban sumamente afectados por la somatización del estrés [...] el dolor de espalda y cadera no me permitían estar bien en el día (Entrevista 20, comunicación personal, 2024).

Para mí, lo que más me afectó fue el deterioro de mi autoestima y el pensar que yo no valía nada (Entrevista 21, comunicación personal, 2024).

Sin embargo, esto no es lo único que una persona víctima de *mobbing* puede padecer, ya que existen otras sintomatologías como los dolores de espalda, irritabilidad, bajo estado de ánimo, dolores de cabeza, dificultad de dormir, dificultad de concentración,

12 En lo observado en las IES se detectaron conductas que afectaron severamente la salud física del personal femenino administrativo y docente de tiempo completo. Por ejemplo, impidiéndoles el descanso y recuperación después de recibir incapacidades oficiales por motivos de enfermedad, maternidad, salud mental, procedimientos quirúrgicos y tratamientos invasivos. En una de las conversaciones off the record con el personal de apoyo administrativo y docente de tiempo completo, mencionaban que, aunque sus incapacidades médicas fuesen producto del estrés laboral y/o ansiedad, preferían ocultarlo porque entonces “te consideran débil o loca, y eso es peor” (Comentarios de la observadora, octubre de 2019).

sentimientos de inseguridad, llanto, agresividad, falta de memoria, dolores de estómago, fatiga crónica, palpitaciones y pesadillas (Barómetro Cisneros, 2004). Aunado a la “pérdida de fuerza de trabajo y de población activa, baja competitividad en el mercado, aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales e incapacidades, incremento del presupuesto sanitario y espera larga en la atención de la salud” (Blanco, 2018, p. 11).

Por lo anterior, en México la investigación sobre el *mobbing* ha ido en aumento. Su principal objetivo es hacerlo visible, tomar consciencia y denunciarlo a tiempo,¹³ ya que, al estar estigmatizada la atención a la salud mental, las personas económicamente activas desconocen las afectaciones que pueden desencadenar en sus lazos familiares, en la autoestima o en la detonación de neurodivergencias con consecuencias más severas.

Epílogo: ¿es posible superar el *mobbing*?

A partir de la evidencia empírica recabada, la pregunta sobre ¿qué factores culturales detectados en las agencias de socialización de las versionantes posibilitaron la aceptación del *mobbing*?, se concluye que la exposición temprana a actitudes y entornos de violencia entre la infancia y adolescencia, propició la tolerancia y aceptación gradual del *mobbing*, que reforzada por la necesidad de reconocimiento social ausentes en dichas etapas y las estrategias de confianza desarrolladas por las personas agresoras, imposibilitaron la pronta identificación del acoso laboral.

En consecuencia, al identificar en los discursos sociales ¿cuáles son los incentivos que en las IES analizadas permitieron la institucionalización de patrones de violencia laboral?, posibilitó corroborar el supuesto planteado correspondiente a que la normalización e institucionalización del *mobbing* en las IES estudiadas, principalmente se produjo por el temor de las entrevistadas al despido laboral y la pérdida de ingresos económicos estables; la presencia de experiencias de violencia en otras agencias de socialización, como la familia y la escuela; y, la existencia de personalidades tendientes al desarrollo de conductas narcisistas que, mediante un sistema de premios y castigos, han posibilitado su consolidación como figuras de autoridad.

Este tipo de personalidades como se ha corroborado, emplean estrategias de convencimiento y manipulación para obtener la lealtad genuina de las trabajadoras, y en el caso contrario, la disciplina se emplea para obtener el control ante conductas proactivas y autónomas, a partir de violencias de tipo verbal y psicológica que afectaron la autoestima y autopercepción de las mujeres entrevistadas. Por ello, el *mobbing* identificado en el discurso social, abarca los tres tipos analizados con anterioridad: ascendente, horizontal y descendente, posibilitando una cultura organizacional de acoso normalizado e institucionalizado difícil de revertir.

13 Ejemplo de ello son los trabajos encabezados por Pando. En el año 2006 publica el Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO). Una prueba creada con la intención de visibilizar el fenómeno del acoso laboral.

Por ello, detectar el acoso laboral a tiempo es crucial para frenarlo y evitar sus consecuencias. Como se ha observado, es un fenómeno complejo y difícil de visibilizar, ya que se presenta de forma sutil y sus señales de alerta se llegan a confundir como percepciones exageradas y/o erróneas por parte de las trabajadoras. Actualmente existen instancias para recurrir si alguna persona es víctima de *mobbing*, tales como la PROFEDET, que ha puesto a disposición una orientación y representación legal de forma gratuita.

Sin embargo, a partir de lo estudiado en los discursos sociales, las explicaciones para evitar el conflicto laboral y su exposición, de acuerdo con las entrevistadas, obedece a la percepción que tienen sobre la indefensión frente a la agresión, el temor a la competencia laboral si se llega al despido, que incrementa con los ciclos etarios, y a la minimización de las actitudes sufridas en el trabajo:

Si me preguntas por qué no denuncié, la verdad fue por vergüenza. Pensé que era una situación muy tonta que me hacía ver como una estudiante de primaria a la que sus compañeras malas, la tratan mal. Si lo hacía, en mi mente, yo no tenía la madurez para enfrentarlo sola (Entrevista 6, comunicación personal, 2018).

Decidí callarme en todo sentido. Pensé en costos y beneficios y pensé que era mejor quedarse así y a todo obedecer. Porque, fuera de ello ¿qué me esperaba?, desempleo, seguir padeciendo y todo lo que ya sabía. Pensé en que ya no tenía veinte años y ahora ya no podría encontrar algo mejor (Entrevista 9, comunicación personal, 2018).

Pensé mucho en mis hijos, su papá los cuida en la casa y yo soy la que trabaja. He intentado irme de la universidad y buscar otras opciones, pero soy una cincuentona que ya no van a contratar. Sé mi realidad y lo que buscan en las universidades ahora. Todo es el género y las especialidades relacionadas, pero si vieran cómo se comportan esas estudiantas de violencias contra las mujeres, seguro no las contratarían. Viven en una mentira, en un falso discurso que no brinda solidaridad hacia otras que lo necesitan, son las peores agresoras y lo digo porque lo he vivido (Entrevista 13, comunicación personal, 2023).

Han intentado de todo para que yo me vaya, desde ascenderme a puestos sin dinero extra que están cargados de trabajo administrativo que nadie quiere, he sufrido violencia psicológica y verbal en el trabajo y también me han descendido de puestos, me han cambiado a la modalidad de honorarios y aquí sigo, hasta que consigan despedirme por lo que se les ocurra. Te aseguro que prefiero esto a no tener nada. Ya padecí mucho al encontrar este trabajo, soy mayor y no habrá otra oportunidad (Entrevista 19, comunicación personal, 2023).

A partir de lo anteriormente expuesto, resulta relevante el encontrar en los discursos de las versionantes los factores que propiciaron la detección de la violencia laboral, ya que, al no recibir orientación previa sobre el tema, fueron capaces de identificar que sus relaciones laborales no eran saludables ni propicias para su crecimiento profesional y familiar:

Cuando me di cuenta de que era víctima de violencia en el trabajo, fue cuando un día ya no me sentí la mujer inteligente y exitosa. Me llevó trabajo entenderlo porque en

un periodo de vacaciones estuve en la cama como dos semanas. Después de eso decidí atenderme con profesionales de la salud mental y de ahí diagnosticaron que yo padecía riesgo laboral (Entrevista 21, comunicación personal, 2024).

El tratamiento lo debes buscar por tu cuenta, porque tuve una experiencia en que, en una universidad [...] contrataron a un psicólogo organizacional, que en lugar de ayudarte a superar lo que te afecta en el trabajo, se sabía que, si en verdad eras honesta en las consultas, al siguiente semestre ya no te recontrataban (Entrevista 7, comunicación personal, 2018).

Varias veces lloré en el trabajo porque, a lo mejor parece muy tonto lo que te voy a decir, pero cuando se unen varias personas para disminuirte o humillarte, es algo que no puedes superar. Te degrada, ni siquiera recuerdas todos los estudios que tienes y lo que te ha costado llegar ahí. Simplemente ves a un grupo de agresoras que te hacen sentir que no perteneces ahí. Pero demandé, busqué apoyo psicológico y psiquiátrico y hoy estoy mejor (Entrevista 2, comunicación personal, 2017).

En suma, como se ha podido cotejar, sí es posible superar el *mobbing*. El reconocimiento de padecimientos emocionales y mentales, además de las afectaciones en los círculos cercanos de convivencia a causa del trabajo, es crucial para que una persona opte por la búsqueda de ayuda. Sin embargo, el encubrimiento en las instituciones de estas prácticas y la omisión de las leyes sobre acoso y estrés laboral, son factores incidentes en su normalización y la no denuncia.

Referencias

- American Psychiatric Association. (2023). *DSM-5-TR Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales: Texto revisado*. Editorial Médica Panamericana S.A.
- Andersson, I., y Pearson, C. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Arce, A. (2009). *El Acoso Laboral (Mobbing) en las Organizaciones*. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/40041>
- Cáceres, F., y Rosales, C. (2010). El acoso laboral en instituciones de educación tecnológica en México: ensayo sobre dos casos observados. En F. Peña, & S. Sánchez (eds.). *Testimonios de mobbing. El acoso laboral en México* (pp. 137-148). Ediciones EÓN-Instituto Nacional de Antropología e Historia -CONACULTA.
- Cusme, Y., Zambrano, L., Gómez, V., y Palacios, A. (2022). Análisis sistemático del rendimiento laboral en los centros de educación superior. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 220-227.
- Dujo, V., y González, D. (2022). Revisión de instrumentos en español para medir el acoso laboral: su utilidad en la evaluación pericial. *Anuario de Psicología Jurídica* 32(1), 11-21.
- Expósito, F. (2011). Violencia de género. *Mente y cerebro*, 48(1), 20-25.
- García, E. (2019). El mobbing académico, fenómeno ignorado y de responsabilidad conjunta: estudio de caso en una universidad estatal en Costa Rica. *Repertorio Americano*, (29), 185-200.
- Girard, R. (2014). *La violencia desvelada*. Dykinson.

- Guevara, L. (2003, 29 de marzo). *Tratamiento del acoso psicológico, el estrés y el burnout como accidentes del trabajo*. Unión Nacional de Juristas de Cuba. <https://lc.cx/SA9jDq>
- Heinemann, P. (1987). *Mobbing*. Bokbörsen.
- Hirigoyen, M. (2013). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Paidós.
- Lacan, J. (2003). *La agresividad en psicoanálisis*. Siglo Veintiuno.
- Leymann, H. (2002). *Mobbing*. Wunderlich.
- Marx, K. (2019). *El trabajo asalariado y capital*. Greenbooks editore.
- Meráz, R., y Carrera, R. (2022). Estudio comparativo: violencias en universidades públicas mexicanas. *El Cotidiano*, 37(233), 7-16.
- Meráz, R. (2020). El acoso laboral: un monstruo que acecha a docentes de la Universidad de Guanajuato. *El Cotidiano*, 35(220), 71-82.
- OIT. (2021, 25 de junio). Eliminar la violencia y el acoso en el mundo. [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=dqbtPogEzX4>
- Peña, F. (2012). *Mobbing en la academia mexicana*. Ediciones y Gráficos Eón.
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing, cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Sal Terrae.
- PROFEDET. (2020). *Protocolo para detectar, atender y acompañar a las personas usuarias de la PROFEDET en casos de hostigamiento y acoso sexual / laboral*. <https://lc.cx/pHq-gf>
- Rojas, J., García, B., y Hernández, M. (2019). El Mobbing en trabajadores universitarios: Una revisión sistemática. *Propósitos y Representaciones*, 7(3), 354-368.
- Sánchez, M. (2010). Acoso laboral contra la mujer en México. *Revista Latinoamericana de Derecho*, 17(10), 453-463.
- Torres, A. (2019). Acoso Laboral (Mobbing): Riesgo Psicosocial Emergente Invisible. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(2), 127-137.
- Trechera, J. L., Vázquez De La Torre, G., & Fernández Morales, E. (2008). Estudio empírico del trastorno narcisista de la personalidad (TNP). *Acta Colombiana de Psicología*, 11(2), 25-36.
- Hernández, R. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. *Innovar*, 17(29), 71-92.
- Undurraga, R., y López, N. (2020). Trayectorias Laborales de Mujeres y Violencia en el Trabajo: Una Cuestión de Género. *Psykhē*, 29(2), 1-14.
- Uribe, J., García, A., Castillo, I., y Barrera, P. (2011). La escala mexicana de acoso en el trabajo (EMAT): violencia laboral, factores psicosomáticos y clima laboral, un estudio confirmatorio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(2), 161-182.
- Vartia, M., y Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 113-126.
- Zúñiga, M. (2017). Trabajo, trabajadoras y cultura organizacional. Entre el mobbing y el acoso sexual. *El Cotidiano*, (206), 91-98.

Mobbing in Higher Education Institutions: an analysis from the social discourse of professional women in Morelos

Mobbing em instituições de ensino superior: uma análise do discurso social de mulheres profissionais em Morelos

Karen Ramírez González

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0003-0279-0491>

karen.ramirezg@uaem.edu.mx

ramirezgkn@gmail.com

Doctora en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid. Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla (UAEM). Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

Mauricio Guardiola García Gómez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0005-8684-059X>

mauguardiola@hotmail.com

lineadeimagenes@gmail.com

Estudiante de la Maestría en Administración en Organizaciones en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Es Publicitario, Psicólogo Clínico de profesión y profesor en diferentes Universidades de la Ciudad de México y del Estado de Morelos.

Abstract:

This work analyzes the violence that professionals experience in Higher Education Institutions (HEI) in the center and east of Morelos. Through twenty-one semi-structured interviews applied to administrative staff, teachers and different hierarchical figures, the social discourse was obtained with respect to three aspects: the work experiences that produced effects on the performance and mental health of the workers; the processes of acceptance of violence in the academic field; and, the incentives detected in the speeches of hierarchical superiors to control, discipline and extend their authority among female personnel. Concluding that, the normalization of mobbing is explained by the fear of dismissal and the loss of stable economic income; the presence of professionals with experiences of violence in different socialization agencies and/or with personalities tending to develop narcissistic behaviors that, through rewards and punishments, have enabled their consolidation as authority figures.

Keywords: mobbing; violence; HEI in the center and east of Morelos.

Resumo:

Este artigo analisa a violência sofrida pelas profissionais do sexo feminino nas Instituições de Ensino Superior (IES) do centro e do leste de Morelos. Por meio de vinte e uma entrevistas semiestruturadas aplicadas ao pessoal administrativo e docente e a diferentes figuras hierárquicas, obteve-se o discurso social em relação a três aspectos: as experiências de trabalho que afetam o desempenho e a saúde mental das trabalhadoras; os processos de aceitação da violência no ambiente acadêmico; e os incentivos detectados no discurso dos superiores hierárquicos para controlar, disciplinar e estender sua autoridade entre as trabalhadoras. Conclui-se que a normalização do mobbing é explicada pelo medo da demissão e da perda de renda econômica estável; pela presença de profissionais com experiências de violência em diferentes agências de socialização e/ou com personalidades que tendem a desenvolver comportamentos narcisistas que, por meio de recompensas e punições, permitiram sua consolidação como figuras de autoridade.

Palavras-chave: assédio moral; violência; IES no centro e leste de Morelos.