

Tipología de Mobbing - una mirada desde la responsabilidad de la empresa

CARMEN MARINA LÓPEZ PINO^{*}
ENRIQUE SECO MARTÍN^{**}

Resumen

Desde la teoría de Bourdieu, el artículo construye una tipología de mobbing, considerando el contexto, el poder, la cultura empresarial y las estrategias. Se orienta a develar la responsabilidad de la empresa para lo cual reflexiona sobre las estrategias empresariales, los nodos de poder, el conflicto en torno a derechos entre empresa y trabajadores, además de las prácticas y *habitus* organizacionales. Para su construcción se basó en un estudio cualitativo de expedientes de mobbing en Colombia, recabados en ámbitos jurídicos y de prevención; también se apoyó en entrevistas semiestructuradas a víctimas, operadores judiciales, empresarios y sindicatos. Concluye la necesidad de establecer la responsabilidad de la empresa en las prácticas de mobbing como centro de discusión teórica y empírica de este fenómeno.¹

Palabras claves: Bourdieu. Trabajo digno. Condiciones de trabajo. Relaciones laborales. Maltrato.

* Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (España)

** Consultor independiente (España)

¹ Este artículo recoge parte de los resultados de la investigación "Habitus y prácticas de acoso laboral y su forma de resolución jurídica en Colombia", financiada por el Fondo de Investigación de la Universidad del Rosario (FIUR) y adelantada conjuntamente por los grupos de investigación *Ética aplicada, Trabajo y responsabilidad social* de la Escuela de Ciencias Humanas y por el grupo de *Derechos Humanos* de la Facultad de Jurisprudencia. El análisis de la información es trabajo y responsabilidad de los autores. Agradecemos a Diana Ramírez por sus valiosos comentarios.

Typology of Mobbing - a look into the corporate responsibility

Abstract

This article builds a typology of mobbing, considering the context, power, corporate culture and strategies, based on Bourdieu's theory. It aims to unveil corporate responsibility by reflecting on business strategies, nuclei of power, conflict over rights between employer and employees, and on practices and organizational *habitus*. Its construction was based on a qualitative study on mobbing inquiries in Colombia, collected from both the legal system and prevention institutions; the study also resorted to semi-structured interviews with victims, judicial officials, employers and unions. Findings point to the need to establish corporate responsibility in mobbing practices, as a focus of theoretical and empirical discussions on this phenomenon.

Keywords: Bourdieu. Decent work. Working conditions. Labor relations. Harassment in the workplace.

1. Introducción



Desde la década del ochenta la violencia en el trabajo empieza a ser parte de la reflexión académica con implicaciones en los campos legislativo y laboral. El maltrato, la persecución, el entorpecimiento, la discriminación, la desprotección y la inequidad laboral -naturalizados como parte de la vida cotidiana en el trabajo – fueron visibilizados y reinterpretados como *habitus* denigrantes que lesionaban la dignidad de la persona, su integridad física y moral, y menoscababan los derechos a la igualdad, a la no discriminación, a la seguridad y a la salud y, de forma indirecta, el derecho al trabajo.

Este fenómeno es interpretado como mobbing y existe un grado de consenso sobre su definición. Significa hostigar, ofender, excluir socialmente, afectar negativamente las tareas de trabajo de alguien. *Es un pro-*

ceso de intimidación de carácter escalonado en el cual la persona afectada termina en una posición inferior y se convierte en el blanco de sistemáticos y prolongados actos sociales negativos (Einarsen et al., 2003, p. X). Según Einarsen (2000), el único denominador común es que estos comportamientos son utilizados con el objetivo o, por lo menos, el efecto de la persistente humillación, intimidación, miedo, o castigo a la víctima.

Es así como las prácticas discursivas desarrolladas en el campo académico determinan la interpretación y análisis del fenómeno. La psiquiatría y la psicología marcan las pautas interpretativas y, recientemente, otras disciplinas como la sociología y la antropología entran en esta disputa del saber. Si bien, desde sus inicios, Leymann (1996) destaca la responsabilidad empresarial en las prácticas de acoso, ésta se desvanece debido a la psicologización del fenómeno, que centra el análisis en las características psicológicas de los sujetos y presenta como telón de fondo las organizaciones² (Mayoral, 2010; Peña; Sánchez, 2009). No obstante, esta situación se revierte cada vez más, incluso desde el ámbito de la psicología.

Desde la teoría de Bourdieu, el acoso laboral va más allá de un conflicto entre individuos. Este es el resultado, primero, de estrategias empresariales que se apoyan en prácticas de acoso laboral para alcanzar objetivos bien sea de reducción de costos o de productividad. Segundo, responde a la estructura jerárquica que configura la empresa la cual crea espacios o nodos de poder autónomos carentes de control. Tercero, el *mobbing* también es expresión del conflicto de intereses entre empresa y trabajadores en torno a los derechos. Por último, es favorecido por prácticas y *habitus* organizativo cristalizados en estructuras relacionales.

En este sentido, el esfuerzo de este artículo es construir una tipología de *mobbing* subrayando la responsabilidad de las empresas que, en tanto

²Peña y Sánchez afirman: "...podemos advertir que el psicologismo inicial no ha sido superado completamente..." (2009: 17).

que organizaciones, son el resultado de estrategias, prácticas y *habitus* que estructuran las relaciones laborales y pueden favorecer el mobbing. Para ello destacamos la necesidad de contextualizar (*campo*), develar las relaciones de poder (*capital*) y la cultura empresarial (*habitus*), tal como lo propone Mayoral (2010) en un artículo “El mobbing y la teoría de la acción de Pierre Bourdieu”. Además, nuestro marco analítico considera el concepto de *estrategia* y, a diferencia de la autora, que centra gran parte de su trabajo en la exposición de la teoría de Bourdieu, el presente artículo reflexiona e ilustra, a la luz de dicha teoría, este fenómeno, enfatizando en los tipos de acoso. De ahí que, por motivos de espacio, no nos detengamos en exponer con amplitud los conceptos propios de la teoría de Bourdieu.

La reflexión analítica que sustenta la tipología está respaldada por los resultados de una investigación cualitativa, basada en expedientes de acoso laboral en instancias preventivas y judiciales, adelantadas en Colombia; y en entrevistas semiestructuradas realizadas a diversos actores.

En la primera parte se realiza una breve presentación del estado del arte de la problemática; en la segunda se expone la metodología; en la tercera, la tipología de acoso laboral; y, por último, las conclusiones.

2. Problematización del acoso laboral: la empresa como centro de análisis

Desde la psicología y la psiquiatría, el *mobbing* se posiciona como campo de reflexión analítica y de intervención en el ámbito laboral, especialmente en Europa. Tal como señalan Zapf y Gross (2001), la investigación inicia en Suecia (Leymann; Gustavsson 1984; Leymann, 1996), Noruega (Einarsen 2000; Einarsen y Skogstad, 1996), Finlandia (Björkqvist; Osterman; Hjelt-Bäck, 1994; Vartia, 1996) y en Estados Unidos con los estudios de Groeblinghoff y Becker (1996). En Francia, Hirigoyen (1999)

contribuye a visibilizar el fenómeno. A principios de este siglo, son cada vez más los investigadores latinoamericanos que abordan esta temática, entre ellos se cuentan Barreto (2011), Peña y Sánchez (2009), Souza (2006), Fernández y Nava (2010). Hasta el momento, gran parte de la investigación llevada a cabo se ha centrado en la relación entre el bienestar y la salud; la exposición a la intimidación; el daño causado a la víctima, los procedimientos de acoso y las estrategias. El problema se plantea como multicausal, y las organizaciones cada vez más dejan de ser el telón de fondo del problema.

Para Leymann (1996), que fue uno de los primeros autores en trabajar el tema del acoso laboral, éste tiene que ver con el ejercicio del poder, con la constricción de la autonomía y con la estigmatización de los individuos, bien sea por parte de la jerarquía organizacional o por los pares e iguales en el trabajo. Además, presenta la particularidad de que es un conflicto asimétrico entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. Destaca el papel de las organizaciones en el fenómeno y señala que, si un conflicto ha degenerado en un proceso de acoso, la responsabilidad recae, en primera instancia, en la dirección, tanto si es debido a deficiencias en la gestión del conflicto en una situación concreta, como si se debe a una falta de políticas organizacionales para gestionarlo.

Sin embargo, el fenómeno se psicologiza y la conceptualización del acoso se centra en la *intencionalidad* del sujeto acosador y el fenómeno es interpretado como un problema interpersonal, resultado de las características psicológicas de los individuos y de los problemas psíquicos de los sujetos implicados.

Por ello, construyen tipologías centradas en la víctima atacada o en el atacante. Por ejemplo, Piñuel también define las organizaciones en las que se produce el mobbing como “tóxicas”, debido a que trabajar en ellas

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

resulta nocivo para la salud de muchos de sus trabajadores; pero seguidamente centra parte de la discusión en los problemas psíquicos de los sujetos implicados. Argumenta que el acosador presenta

trastornos psicológicos y psiquiátricos como psicopatías, trastornos de personalidad narcisista, sentimientos de inadecuación (complejos de inferioridad) o, incluso, el paranoicismo [...] Tras estas actitudes suele haber personas frustradas, incompetentes, a la defensiva, o simplemente enfermas psicológicamente” (2001, p. 4).

Por su parte, Mac Donald (2008, p. 38), aunque señale que el hostigador o acosador cumple un rol jerárquico en la organización, desarrolla una serie de características psicológicas del victimario: envidia, celos, rivalidad, indiferencia, miedo o manipulación.

Zapf y Gross (2001) destacan que algunos medios de comunicación y empleadores sostienen que las víctimas de mobbing son responsables de ser acosadas. Algunos médicos y psicólogos clínicos apoyan este punto de vista, y desarrollan diagnósticos sobre el “comportamiento quejumbroso” o “trastorno de ansiedad generalizada”, que sugieren que estos trastornos existían antes y no son resultado del mobbing.

Bajo este paradigma, el análisis se centra en la personalidad de los sujetos (victimario vs víctima), en las relaciones interpersonales; aspecto que de ninguna manera hay que descartar, pero se suele desestimar que los sujetos acosadores se incrustan en culturas organizativas, cumplen un rol, llevan a cabo estrategias de gestión permisivas frente a conductas de acoso laboral, con tal de lograr objetivos empresariales; es decir, el hostigamiento puede ir más allá de la personalidad de los sujetos. Es así como buena parte de los estudiosos, incluso del ámbito de la psicología, dan cada vez más peso a las estructuras organizativas (Agervold; Mikkelsen, 2004; Einarsen *et al.*, 1994; Hauge *et al.*, 2007; Skogstad *et al.*, 2011; Tuckey *et al.*, 2009; Martín; Pérez, 2002).

Por ejemplo, Liefoghe y Mackenzie destacan el poder y las prácticas organizativas como conceptos claves para la comprensión del mobbing. Señalan que los trabajadores no relacionan estas prácticas de hostigamiento con choques de personalidad entre los individuos, sino con leyes impersonales a las cuales deben someterse tanto trabajadores como supervisores y jefes, pues las organizaciones fijan objetivos rígidos e inflexibles, sin considerar las circunstancias personales de los sujetos (2001, p. 381).

Por su parte, Koonin y Greene señalan que algunas de las tendencias recientes en los negocios para centrarse en la excelencia y la calidad han aumentado la presión sobre los trabajadores, gerentes de línea y supervisores, creando un ambiente propicio para el acoso psicológico. Además, agregan: *el mobbing se produce porque se permite que ocurra, porque no se detiene, es decir, es tolerado por las organizaciones* (2007, p.76).

El aporte de este artículo es construir una tipología que destaca la responsabilidad de la empresa en prácticas de mobbing, partiendo de la teoría de Bourdieu y de fuentes poco exploradas como son los expedientes judiciales, entre otras.

3. Metodología

La tipología se apoya en una reflexión analítica que emerge tanto de la teoría como de los hallazgos empíricos. Bajo una perspectiva metodológica cualitativa, se recabó información en 94 expedientes de acoso laboral en juzgados laborales e instancias preventivas; y en 60 entrevistas semiestructuradas realizadas a víctimas, expertos, operadores judiciales, funcionarios, representantes sindicales y empresarios. La codificación de la información se realizó a través del programa Atlas TI.

Desde la perspectiva del análisis de discurso, se abordaron tres elementos básicos propuestos por Martín Criado (2014, p. 130):

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

a) categorías y esquemas simbólicos básicos; b) constricciones sobre la acción; c) estrategias discursivas. Para indagarlos, el analista tiene varios medios: a) rastrear las estrategias de presentación de sí y la evolución de la censura estructural; b) situar todo discurso en un espacio de discursos; c) privilegiar en la explicación las constricciones que pesan sobre la acción; d) centrarse en los vaivenes, incoherencias y contradicciones del discurso; e) situar cada opinión de un sujeto en el contexto de sus estrategias simbólicas generales.

Esta perspectiva facilitó el proceso de abstracción para la construcción de la tipología, recurso metodológico ampliamente empleado en las ciencias sociales y económicas. Para su construcción, se consideraron las siguientes categorías de análisis: el contexto (campo), el poder (capital), la cultura de la empresa (*habitus*) y las estrategias; sin la pretensión de generalizar, pero sí de mostrar una situación particular que, como tal, es la cristalización de fenómenos y tendencias sociales; tampoco corresponde al tipo ideal de Weber (1977), pero al igual que éstos, son constructos analíticos que permiten comprender la acción real³.

Por último, en la construcción de la tipología, primero, se descartó la intencionalidad como condición *sine qua non* para interpretar el mobbing; segundo, son centrales, en el análisis, las relaciones de poder asimétricas que configuran el orden empresarial, de ahí que se enfatice en las estrategias empresariales y en los nodos de poder; tercero, el conflicto de intereses se consideró como intrínseco a la relación capital trabajo; y

³ Para Weber, en el método científico “la construcción de *tipos* investiga y expone todas las conexiones efectivamente condicionadas, del comportamiento que influyen en la acción, como “desviaciones” de un desarrollo de la misma “construido” como puramente racional con arreglo a fines” (1977: 7). En la presente propuesta de construcción de una tipología de acoso, el esfuerzo se centra en develar el sistema de posiciones y relaciones que fundamentan dicha acción; es decir, comprender el mobbing en términos relacionales, como una práctica, resultado de la interacción entre estructura y agentes. Por ello, son centrales, por un lado, los conceptos de campo y *habitus*, como constelación de relaciones; y, por otro, el método comparativo el cual posibilita poner en práctica la forma de pensar relacional.

cuarto, se destacan las prácticas y *habitus* organizativos que favorecen el acoso laboral. El foco de interés son las causas del mobbing y no el daño, en la medida en que este último ha sido el centro de buena parte de las investigaciones sobre acoso laboral. Para facilitar su comprensión, cada tipo se ilustra con un caso.

4. Tipología de Mobbing - la empresa como centro de análisis

Antes de exponer la tipología de mobbing, queremos presentar brevemente los principales conceptos que orientan la investigación: contexto, cultura de la empresa, estrategias y poder. El concepto de campo posibilita introducir la importancia del contexto al análisis del mobbing. El campo Económico es un espacio social en el que las relaciones se definen fundamentalmente por la disputa por el dominio del capital económico, realizada entre agentes – empresas – que entran en la lucha por la competencia de este capital específico, que se acumula, se concentra y centraliza en tanto esté acompañado de otros capitales (Bourdieu, 2005).

En un mundo globalizado como el actual, la lucha y disputa por el dominio en torno al capital económico se acrecientan al trascender las fronteras nacionales, situación que ha desencadenado en nuevas estrategias que se traducen en reestructuraciones empresariales, proceso creciente de concentración y centralización del capital en el cual muchos agentes son excluidos del campo, al redefinirse las reglas del juego y las posiciones de los agentes.

Las transformaciones del campo económico contribuyen a reconfigurar la cultura de la empresa, considerada como un *habitus* colectivo con manifestaciones individuales. Si bien el *habitus* se manifiesta de forma individual, es de hecho algo colectivo. Hablar de *habitus* es hablar de lo individual y personal como colectivo y social: *El Habitus es la sociali-*

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

zación de la historia colectiva (Mayoral, 2010, p. 389). La similitud de los *habitus* individuales es el resultado de condiciones de existencia material similares, fraguadas en un momento histórico del campo. En este sentido, la dimensión del *habitus* como estructura estructurante nos permite comprender cómo el acoso puede constituirse en parte de la cultura de la empresa y cómo éste se reproduce en la organización.

El concepto de *habitus de gestión* destaca que, al lado de la norma expresa y explícita del cálculo racional, hay otros principios generadores de prácticas en el campo económico. En este sentido, *el habitus es esa especie de sentido práctico de lo que hay que hacer en una situación determinada* (Bourdieu 2002, p. 40). Parafraseando a Bourdieu, el concepto *habitus de gestión* parte de considerar que los actores en las empresas obedecen a una suerte “sentido del juego” y para comprender sus prácticas es necesario indagar en *el esquema de capitales informacionales que les permite producir pensamientos y prácticas sensatas y regladas sin intención de sentido y sin obediencia consciente a reglas explícitamente enunciadas como tales* (Bourdieu, 1996: 83). El *habitus* brinda respuesta a la pregunta ¿qué hago ahora? Destacando también la capacidad de “agencia” de los actores empresariales, quienes deben decidir.

En este sentido, el *habitus* es un sistema de disposiciones duraderas, de estructuras, de una manera de ser, de un estado habitual (en particular del cuerpo), una tendencia, una propensión, una inclinación, adquirido de manera colectiva, acorde a un sistema de relaciones y posiciones. Es decir, es un conjunto de disposiciones para actuar, sentir, pensar y percibir, que no son adquiridas en forma innata o natural, pero terminan siendo generadoras de estrategias (Bourdieu, 2001).

Respecto al concepto de estrategia, es necesario considerar: a) la estructura del campo; b) la relación de fuerzas del campo, la cual se fundamenta en la posesión de capitales específicos valorados en el campo; y 3) los *habitus* y las prácticas.

Las transformaciones del campo generan estrategias al igual que el *habitus*, como hacedor de una racionalidad práctica, inmanente de un sistema histórico de relaciones sociales y por tanto trascendentes al individuo. El *habitus*, y con ello las estrategias, es creativo, inventivo, pero dentro de los límites de sus estructuras, que son la sedimentación de las estructuras sociales que lo produjeron. En este sentido, Bourdieu indica: *el habitus es generador de estrategias que pueden ser objetivamente conformes con los intereses objetivos de sus autores sin haber sido expresamente concebidas con este fin* (Bourdieu, P, 2005, p. 118-119). Lo que se traduce en intencionalidad sin intención, en una racionalidad práctica.

Nos detendremos en el análisis de las estrategias de la dirección empresarial, dado que el objetivo de este artículo es destacar la responsabilidad empresarial en el mobbing, por ello no analizamos las estrategias de los y las trabajadores/as acosados/as, ni las formas de resistencia a dichas prácticas. Por último, consideramos el campo de poder como espacio de relaciones de fuerza entre las diferentes formas de capital, el cual es transversal a cada uno de los tipos de mobbing construidos⁴.

Para la construcción de la tipología de acoso laboral, se consideraron categorías de análisis que emergieron del marco analítico y de la recolección de la información cualitativa: contexto (campo), *habitus* organizativo (cultura), estrategias empresariales, relaciones de poder, situa-

⁴A diferencia de Robertt y Lisdero (2016:75), quienes consideran la propuesta epistemológica-metodológica de Bourdieu como hipotética-deductiva y la denominan como "perspectiva del vector epistemológico", distante de la posibilidad de aprehender la realidad social y enriquecer la teoría; aquí se plantea que este marco analítico brinda herramientas conceptuales y metodológicas válidas sin que ello suponga replicar la teoría a la realidad, como los autores sugieren. Los marcos analíticos y los métodos utilizados son medios para acceder a la comprensión de un fenómeno y le cabe a cada investigador la pericia sociológica de hacer uso de ellos de manera creativa.

ciones de conflicto de intereses entre empresa y trabajadores, *acción*⁵ de acoso (para la cual se supone una intención), *acto* (visto como resultado), vivencia e interpretación del sujeto acosado y discursos de legitimación empresarial. Todo ello, en procura de develar el sistema de posiciones y relaciones que fundamentan las acciones y los actos de acoso laboral⁶.

A continuación, presentamos los siguientes tipos de mobbing: por estrategia de reducción de costos laborales; por estrategia de productividad y gestión de la calidad; como consecuencia del poder jerárquico, chantaje sexual; por cultura organizativa: contextos de clientelismo y corrupción; y por último, por conflicto de derechos.

4.1 *Mobbing* por estrategia de reducción de costos laborales

Constituyen prácticas de acoso por reducción de costos laborales aquellas adelantadas en una estrategia de reducción de personal, en un contexto de crisis, reestructuración y/o fusión (Ramalho, 2010). El acoso laboral se inserta en una estrategia de salida de trabajadores poseedores de determinados atributos o cualidades⁷: la antigüedad, la cualificación, las competencias, etc. No se acosa a Jesús o a Rosa por sus características personales, sino por poseer un *atributo cuestionado*, asociado a derechos laborales o a la supuesta “no posesión de competencias”, por ejemplo.

⁵ Lamo de Espinosa distingue entre los *resultados* intencionados de la *acción* y las *consecuencias* no queridas del *acto*. Mientras la *acción* solo puede concebirse como la objetivación de un propósito que puede ser racional o práctico; el *acto* se refiere a los resultados de la acción, es decir, está al margen de la subjetividad, intencionalidad, conciencia, intereses o deseos del actor (1990: 52). Para nuestro marco analítico estos dos conceptos son valiosos, porque buena parte de la literatura sobre el mobbing considera sólo la *acción* y no el *acto* para su conceptualización.

⁶ Estas categorías de análisis no se exponen en todos los tipos por motivos de espacio. No obstante, el tipo uno - Mobbing por estrategia de reducción de costos laborales-, sí contempla todas.

⁷ Es de destacar que en estos procesos de reducción de costos laborales, no se seleccionan individuos sino *atributos*, *conductas* y, eventualmente, *cualidades*, en el sentido de Weber (1977:31); quien señala: “selección social significa (...) que determinados tipos de conducta y, eventualmente, de cualidades personales, tienen más probabilidades de entrar en una determinada relación social (como “amante”, “marido”, “diputado”, “funcionario”, “contratista de obra”, “director general”, “empresario”, etc.).

Decidida a reducir costos laborales, la empresa cambia las reglas de juego, moviliza sus recursos de poder en los marcos institucionales para garantizar el nuevo orden social y lograr un cambio cualitativo y eventualmente cuantitativo de los trabajadores. En un primer momento, desde la dirección de la empresa, se institucionalizan prácticas de acoso: primero, implícitamente, de manera reiterativa se anuncia una inminente reducción de la plantilla, construyendo un ambiente de zozobra y miedo al despido, de inseguridad laboral que mina la confianza individual y colectiva de los trabajadores, situación que, en algunos casos, apresura la negociación del retiro. En un segundo momento, adelanta prácticas de mobbing explícitas como llamadas persistentes a negociar el retiro voluntario vía prejubilaciones o negociaciones; restricciones a herramientas y dotaciones de trabajo; situaciones de abuso de poder en las que arbitrariamente se reclasifican los cargos y la movilidad ligada a los mismos, se adelantan proyectos de flexibilidad horaria y salarial, y condiciones de trabajo en general; o situaciones caracterizadas por no asignar ninguna función a trabajadores sometidos a negociación. Esta última práctica caracterizó algunos procesos de reestructuración en varios sectores económicos⁸, y fue llamada, por algunos trabajadores colombianos, “*banca calentativa*” – calentar el puesto –, consistente en destinar a empleados que no habían aceptado las condiciones de retiro, en dependencias dentro de las cuales no existían tareas o éstas no estaban definidas; lo cual generaba en los trabajadores sentimientos de aislamiento, humillación, desmotivación y angustia, que condujeron en muchos casos a la aceptación de las condiciones de retiro planteadas por las empresas.

⁸ Si bien los tipos se construyen en base a prácticas de acoso laboral en Colombia, éstos poseen un carácter relativamente general, que puede ser observado en otros países y sectores como es el caso de la banca española, por ejemplo.

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

Este acoso institucionalizado, lo ilustra el caso de Ana:

La empresa anunció la fusión y la reducción de la nómina. Empezó la angustia para todos. A mí me llamó a negociar mi retiro, le comenté que no tenía interés en ello en ese momento. Entonces me llamó y me dijo: “te vas una semana para Pasto, la otra para Cúcuta, la siguiente para Valledupar y la otra para Cali”, o sea, me mando a viajar todo agosto. Él sabía que esa era mi debilidad, entonces le dije: “ilisto!”. Colgué. Y yo dije: “¡Dios mío! ¿Qué voy a hacer? ¿Con quién dejo mi niña?”.

Cuando llegué de viaje había cedido mi computador a otra persona. Yo decía: “jefe, necesito mi computador, necesito la información”; y me decía: “vos verás cómo te comunicas”. A todo el equipo le cambio teléfono, a mi nada. Tampoco me convocaban a las reuniones de grupo. El jefe de él [...] empezó a llamar a decirme que “cuándo me iba”, esto fue durante varios meses. Al final me llamó y me dijo que me iba a mandar los abogados, que yo me tenía que ir, que me entendiera con los abogados.

Tres compañeras cercanas ya habían negociado. Como el 28 de diciembre empezó a ponerme mensajes, [...]: “¿qué hubo de la carta [de renuncia]?”. Era una situación muy incómoda, muy dolorosa, ya no soportaba la situación [se derrumba y empieza a llorar, han pasado un par de años de su retiro] (EV1-víctima).

Si bien, esta situación de alta incertidumbre laboral, estos llamados a negociar son vistos por algunos trabajadores como una oportunidad: “hay que aprovechar porque de todas formas nos van a echar”. Para otros, en cambio, la situación se vive con la angustia de caer al vacío, dados el elevado desempleo y los compromisos familiares ineludibles. Por eso persiste la *illusio* de permanecer en el juego, sin contemplar la salida del mismo; algunos se muestran dispuestos a permanecer en él a costa de vejaciones, de pérdida de estatus y de estigmatización. Otros, no resisten la humilla-

ción, el ambiente de zozobra y hostigamiento, y terminan negociando el retiro, el cual es leído socialmente como un “retiro voluntario”, siendo invisibilizado el *mobbing*.

Mientras, las nuevas reglas del juego son asumidas por un cuerpo tecnocrático, comprometido y creyente, fiel a las estrategias empresariales que también alberga la *illusio* de permanecer en el juego a costa incluso de adelantar prácticas de *mobbing* para apurar el retiro de los trabajadoras/es. Esta estrategia empresarial de reducción de costos desencadena la destrucción de acuerdos y relaciones laborales basadas en la confianza, en un marco de conflictos y tensión entre los compañeros de trabajo, además del deterioro de las relaciones basadas en la solidaridad.

En el discurso de los directivos y la tecnocracia, dichas prácticas no son interpretadas como acoso, sino como una estrategia empresarial para el cumplimiento de sus objetivos, en el marco de una competencia creciente y globalizada. Más aún, se recompensan las prácticas de hostigamiento. La reducción de costos y el cambio de perfil de los trabajadores se justifican como necesidades empresariales y sociales. De allí que, por ejemplo, se asocie antigüedad con “*poca disposición al cambio*”, sin buscar estrategias fuertes de recalificación. Suele tratarse de mano de obra con derechos asociados a la antigüedad, protegida por convenciones colectivas o por derechos cuya vigencia representa mayores costos.

En tanto no cuenten con el respaldo colectivo, las víctimas interiorizan el maltrato o los señalamientos asociados al estigma, lo cual ocasiona el deterioro en la salud psíquica y emocional. Esta “tiranía institucionalizada” sirve para desprenderse de los empleados, de sus identidades, tal como señalan Liefoghe y Mackenzie (2001, p.376) y Barreto (2011). Práctica favorecida por la desregulación del trabajo y autorización de despidos colectivos por parte de los Estados.

4.2 *Mobbing por estrategia de productividad y gestión de la calidad*

A través de la historia, la literatura de Balzac, Victor Hugo, Charles Dickens ha ilustrado la violencia en el campo laboral, incluso antes de que emergiera la figura del capataz como sujeto garante del rendimiento a través de prácticas de maltrato, persecución y discriminación, por ejemplo. Sólo desde finales de la década del ochenta del siglo pasado, dichas conductas empiezan a considerarse indignas en algunos países⁹, expresión de un patrón de brutalidad y deshumanización en el trabajo, que constriñe la autonomía, afecta la autoestima, estigmatiza a la víctima y le genera daño moral e incluso físico.

Aunque en algunos contextos laborales estas conductas de abuso de poder no desaparecen totalmente, desde la década del ochenta del siglo pasado se da paso a prácticas más sutiles, impersonales, pero igualmente intimidatorias. Los procesos de globalización articulados a la liberalización de los mercados y a una creciente competitividad han desencadenado en estrategias de reestructuración empresarial orientadas a la búsqueda de la excelencia y la calidad, sustentadas en prácticas de gestión que han llevado a reflexionar en qué medida éstas propician el mobbing (Liefvooghe; Mackenzie, 2001; Barreto, 2011; Souza, 2006). Se erige la metáfora de la productividad como fin en sí mismo, sin mayor cuestionamiento ni crítica. Un empresario señalaba al respecto:

E: *¿Suele ser muy frecuente que las empresas abusen de las personas en cuanto a la exigencia?*

R: *Digamos que no, para mí no. Yo creo que no. Lo que pasa es que el hecho, vuelvo y repito, que haya tanta competitividad, tú no te puedes quedar ahí, si yo me pongo en el papel de empresario hoy pido diez y mañana ya quiero veinte, ¿Si*

⁹ Con los estudios de Leymann – en la década del ochenta –, se da inicio a la construcción del mobbing como un problema social, en especial en países como Suecia, Bélgica y Francia.

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

me entiende? Y con los mismos recursos porque tengo que ser rentable. Entonces, si yo me pongo con esa visión estratégica de negocio, las empresas tienen que desarrollar un clima de trabajo que demanda mucho. Estamos en un corre, corre; entonces si yo me quedo pues se quedó y se quebró la compañía. Entonces es que la gente aprenda a ver que esos avances vayan a ese mismo ritmo y tener la visión de decir "oiga, ¿soy capaz de asumir ese ritmo o prefiero irme?" (E-03 empresario).

Incluimos en esta tipología esta apuesta irrestricta por el rendimiento, tal como lo relata un mecánico en las instalaciones de una empresa cliente:

Después del nacimiento de mi hija, pedí a la empresa que me permitiera entrar a trabajar una hora después, para poder llevarla a la guardería. De esa manera, mi mujer podía entrar al trabajo antes y regresar también más temprano. En Recursos Humanos me dijeron que "sí, que claro, que ellos siempre velarían por la conciliación de la vida laboral y la familiar". Pero cuando empecé a llegar a la hora acordada, mi jefe de grupo me empezó a hacer la vida imposible. [...] Traté de hablar con el gerente de la empresa, pero me dijo que no veía capaz a mi jefe de hacer algo así. Las cosas llegaron a un punto en que me tocó pedir la baja por depresión y, más tarde, dejar el trabajo (E15-Víctima).

En ese caso, la responsabilidad conferida al jefe de equipo tenía que ver con la efectiva realización de unos determinados objetivos. Ello implica un grado de autonomía en el desempeño de su liderazgo y un grado de confianza que legitime dicho liderazgo. Por ello, cuando la víctima acude a visitar al gerente, éste desautoriza sus palabras dando prioridad a la posición del jefe de equipo.

La apuesta por el rendimiento también está acompañada por prácticas organizativas de intimidación, buena parte de ellas impersonales, encaminadas al aumento de la productividad y de la calidad. Un joven empleado de una empresa de servicios lee dichas prácticas como acoso:

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

Vivimos bajo presión, nuestro trabajo está permanentemente monitoreado por indicadores en tiempo real. Estamos permanentemente angustiados por cumplir las metas, es un trabajo muy estresante, terminas un proyecto y empiezas otro. Causa angustia pues que de tu rendimiento depende que permanezcas, aunque no cuentes con condiciones para alcanzar las metas. Eso no se considera, sólo trabajar y trabajar. A veces llego a la casa y no puedo dormir, es mucha la presión [...] Es una situación muy desagradable. [...] Para mí todo esto es acoso, un acoso muy sutil (EE1-empleado).

Las reglas del juego se transforman y con ellas los *habitus* y el campo. Características de esta situación son los cambios en las formas de trabajo, expresados en la alta flexibilización interna – que apuesta a la construcción de sujetos más competitivos y polivalentes; en la intensificación del trabajo – que supone la realización de más actividades en el mismo tiempo; la disminución de los tiempos muertos en la producción – para ampliar la gama de funciones e incorporar nuevas competencias; la producción en torno a metas de rendimiento, medibles a veces en tiempo real; el trabajo en grupo basado en la apuesta por el rendimiento a costa de la solidaridad grupal, situación que eleva la competencia y la tensión entre los trabajadores, y, en general, el desarrollo del trabajo bajo condiciones de alta inestabilidad laboral (López et al., 2011)¹⁰.

Por un lado, las técnicas descritas generan complejas relaciones de trabajo, organizaciones planas, en que las manifestaciones de acoso, las amenazas y el hostigamiento continuo ya no necesariamente se ubican en un individuo que actúa como superior jerárquico, sino que se transfieren a instancias abstractas, tales como los indicadores de rendimiento, las me-

¹⁰ Lewis argumenta que las nuevas políticas de gestión han dado lugar a mayores presiones sobre los gerentes de línea y supervisores, quienes operan bajo el nuevo principio de excelencia y calidad, en un mundo globalizado y competitivo. Esto crea un ambiente propicio para que los gerentes de línea intimiden a sus empleados (citado por: Liefoghe y Mackenzie, 2001).

tas de producción, los proyectos autodirigidos de equipos de trabajo con responsabilidades individualizadas que suelen incluir la extensión de la jornada laboral más allá de los límites legales y la colonización de la vida privada de los trabajadores, en desmedro de su salud mental y de la conciliación del trabajo y la vida familiar (López, 2002; Weiss *et al.*, 2010).

Por otro lado, la clasificación a la cual se ve sometido el trabajador permanentemente – en muchos casos con calificaciones públicas – supone una elevada violencia simbólica. Continuamente debe demostrar capacidad de trabajar bajo presión, ejecutar de manera apropiada las tareas de acuerdo a su nivel, sin que necesariamente haya recibido el entrenamiento suficiente para ello, sumado a la obligación de cumplir metas no concertadas, pero sí medidas y evaluadas, sin considerar los cambios introducidos en las condiciones de trabajo en términos de tiempo, recursos y procesos de recualificación.

La introducción de las TIC's ha favorecido la implantación de los anteriores cambios. Tal como han señalado Weiss *et al.* (2010, p. 89-91), el proceso de digitalización de la información ligado al uso de TIC posibilita el establecimiento de indicadores de rendimiento en tiempo real. En ciertos niveles, se demanda la utilización de elementos tecnológicos como el celular y el portátil como conectores de la organización; el aumento de la conectividad favorece aún más el establecimiento de metas y los objetivos.

El aumento desmedido de la carga laboral y del control, ligado a la estrategia de la producción por objetivos, puede desencadenar situaciones de acoso laboral al desestabilizar emocionalmente a los trabajadores causándoles estrés, sentimientos de inutilidad, baja autoestima, ansiedad y resistencia a ir a trabajar, por el posible incumplimiento de las metas. Se levanta todo un estigma social en torno al rendimiento insatisfactorio (con los atributos de “perezoso”, “incompetente”, “mujer histérica”, “vie-

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

jo resabiado”, “trabajador mañoso”, etc.). Igualmente, el daño se produce cuando las víctimas estigmatizadas interiorizan el maltrato contenido en esos señalamientos.

Al igual que en tipo anterior, los rumores de crisis y de reajuste generan incertidumbre laboral y la necesidad de volcarse sobre la consecución de metas y resultados empresariales, siendo el rendimiento el principio regulador del trabajo. Esto aumenta la incertidumbre y el miedo al desempleo, que se suma a la *illusio* de permanecer en el juego por parte del trabajador y se traduce en la resignación a aceptar los cambios.

Por último, hay que destacar que, aunque estas nuevas prácticas y *habitus* de gestión no tienen la intencionalidad de acosar a los y a las trabajadores/as, si tienen tal efecto.

4.3 *Mobbing como consecuencia del poder jerárquico, chantaje sexual*

En este tipo, se destaca el poder jerárquico que estructura el mundo del trabajo y otorga a los sujetos poder sin mayores mecanismos de control. Ilustra cómo, en este campo asimétrico de relaciones de poder, las parcelas de autoridad cedidas a sujetos en la estructura jerárquica se traducen en prácticas intimidatorias de acoso laboral, ante la negativa o no disposición de la trabajadora o el trabajador a las pretensiones sexuales del superior.

El acoso sexual se inscribe en tres grandes ejes: la violencia contra las mujeres, un entorno laboral sexista, y un marco de abuso de poder – tanto jerárquico como de género (Merino; Cruceta, 2009). El mobbing como resultado del chantaje sexual enfatiza en el abuso de poder, sin desestimar el influjo de la cultura de la masculinidad del campo social, la cual – ante la ausencia de instituciones cuestionadoras – se reproduce cotidianamente en el mundo del trabajo.

El hecho de que actualmente la esfera de poder en el mundo del trabajo sea predominantemente masculina favorece ciertas prácticas y

habitus masculinizados en su concepción (espacio, tiempo, valores), en su organización y su regulación. Sumado a que son las mujeres las más expuestas al chantaje sexual, por su situación de género y por la mayor precariedad en las condiciones de trabajo respecto a los hombres.

... No sé por qué sucede en las cocinas, pero los hombres son demasiado morbosos, ellos siempre están como intentando... no sé si decir así, como sacar tajada de todo, si no se atiende a sus peticiones nos tenemos que enfrentar a cosas más difíciles, porque ellos toman como represalias, y se sienten muy heridos como en su ego... El chef tenía como costumbre que cada vez que llegaba una mujer, él le caía [...] Era un coqueto, unas insinuaciones, unas aproximaciones... Sencillamente yo era muy seria, entonces él se puso muy serio. Yo llegaba a la cocina y él me ponía solamente a lavar las neveras, eso no era mi trabajo, era un trabajo muy pesado y cuando un compañero me quería ayudar, él decía: "¡No! ¡No! ¡Ella tiene que lavarlas sola!"

Lo mío era la chocolatería, pero me destinaba a cocina caliente, él sabía que no era mi fuerte. ¡No aguanté! Ya no quería ir a trabajar ¡La situación era humillante! Cuando me retiré, un compañero me dijo: "Patricia, hubo un momento en que Eduardo [chef] nos dijo: 'esta niñita no me llega, esta niñita no me sirve en esta cocina, a mí no me gusta esta niñita' (P7-Víctima).

En esta situación, destacamos dos momentos. En el primero, se usa la relación de poder para obtener sexo a través de conductas sexuales de carácter ofensivo, ejercidas por un superior jerárquico. Se expresan en insinuación sexual, petición o exigencia de favores de tipo sexual, verbales o de hecho, contactos físicos o de palabra, comunicaciones – llamadas telefónicas, correos electrónicos de contenido sexual y carácter ofensivo, invitaciones persistentes para participar en actividades sociales con pretensiones sexuales. Estas conductas ofensivas pueden ser rechazadas de forma abierta o implícita. En otras palabras, el acoso sexual hace referen-

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

cia a una serie de conductas de apariencia sexual a través de las cuales los varones – predominantemente – ejercen “poder sobre” las mujeres.

Este tipo de abuso de poder trasgrede la dignidad, la integridad física y moral, la intimidad y la propia imagen de la víctima, la cual suele vivir estas situaciones degradantes en soledad, ante el temor al estigma social, aspecto que acrecienta el daño al interiorizar la víctima la culpa.

En el segundo momento, ante la negativa o no disposición de la persona trabajadora de dichas pretensiones sexuales, el superior adelanta prácticas de mobbing, tales como: maltrato, persecución, discriminación, entorpecimiento, inequidad y desprotección laboral. El propósito o efecto de esas prácticas es crear un entorno intimidatorio, hostil y degradante, obstaculizando, por ejemplo, el acceso de la víctima a la formación profesional, la promoción laboral, mejoras salariales, beneficios, la integración cotidiana en el trabajo e, incluso, colocando en riesgo su continuidad en el puesto de trabajo¹¹.

Se trata de una transición entre ambas categorías, que se da en el proceso de desarrollo de cada caso. La evolución típica encontrada es que se produce el acoso sexual y después de que la víctima no accede a las pretensiones del acosador, se produce la presión para que la primera renuncie a su puesto de trabajo. Por ejemplo, una funcionaria nos cuenta un caso de acoso sexual en el trabajo que acabó siendo de acoso laboral:

Sí, he visto acoso sexual que luego se torna en laboral, es una línea muy fina que da paso al otro. Tuve un caso de un jefe que acosó a la trabajadora e hizo todo lo posible para deshacerse de ella cuando se enteró que estaba embarazada, no lo soportó (F-3 Funcionaria).

¹¹ Un consultor jurídico relata: “Ella llegó acá llorando. Y entonces le dije “¿Qué le paso?”. “Mire, mi jefe me acosaba, yo no quise salir con él, almorzar con él, no quise eh, hacer...”, y entonces desde ahí empezó a montármela, a montármela, me mandaba mails, me mandabas cosas, cosas comprometedoras. Tú sabes los tipos como son. Y me sacó. ¿Qué hago?” (Ex Consultorio Jurídico-1).

La asimetría de poder que fundamenta el orden empresarial genera nodos de poder sin control, basados en la delegación y confianza en los mandos de la estructura jerárquica. Esta disposición y relaciones de poder abren las puertas para que determinados sujetos adelanten prácticas de mobbing que posibilitan, incluso, reproducir prácticas de discriminación y exclusión social, por la posesión de atributos negativos por razón de género, raza, etnia, orientación sexual, discapacidad o procedencia, entre otros¹². Es decir, favorece prácticas de mobbing basadas en conductas no sólo sexistas, sino homófobas, xenófobas y racistas. Los resquicios de poder son mayores ante la ausencia de instancias internas de denuncia – caso extremo el ámbito militar – que amplían los márgenes de impunidad e invisibilización de las prácticas de mobbing (Archer, 1999).

4.4 *Mobbing por cultura organizativa: contextos de clientelismo y corrupción*

La cultura organizativa con sus prácticas y *habitus* de gestión pueden propiciar el mobbing. Es así como las relaciones de clientela que suelen estructurar el ingreso a algunos cargos públicos pueden favorecerlo (Peña; Sánchez, 2009). El político dispensa su favor a determinada clientela política que le ha sido leal y goza de su simpatía. Si bien, el cargo puede ser otorgado por la capacidad y competencia profesional del beneficiado, lo que fundamenta su ingreso son las relaciones de confianza y lealtad para con el político de turno, quien puede ejercer el poder para beneficio propio y requiere lealtades basadas en códigos de silencio o de plena subordinación, sin ningún tipo de cuestionamiento ni crítica. Este tipo de reglas del juego da pie a la corrupción, la cual se convierte en un *habitus*, a tal

¹² Por razones de espacio, no explicitamos otras formas de mobbing que expresan a veces las representaciones sociales que se tienen frente al otro en el ámbito social, bien por razón de género, etnia, raza, procedencia, entre otros.

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

punto que se institucionaliza como forma de gestión, favoreciendo prácticas de mobbing, tal como lo ilustra el caso de una empleada pública.

En 2007, llegó esta nueva administración, junto con ella todos nuestros gerentes, normalmente cambian la alta directiva [...] Para ese entonces, llegó aquí una gerente que no tenía interés en que yo continuara. Me solicitaba un trabajo y siempre me decía “que no estaba acorde con las necesidades, que era una inepta”; ya no tenía acceso a la información ni tenía ninguna interventoría, cuando [antes] llegué a tener diez. Cuando solicitaba información, me decían: “no, porque la doctora me dijo que son cosas confidenciales y no te las puedo decir”.

Cada persona que tiene el poder quiere trabajar con su gente, con los que ellos consideran que son su gente de confianza para buenos manejos, para malos manejos [...]. Nosotros siempre seremos relegados o aislados de ciertas cosas que, en algún momento manejamos. Como interventora de contratos, tienes que velar por el erario público, una se convierte en la piedra del zapato.

Empecé a sufrir ansiedad, llanto por cualquier motivo, sentía que estaba aislada, relegada, que mis funciones como profesional estaban siendo por parte de ella estigmatizadas, a ella no le gustaba absolutamente nada [...] Tuvo palabras bastante fuertes sobre mi persona y como profesional [...] Me asignó una serie de funciones no acordes con mi perfil; ahora tomo permanentemente tranquilizantes, estuve hospitalizada y en el psiquiátrico, ya no soy ni la sombra de lo que fui (EV9-victima).

Es necesario destacar cómo los contextos de impunidad permiten la cristalización de estructuras de corrupción, basadas en posiciones jerarquizadas, entre las cuales se establecen relaciones de orden y de dominación, que van más allá de los sujetos, es decir, son espacios de poder y control que favorecen la apropiación de capitales económico, simbólico y social. En términos de Bourdieu, el ingreso a este espacio supone la dis-

posición del trabajador/a a producir y reproducir el juego, lo que implica su adhesión, creencia, ilusión e interés en ser partícipe del mismo (2005, p.114); caso contrario, el trabajador se ve sometido a prácticas coactivas, chantajes propios de conductas de acoso laboral, las cuales pueden desencadenar en su exclusión del juego; tal como lo ilustra el caso de Carlos, trabajador de una empresa privada.

Yo operaba un software que impide el desvío de dinero (puede ser del tipo ERP, como el SAP: programas que son utilizados por las empresas para sistematizar la información interna de las mismas, pero que también tienen como objeto evitar las irregularidades en el manejo de fondos). Mi jefe inmediato me pidió acceder a la aplicación (para cambiar algún gasto), pero yo me negué a ello. Desde ese momento, comenzó el maltrato, la persecución, intentaba aburrirme para que dejara el trabajo. La situación avanzó a tal punto que decidí evidenciar la situación a instancias superiores, pero no valió de nada, finalmente fui despedido. Los jefes de mi área sabían la situación, el problema era yo por no acceder a ciertos manejos (E14-víctima).

En esta línea de análisis, se encuentra el caso de una funcionaria que se vio en un dilema ante la actitud de su jefe:

Me dijo: "o firmas o te complico la vida, te empapelo a control interno y Procuraduría, si no acatas mis instrucciones, te complico la vida por desacato". Yo no accedí, porque luego la responsabilidad cae sobre mí, además, como intervenitora soy independiente, contamos con ciertas protecciones (EV4-víctima).

Existen ocupaciones que tienen una mayor propensión a sufrir el acoso laboral en contextos de corrupción y clientelismo, tanto en los ámbitos público como privado. Por ejemplo, los auditores, que encuentran dificultades para hacer visibles las irregularidades dentro de una empresa o una entidad pública; los ingenieros de sistemas, que pueden ser presionados para que determinados cargos puedan acceder a plataformas de

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

integración de la información empresarial para borrar datos que puedan comprometerles; o los contables y los administradores, pueden también ser víctimas del acoso causado en la medida en que manejan información y tienen acceso al presupuesto de las organizaciones, por ejemplo. Pero, en general, este tipo de acoso puede ser sufrido por cualquier empleada/o que haya descubierto la corrupción y se enfrente al dilema de denunciarla.

Parafraseando a Mayoral, podemos interpretar estas prácticas de mobbing en contextos de corrupción como una táctica de quienes tienen poder para mantener su posición: excluyen a quienes consideran una amenaza – la víctima (2010, p. 383). Es decir, podríamos interpretarlas como una práctica orientada a mantener intacta no sólo la estructura del campo, sino sus *habitus*, su cultura organizativa. En este sentido, las prácticas de mobbing están orientadas a garantizar el equilibrio de poder y las posiciones de los agentes en el campo.

4.5 *Mobbing por conflicto de derechos*

El quinto tipo de acoso laboral se da como consecuencia de un conflicto de intereses en torno a los derechos laborales. Esos derechos pueden tener que ver con la salud en el trabajo, la maternidad o la participación sindical, entre otros.

Según Castel (2003), los trabajadores lograron abandonar su estado de inseguridad social permanente gracias a dos movimientos: 1) Asociar protecciones y derechos a la condición del propio trabajador, lo que supuso que el trabajo dejara de ser parte de una simple relación mercantil, regulada por el derecho civil, y pasara a ser protegido por el derecho laboral, lo que se traduce en salario mínimo, límites a la jornada laboral, cobertura en caso de accidente o enfermedad, derecho a jubilación, además de condiciones reguladas para el ingreso y la salida de la empresa; y 2) Construir propiedad social, de modo que la jubilación o la salud dejan

de estar a expensas del asistencialismo o del paternalismo empresarial y se constituyen como derechos, condición en la cual el Estado tiene la función de reducir riesgos sociales a través del derecho laboral y de la seguridad social¹³.

Todo esto supuso la inscripción de los trabajadores en colectivos protectores. Si bien la relación contractual es una relación desigual y asimétrica – el empresario impone condiciones – las convenciones colectivas y los derechos laborales en que se inscriben los trabajadores los protegen. Ya no se trata de un individuo que negocia solo, sino que éste se ampara en un conjunto de reglas negociadas colectivamente, que le dan fuerza frente al empleador. Es este sentido, no es el trabajador a título individual, sino que son los colectivos los que entran en relación con otros, a través del sistema de regulación social. La instancia colectiva aporta seguridad al trabajador individual.

Pero estos derechos colectivos entrañan un conflicto de intereses entre empresa y trabajadores, de ahí que dichos derechos sean cuestionados cotidianamente en algunos ámbitos de trabajo. Cuando un trabajador en situación de enfermedad – o una trabajadora en estado de embarazo, por ejemplo – no puede dar rendimiento en la misma intensidad y potencialidad que espera la empresa, puede producirse un choque entre los intereses empresariales y los derechos de los trabajadores, desencuentro que puede ir más allá de la voluntad de los directivos y mandos medios, en la medida en que hace parte de estrategias empresariales, incluso, de

¹³ No obstante, los dos movimientos referidos por Castel (2003) presentan debilidades en su construcción histórica en países como Colombia, aunque sí existe en éstos un entramado de derechos laborales que protege a los trabajadores de la arbitrariedad del empresario. Son algunos de ellos: el derecho a la salud, a la baja por enfermedad, a pensión, a la regulación del número de horas de trabajo, a la asociación y representación, entre otros. La construcción de este tipo persigue, además, lograr cierto nivel de abstracción que adquiera validez comprensiva en otros contextos.

Sociologías, Porto Alegre, año 18, nº 43, set/diez 2016, p. 364-401

habitus de gestión, propios de la cultura organizativa. Es el caso de Juana, que es acosada por su estado de embarazo¹⁴.

Me quitaron las funciones desde el mes de Junio, ni siquiera me lo habían notificado. ¡Nada! En una reunión convocaron a todos los consultores y dijeron: “no, ella no va a ser la coordinadora de ustedes” y eso fue todo ¿Por qué? No se supo ¿Qué incumplimiento hice? ¡Nada! Ellos nunca me notificaron el por qué me habían descargado, me salieron con su cuento en la reunión “que era por mi salud”. Seis meses sin ninguna actividad que hacer, yo iba al trabajo y me pagaba por estar sentada ocho horas en un puesto y no más. Eso era ¡horrible! Otra forma de acoso fue por los horarios, porque nunca llegaba a las ocho, entonces me empezaron a preguntar “¿Por qué no llegaba a las ocho?” Yo tenía un parte médico que indicaba que mi embarazo era de alto riesgo.

Me citaron a descargos por las llegadas tarde, sin considerar que había adjuntado los partes médicos [...] Los consultores que llegaban conmigo o cinco minutos más tarde que yo y eran hombres, no tenían nada, no estaban embarazados y simplemente llegaban tarde y a ellos sí nunca les decían: “¿Por qué llega tarde?” [...] Asocio el acoso al embarazo, el otro socio se puso de mal genio por mi estado, a él no le quedó más opción que degradarme para presionarme a marcharme, pues no podía despedirme (EV-11 Víctima).

El siguiente caso hace parte de uno de los relatos de un grupo de trabajadores que por su situación de enfermedad profesional fueron acosados para apurar su retiro. Esta estrategia empresarial desencadenó en la creación de una asociación de los trabajadores despedidos – en similares circunstancias – en pos de luchar por su reintegro. Uno de los afectados comenta:

¹⁴ Es importante señalar que, a pesar que la Ley prohíbe este tipo de prácticas en Colombia, algunas empresas – en especial pequeñas y medianas – suelen adelantarlas, tal como fue registrado en varios de los expedientes analizados y fallados a favor de la víctima.

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

A mí me empezaron a acosar para apurar mi retiro, sabiendo que yo sabía por qué me iban a echar. ¡Estaba enfermo! Tenía tres hernias en la columna, entonces yo ya me había convertido en objetivo de la compañía para no seguir en la empresa por ese problema de salud. Ya no les beneficiaba, ya no era la misma persona productiva y, sinceramente, no lo podía ser porque mi cuerpo había cambiado. Buscaron aburrirme, primero no me apoyaron para sacarme de la línea. Como mis compañeros, aguantaba los dolores, yo llegaba, por ejemplo, a mi puesto de trabajo y ya me había tomado un diclofenaco, un naproxeno; o si no, no podía arrancar. Buscando a ver cómo lo aburren, buscando a ver cómo lo enfrentan con otros compañeros, ridiculizándome frente de la otra gente y eso termina aburriendo.

Por lo menos a mí me terminó aburriendo, preferí salirme. Un día de éstos termino poniéndole la mano [léase pegar] a alguien y me meto en un problema más grande. Entonces yo, por eso, me retiré de la compañía. Mientras a mis otros compañeros les buscaron el quite¹⁵ y los despidieron. Estaban igual que yo, enfermos (E5-víctima).

También son objeto de este tipo de persecución los líderes sindicales. En algunas empresas hay una clara estrategia institucional orientada a cuestionar el derecho de asociación, a desvirtuar sus reclamos, a desencadenar su renuncia o a justificar el despido.

Sin embargo, desde el punto de vista de los trabajadores el despido puede suponer la muerte social en tanto se los margina del mercado y se los abandona a la inseguridad social.

¹⁵ “Buscaron el quite” hace referencia a prácticas adelantadas por la empresa como acusar al trabajador de actos de robo, de desacato o de incumplimiento en el trabajo, para presionarle a retirarse de la empresa o firmar el “retiro voluntario”, tal como fue relatado por varios trabajadores pertenecientes a la asociación.

5. Conclusiones

La teoría de Bourdieu permite develar la responsabilidad empresarial en las prácticas de mobbing, para lo cual es necesario abordar el contexto (campo), el poder (capital), la cultura empresarial (*habitus*) y las estrategias.

Uno de los esfuerzos de este artículo es develar cómo las transformaciones del campo económico, asociadas a determinados procesos de reestructuración, pueden desencadenar en estrategias empresariales de mobbing, o que lo favorecen. Es mostrar cómo *habitus* encarnados en la cultura empresarial posibilitan su producción y reproducción; y cómo la estructura jerárquica de poder genera espacios para dichas prácticas.

Por un lado, destacamos la necesidad de deconstruir el concepto de mobbing, desligarlo del énfasis interpersonal lo cual lleva a la opacidad de la responsabilidad empresarial. Requiere desvincularlo de la *condicio sine qua non* de *intencionalidad* que encarna la *acción* y considerar el *acto*¹⁶, es decir, las consecuencias deseadas o no de la acción. Esto permite develar cómo estrategias empresariales carentes de la intencionalidad de acosar, tienen tal efecto.

En la medida en que buena parte de las investigaciones parten de la intencionalidad de la *acción* y no del *acto*, prácticas organizativas vinculadas al tipo de "*mobbing por estrategia de productividad y gestión de la calidad*" son consideradas por algunos investigadores como estresores sociales, y no los catalogan como mobbing en tanto que la conducta debe estar dirigida a una persona de destino, es decir, debe estar intencionada (Hirigoyen 2001; Piñuel 2001; Peña; Sánchez, 2009).

¹⁶ La acción acaba donde el actor quiere, pero el acto no termina ahí, y continúa produciendo consecuencias que, eventualmente, pueden ser relevantes para un observador e, incluso, para el mismo actor.

Desde dicho enfoque – riesgos laborales – se destacan factores organizacionales y se reflexiona sobre la capacidad de los individuos a responder al estrés causado en el trabajo¹⁷. Dado que los individuos tienen diversas capacidades para responder a ellos, la responsabilidad del hostigamiento recae finalmente en los individuos, en su capacidad para resistir a los estresores sociales. De esta manera, se inhibe la responsabilidad empresarial como orientadora de prácticas que desestabilizan física y moralmente al trabajador. Distantes de esta interpretación son los trabajos de Souza (2011: 96) quien señala que el acoso está directamente relacionado con las formas actuales de gestión y control en el trabajo; y de Alvarado (2009: 229), quien denomina este tipo de prácticas como “acoso de dirección”.

Tal como lo propone Liefoghe y Mackenzie (2001: 376), es necesario centrarse en el impacto opresivo de las estructuras de poder de las organizaciones sobre los y las trabajadores/as, resaltar cómo las organizaciones modernas, a través de sus leyes impersonales, sus sistemas de disciplinamiento, vigilancia y control, pueden configurar prácticas de hostigamiento que son vistas por los trabajadores como acoso laboral; además, ilustran cómo los intereses de la organización pueden entrar en conflicto con los intereses de los empleados, y generar prácticas de hostigamiento laboral, propias del mobbing.

Por otro lado, supone también distanciarse de una interpretación del mobbing centrada exclusivamente en las *relaciones interpersonales* o de choques de personalidad entre individuos, ya que ésta desconoce que la interacción puede estar regulada e institucionalizada a través de

¹⁷ El estrés está asociado a los riesgos psicosociales definidos por la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo, definido como “aquellos aspectos del diseño, organización y dirección del trabajo y de su entorno social que pueden causar daños psíquicos, sociales o físicos en la salud de los trabajadores” (Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España 2011:6).

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

prácticas y *habitus* que hacen parte de estrategias organizacionales o de la cultura empresarial, las cuales van más allá de la singularidad de los individuos. No olvidar que, en el ámbito del trabajo, el actor es un sujeto que interactúa con el otro y su comportamiento se explica por los intereses que contrae al ocupar posiciones estructuralmente relacionadas (Gil Calvo, 1993: 237). Esto permite destacar el entramado de relaciones estructurales, expresión de relaciones de poder asimétricas entre capital y trabajo, las cuales emergen de la interacción social y expresan estrategias, estilos de trabajo, formas de relacionarse, concebir, actuar y valorar.

Este marco analítico posibilita:

Primero, develar la institucionalización del mobbing, es decir, problematizar estrategias y *habitus* organizacionales, que no son leídos como prácticas de acoso laboral. Tales como los procesos de reestructuración que han sido acompañados de persistentes llamadas a negociar el retiro “voluntario” de los trabajadores. Igualmente, la apuesta irrestricta por el rendimiento, cuyo efecto puede ser socavar la personalidad, reducir la confianza de los sujetos en sí mismos y causar enfermedades psíquicas y físicas, propias del mobbing.

Esta apuesta absoluta por el rendimiento – como principio regulador del juego – pese a la disminución de las estructuras jerárquicas (aplanaamiento) dentro de las empresas, puede privilegiar el desempeño de unos objetivos fijados por encima de la prevención o resolución de cualquier forma de violencia en el trabajo. En ese punto, la responsabilidad empresarial en el acoso está contrapuesta al cumplimiento de los objetivos. Se hace necesaria, por tanto, la regulación del trabajo a través del establecimiento de unos límites sobre la carga de trabajo, en lugar de privilegiar las posiciones de liderazgo características de cada configuración organizativa.

Segundo, develar cómo la asimetría de poder que entraña la estructura jerárquica empresarial brinda espacios para que los sujetos abusen de dicho poder y lleven a cabo prácticas de mobbing.

Tercero, abordar el mundo del trabajo como un espacio de conflicto de intereses que entraña la relación entre empresa y trabajadores. Así el acoso puede ser la expresión de un conflicto en torno a los derechos de los trabajadores, desestimados por la empresa, tales como la salud, las protecciones ligadas a la situación de embarazo, y la sindicalización, entre otros.

Cuarto, comprender cómo la cultura organizativa expresada, por ejemplo, en el entramado de relaciones corruptas y de clientela, expresión de intereses y posiciones estructuralmente relacionadas – basadas en la lealtad y la confianza – propicia el *mobbing* con aquellos que no hacen parte del juego, o no están dispuestos a entrar en él y, de esta manera, cuestionan la estructura del campo, las posiciones relacionales.

Por todo ello, urge la institucionalización del mobbing como categoría social, en la medida en que algunas de estas conductas son el resultado de prácticas y *habitus* procedentes del campo social, además de responder a estrategias económicas que se han naturalizado como único camino para el logro del rendimiento. Es necesario volver a colocar como categoría central el trabajo digno, para lo cual se requiere evaluar aspectos como la intensidad del trabajo y el control sobre el trabajo (autonomía y oportunidad de desarrollar las habilidades). Intervenir en el campo para sancionar dichas prácticas y reparar a las víctimas, es decir, modificar dichos *habitus*. Como señala Mayoral: *Mientras un habitus sea funcional, es decir, práctico y operativo en un campo, se mantendrá, y cuanto más operativo y práctico sea, más resistente será al cambio* (2010: 389).

En esta línea de análisis, es necesario seguir reflexionando y develando cómo algunas conductas del mobbing son también expresión de relaciones de exclusión construidas en el campo social, bien sea por razón

Sociologías, Porto Alegre, año 18, nº 43, set/diez 2016, p. 364-401

de género, orientación sexual, etnia, raza, procedencia, discapacidad, entre otras¹⁸.

Por último, urge construir espacios de moralidad y responsabilidad en el trabajo (Benedikt, 2001, Ibarra, 2014). Por ello este enfoque contribuye a establecer políticas de prevención del acoso en las empresas, además de brindar herramientas para la resolución de los casos, contribuir al tratamiento de las personas afectadas profundizando en las causas que generan el daño, o mejorar los procesos de judicialización por hechos de mobbing (Aramburu-Zabala, 2002; López; Seco, 2015; Seco; López, 2015).

Carmen Marina López Pino es Doctora en Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid, miembro titular de FLACSO-España, consultora y especialista para América Latina del ProGRANT Proposal Writing for Research Grants de la Universidad de Colonia (Alemania). ✉ carmen982000@yahoo.com.

Enrique Seco Martín es Sociólogo, especialista en Sociología del Consumo de la Universidad Complutense de Madrid, experto en métodos de investigación, consultor. ✉ secomartin@yahoo.es.

Referencias

1. AGERVOLD, M.; MIKKELSEN, E. G. Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. **Work & Stress**, v. 18, n. 4, p. 336-351, 2004.
2. ALVARADO, G. Violencia laboral y panoptismo telemático walmatiano. Estudio de caso: el trabajador de sistemas en Wal-Mart México. En: PEÑA, Florencia (Coord.). **Testimonios de mobbing**, el acoso laboral en México. México D.F: Ediciones Eon, 2009.
3. ARCHER, D. Exploring "bullying" culture in the para-military organisation. **International Journal of Manpower**, 20 (1/2), 94-1, 1999.

¹⁸Por motivos de espacio, no se pudo ahondar en este aspecto.

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

4. ARAMBURU-ZABALA, L.H. Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias. **Cuadernos de Relaciones Laborales**, v. 20, n. 2, p. 337-350, 2002
5. BARRETO, M.; BERENCHTEIN NETTO, N.; PEREIRA, L.B. Do assédio moral à morte de si: significados sociais do suicídio no trabalho. São Paulo: Matsunaga, 2011.
6. BENEDIKT, A. Moralidade e responsabilidade em tempos sombrios. **Sociologias**, ano 3, nº 6, p. 266-279. jul/dez, 2001.
7. BJÖRKQVIST, K.; ÖSTERMAN, K.; HJELT-BÄCK, M. Aggression among university employees. **Aggressive Behavior**, 20, 173-184, 1994.
8. BOURDIEU, P. **Cosas Dichas**. Barcelona: Gedisa, 1996.
9. BOURDIEU, P. **Poder, derecho y clases sociales** (trad. Andrés García Inda). Bilbao: Desclée De Brouwer, 2001.
10. BOURDIEU, P. **Razones prácticas**. Sobre la teoría de la acción. Barcelona: Anagrama, 2002.
11. BOURDIEU, P. **Las estructuras sociales de la economía**. Buenos Aires: Manantial, 2005.
12. CASTEL, R. **La inseguridad social** ¿Qué es estar protegido? Buenos Aires: Manantial, 2003.
13. EINARSEN, S. Bullying and harassment at work: Unveiling an organizational taboo. In: SHEEHAN, M. PATRICK, J. **Transcending boundaries**. Integrating people. Brisbane: Griffith University, 2000.
14. EINARSEN, S.; RAKNES, B. I.; MATTHIESEN, S. B.; HELLESØY, O. H. **Mobbing og harde personkonflikter**. Helsefarlig samspill på arbeidsplassen (Bullying and harsh interpersonal conflicts). Bergen : Sigma Forlag, 1994.
15. EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**. International perspectives in research and practice. London: Taylor y Francis Books Ltd., 2003.
16. EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. Bulling at work: Epidemiological finding in public and private organizations. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, pp. 185-201, 1996.
17. FERNÁNDEZ, M.; NAVA, Y. El mobbing o acoso moral en el trabajo y su tratamiento en Venezuela. **Revista de Derecho**, N.º 33. 2010.
18. GIL CALVO, E. La hipótesis del rol "egoísta". Límites de la teoría de la elección racional. En: LAMO DE ESPINOSA, E.; RODRÍGUEZ IBÁÑEZ, J.E. (ed.). **Problemas de teoría social contemporánea**. Madrid: CIS, 1993.

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

19. GROEBLINGHOFF, D.; BECKER, M. A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(2), pp. 277-294, 1996.
20. HAUGE, L.J.; SKOGSTAD, A.; EINARSEN, S. Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. **Work & Stress**, v. 21, n. 3, p. 220-242. 2007
21. HIRIGOYEN, M.F. **El acoso moral, el maltrato psicológico en la vida cotidiana**. Barcelona: PAIDÓS, 1999.
22. HIRIGOYEN, M. **El acoso moral en el trabajo**. Barcelona: Paidós. 2001
23. IBARRA, A. Principios de la responsabilidad social empresarial en el ordenamiento. **Revista de Derecho**, N.º 41. 2014.
24. KOONIN, M.; GREENE, T. The Emotionally Abusive Workplace. **Journal of Emotional Abuse**, v. 4, n. 3, p. 71-79. 2007.
25. LAMO DE ESPINOSA, E. **La sociedad reflexiva**. Sujeto y objeto del conocimiento sociológico. Madrid: CIS, 1990.
26. LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work University of Umeå, Sweden. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p.165-184. 1996.
27. LEYMANN, H.; GUSTAVSON, B. Psykiskt våld i arbetslivet. Två explorativa undersökningar [Violencia psicológica en los lugares de trabajo. Dos estudios exploratorios]. Undersöknings-rapport 42. Stockholm: Arbetraskyddsstyrelsen, 1984
28. LIEFOOGHE, A.; MACKENZIE, D. Accounts of workplace bullying: The role of the organization. **European Journal of Work and Organizational psychology**, v. 10, n. 4, p. 375- 392. 2001.
29. LÓPEZ, C.M. **Las relaciones laborales en Colombia: opciones estratégicas de los actores**. Madrid: Universidad Complutense, 2002. Disponible en: <<http://eprints.ucm.es/tesis/cps/ucm-t26088.pdf>.>
30. LÓPEZ, C. M.; SECO, E.; RAMÍREZ, D. Prácticas de acoso laboral en empresas colombianas: una mirada estructural e inter-subjetiva. **Cuadernos de Administración**, 24 (43), p.307-328. 2011.
31. LÓPEZ, C. M.; SECO, E. Eficacia de la ley 1010/2006 de acoso laboral en Colombia, una interpretación desde la sociología. **Revista de Derecho**, No 44. Jul-Dic. p. 111-144. 2015.
32. MAC DONALD, A. **Mobbing acoso moral en el derecho del trabajo**. Buenos Aires: Cátedra jurídica, 2008.

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

33. MARTÍN CRIADO, E. Mentiras, inconsistencias y ambivalencias. Teoría de la acción y análisis de discurso. **RIS Revista Internacional de Sociología**, v.72. n. 1, ene-abr., p. 115-138. 2014.
34. MARTÍN, M.; PÉREZ, S. El acoso laboral en el trabajo: la construcción social de un fenómeno. **Cuadernos de Relaciones Laborales**, v. 20, n. 2, p. 271-302. 2002.
35. MAYORAL, S. El mobbing y la teoría de la acción de Pierre Bourdieu. **RIS Revista Internacional de Sociología**, v. 68, n. 2, p. 375-398. 2010
36. MERINO, J.; CRUCETA, G. El acoso sexual en el trabajo en Catalunya. Estudio de casos. **ICEV Revista d'Estudis de la Violència**, n. 7, ene.-mar. 2009.
37. MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE ESPAÑA. **Guía de actuaciones de la inspección de Trabajo y seguridad social sobre riesgos Psicosociales**. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España, 2011.
38. PEÑA, F.; SÁNCHEZ, S. **Testimonios de mobbing, el acoso laboral en México**. México: Ediciones Eon, 2009.
39. PIÑUEL, I. **Cómo Sobrevivir al Acoso Psicológico**. Santander: Sal Terrae, 2001.
40. RAMALHO, J.R. Flexibilidade e crise do emprego industrial - sindicatos, regiões e novas ações empresariais. **Sociologias**, vol. 12, núm. 25, pp. 252-284. Sep-dic, 2010.
41. ROBERTT, P.; LISDERO, P. Epistemología y metodología de la investigación sociológica: reflexiones críticas de nuestras prácticas de investigación. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 18, no 41, jan/abr 2016, p. 54-83. 2016.
42. SKOGSTAD, A.; TORSHEIM, T.; EINARSEN, S.; HAUGE, L. J. Testing the work environment hypothesis of bullying on a group level of analysis: Psychosocial factors as precursors of observed workplace bullying. **Applied Psychology**, vol. 60, n. 3, p. 475-495. 2011.
43. SECO, E.; LÓPEZ, C. M. Génesis y problematización de la ley de acoso laboral en Colombia. **Cuadernos de Relaciones Laborales**, Vol. 33, No 1. p.119-147. 2015.
44. SOUZA, T.M.S. Formas de gestão na acumulação flexível: o assédio moral. In: BARRETO, M. et al. (Orgs.) *Do assédio moral à morte de si: significados sociais do suicídio no trabalho*. São Paulo: Matsunaga, 2011
45. SOUZA, T.M.S. Emoções e Capital. **As mulheres no novo padrão de acumulação capitalista**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.

Sociologias, Porto Alegre, ano 18, nº 43, set/dez 2016, p. 364-401

46. TUCKEY, M.; DOLLARD, M.; HOSKING, P., WINEFIELD, A. Workplace bullying: The role of psychosocial work environment factors. **International Journal of Stress Management**, v. 16, n. 3, p. 215. 2009.
47. VARTIA, M. The sources of bullying - psychological work environment and organizational climate. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(2), pp. 203-214, 1996.
48. WEBER, M. **Economía y sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica, 1977.
49. WEISS, A.; SECO, E.; RÍOS, J. **Cambio empresarial y tecnologías de información en Colombia**. Nuevas formas de organización del trabajo. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Investigaciones CES, 2010.
50. ZAPF, D.; GROSS, C. Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 10, p. 497-522. 2001.

Recebido: 29.06.2015

Aceite: 11.04.2016