

**Serie: *Mobbing* en México - apuntes para su fundamentación**

***¿Cómo hacer viable una legislación  
del Acoso Psicológico Laboral en México?***

**Primera parte  
Las múltiples infracciones que implica el *mobbing*  
o Acoso Psicológico Laboral (APL)**

Por: Psic. Sergio Navarrete Vázquez  
México, Octubre 2012

Ponencia presentada en el 14° Congreso Virtual de Psiquiatría *Interpsiquis 2013*,  
organizado por [psiquiatria.com](http://psiquiatria.com), celebrado del 1 al 28 de febrero de 2013.

---

Para ver el documento en la fuente original, favor de remitirse a  
<http://www.psiquiatria.com/>

a [www.psiquiatria.com/congreso/2013/psicologia/articulos/57354/](http://www.psiquiatria.com/congreso/2013/psicologia/articulos/57354/)  
o bien <http://www.psiquiatria.com/bibliopsiquis/handle/10401/6027>

Para la presente versión PDF agregué la portada y estas notas, con lo cual el documento pasa de 61 a 63 páginas. También realicé los siguientes ajustes:

En la ahora página 29 (antes 27) la aclaración, entre paréntesis, de que la cita fue traducida por mí.

En la página 12 (antes 10) completé una frase en el tercer párrafo: “En los cuadros siguientes (1 a 3), se encuentran tres tipos de actividades: a) las que están por debajo del criterio de duración, b) las que **están** por debajo **de los criterios de frecuencia y duración** y c) las que no aparecen (...):”

Aquí muestro la ponencia original íntegra, pues la versión para el Congreso sufrió un par de modificaciones de parte de los organizadores, debido a que estandarizan la presentación de los trabajos: por una parte, la fuente fue cambiada; por otra, en cuanto al contenido, eliminaron las citas que había al inicio, así como la línea previa a la Introducción.

En todas mis ponencias aparece la leyenda “*Mobbing* en México - apuntes para su fundamentación”, pero no es parte del título del presente ni de trabajos previos. Desde el principio me propuse abordar distintas caras o ángulos del fenómeno y presentar los resultados de esta incipiente labor de investigación como una serie; de igual manera, en conjunto constituyen mi intento de aportación para darle sustento en nuestro país. Había omitido la palabra “Serie”, que por fin he incorporado a partir de esta versión.

Comentarios y sugerencias son bienvenidos en: [luzdesiglos@yahoo.com.mx](mailto:luzdesiglos@yahoo.com.mx)

*Mobbing en México - apuntes para su fundamentación*

*¿Cómo hacer viable una legislación del Acoso Psicológico Laboral en México?*

### **Primera parte**

## **Las múltiples infracciones que implica el *mobbing* o Acoso Psicológico Laboral (APL)**

Por: Psic. Sergio Navarrete Vázquez (texto y traducciones)  
México, Octubre 2012

“- ¿Qué cree usted que han imaginado para matar a un hombre?  
- ¿Para matarlo?  
- Asimismo, Krestian Ivanovich; para matar a un hombre, para matarlo moralmente. Pues han esparcido el rumor...”

Fiodor Dostoyevsky, *El Doble*

*El riesgo laboral por excelencia en el siglo XXI son las personas.*

Dra. Ramona García  
Servei de Prevenció del Departament de Salut  
de la Generalitat de Catalunya

### **Resumen**

En México todavía persiste una dificultad para reconocer socialmente el fenómeno del *mobbing* o acoso psicológico laboral (APL). Antes de legislar el *problema*, necesitamos entender el *fenómeno*, mediante un abordaje multidisciplinario en ambos frentes. Entre otras cosas, preguntemos: ¿Son maduros nuestros conocimientos en México?, ¿los legisladores están haciendo eco de la necesidad de atender apropiadamente este problema?, ¿están participando todos los actores que pueden hacer aportaciones?

Este trabajo está concebido en *cuatro partes complementarias*, que pueden leerse de manera independiente, de las cuales ahora presento la primera. Se subtitula **Las múltiples infracciones que implica el *mobbing* o Acoso Psicológico Laboral (APL)**, y entre otras cosas señalo una cualidad del APL en apariencia no observada ni enfatizada anteriormente en la literatura: *un proceso de APL involucra, a la luz de los instrumentos jurídicos y organizacionales vigentes, múltiples infracciones simultáneas en distintas áreas*, hecho que debe considerarse para efectos teóricos y prácticos, incluyendo su tipificación. La segunda es muy explícito en su subtítulo: **Breve revisión inicial de las iniciativas de ley en materia de Acoso Psicológico Laboral en México**. La tercera, **Algunos temas pendientes, otro referente**, toca diversas áreas de oportunidad en la investigación del fenómeno. En la última, **Hacia un esquema de atención de casos específicos**, a falta de instrumentos concretos necesarios para ir de las disposiciones a las acciones, esbozo sugerencias y criterios que podrían ser referentes para la integración de protocolos de abordaje de casos específicos de APL.

Nota de último momento: Tenía previsto someter a consideración en este evento -14º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2013- también la cuarta, mas por causas de

fuerza mayor no fue posible. Los tres restantes serán publicados en cuanto estén terminados y localice un medio dispuesto a difundirlos.

**Palabras clave:** Mobbing, Acoso Psicológico Laboral, México, Legislación, Tipificación, Normatividad, Infracciones, Iniciativas de Ley, Investigación, Protocolos, Víctimas, Blancos, Casos Específicos.

La *Introducción* y las *Notas para el lector* abarcan las cuatro entregas.

## **Introducción**

El fenómeno del acoso psicológico laboral, llamado originalmente *mobbing*, es una forma más de violencia entre los seres humanos, un fenómeno social de violencia grupal especialmente dañina, ampliamente extendido en las organizaciones de trabajo en todo el mundo.

El acoso psicológico laboral (en adelante APL) es un proceso social que ocurre en diversos entornos de interacción entre seres humanos adultos, particularmente el laboral (véanse las notas para el lector, págs. 5-6), proceso en el cual una o más personas, mediante una o varias actividades hostiles (comportamientos y/o acciones) que rara vez involucran contacto físico y con las cuales manipulan los hechos, efectuadas repetidamente durante cierto periodo, generalmente prolongado, aíslan y atacan a otra que ha sido elegida deliberadamente, para dañarla, estigmatizarla y finalmente excluirla del entorno en cuestión y/o destruirla. Es común que haya testigos, pero rara vez apoyan a la víctima. Tal proceso incluye las *causas* [los motivos del (los) acosador(es) y las características del entorno en su contexto particular y general, que favorecen la ocurrencia del proceso], *las actividades hostiles* específicas dirigidas contra quien es elegido(a) como blanco, así como las *consecuencias* que tales actividades generan a nivel personal, familiar, organizacional y social durante y después de su ocurrencia, así como el hecho de que sea permitido y tolerado dentro de las organizaciones.

A manera de síntesis, diremos, con palabras del Dr. Heinz Leymann, que “La definición científica implicada por el término ‘mobbing’, por lo tanto, se refiere a una interacción social a través de la cual un individuo (...) es atacado por uno o más (...) individuos casi diariamente y por periodos de muchos meses, llevando a la persona a una posición casi desamparada con un riesgo de expulsión potencialmente alto.” [1].

Los daños que suele ocasionar esa forma de violencia no se limitan al momento en que ocurren ni a la persona que los recibe. Los daños pueden extenderse indefinidamente en el tiempo y el espacio, afectando tanto la salud psicológica como física de la persona elegida como blanco; también otras importantes relaciones sociales: de pareja, familiares, de amistad y comunitarias. Por si eso fuera poco, pueden dificultar o incluso imposibilitar su estabilidad laboral y empleabilidad temporal o permanentemente. Es una cadena que inicia con un individuo y atraviesa sus diversos círculos de acción, alcanzando a la organización, a la sociedad, al país. Al Estado, al Derecho y sus representantes.

A pesar de las amplias y documentadas experiencias de otros países, a pesar de que ya existen estudios y documentos generados aquí, incluyendo diversas iniciativas de decreto en la materia, en México todavía persiste, generalizado, un cierto letargo, una dificultad para abrir por completo los ojos y reconocer socialmente este fenómeno violento, con el que ocurre algo similar a lo que ya se ha visto con otros fenómenos de gran alcance, como el SIDA: hasta que no le sucede a uno o a alguien cercano, no se cree que es totalmente real.

Y aun en el caso de que cualquiera de nosotros -o nuestros seres queridos- se viera envuelto en tan nefasta y nefaria experiencia, la falta de información en general y de medidas preventivas y correctivas en las organizaciones en particular, y de parte del Estado en general, contribuirían de manera importante para que tardáramos en comprender lo que sucede, cómo nos afecta y cuáles consecuencias funestas podemos esperar, limitando considerablemente nuestras posibilidades de enfrentamiento.

Tal falta de información se aprecia también -en cantidad y calidad- en los medianos esfuerzos legislativos que se han realizado desde 2006 a nivel federal y local en nuestro país. Todas las iniciativas generadas tienen en común que no han sido aprobadas, lo cual es una ventaja debido a que resultan insuficientes en sus actuales condiciones (esto se explicará debidamente en la segunda entrega). Esta situación ha dado pauta para generar las cuatro entregas descritas, que en conjunto tienen los propósitos fundamentales de:

- Constituir una propuesta de inicio de un amplio debate entre legisladores, estudiosos, especialistas, blancos confirmados y potenciales, y público en general interesado.
- Ser un aliciente para que se apoyen todos los esfuerzos serios de investigación acerca del fenómeno en nuestro país, así como aquellos destinados a la atención oportuna y adecuada a los blancos de esta forma de violencia.
- Aportar más elementos para que los legisladores puedan corregir o, en su caso, (re)diseñar iniciativas con un sustento más sólido y con mayores posibilidades de ofrecer resultados realistas, positivos y palpables.
- Ser un punto de referencia para la creación de una iniciativa única e integral, resultado del trabajo conjunto de las diversas fracciones parlamentarias. En la medida que los partidos trabajen en función de objetivos comunes, el país será beneficiado en un plazo más corto, con una o más propuestas cuya aplicación sea más viable y efectiva.

Ahora bien, antes de legislar el *problema*, necesitamos entender el *fenómeno*. Y resulta que se trata de un fenómeno complejo y, por tanto, compuesto de diversos elementos que además son de diferente naturaleza pero que convergen en tiempo y espacio en este fenómeno particular. *Que ocurra y se haya identificado primero en el ámbito laboral ha llevado a creer que es el ámbito en el que hay que resolverlo, de ahí que varias de las iniciativas se apuntalen en la Ley Federal del Trabajo, pero es un enfoque impreciso.*

Como *fenómeno* (objeto de estudio) y como *problema* (hecho de la realidad) [2] requiere un abordaje multidisciplinario en ambos frentes. En este sentido, no existe todavía un cabal consenso entre los especialistas en relación con aspectos como la forma de llamarle, de

definirlo, la manera de medirlo y su grado de ocurrencia (temas que tocaremos más adelante, en otra entrega); no obstante, sí existen suficientes consensos que han permitido construir gradualmente un cuerpo teórico-práctico suficientemente sólido y congruente como para realizar avances significativos para afrontar tanto el fenómeno como el problema, aunque no sean avances equivalentes -o si se prefiere, aunque sean avances graduales y diferenciados- en los países donde se trabaja al respecto.

En 2005, Acosta Fernández et al., publicaron una investigación cuyo objetivo fue estimar la prevalencia del “acoso moral” en los empleados del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara. [3]. En la introducción señalan que se trata de un fenómeno conocido pero aún poco estudiado en el contexto latinoamericano, y luego agregan:

En México, el estado del conocimiento sobre el tema no es la excepción. A la fecha no existe registro de salud alguno que mencione que cualesquier trabajador ha sido afectado por esta condición; no existe veredicto ninguno en el que se reconozca que se deberá pagar, por concepto de indemnización, suma alguna a un(os) trabajador(es).

Siete años después, en nuestro país ya hay casos específicos documentados en diversos trabajos académicos, hay denuncias por maltrato laboral y casos difundidos por los medios de comunicación, hay varias iniciativas de decreto, e incluso cursos introductorios. La producción y difusión en general, derivadas de su estudio en diversos países latinoamericanos, incluyendo nuestra nación por supuesto, también han aumentado, pero irónicamente todavía no existe -hasta el momento de concluir este trabajo- un solo caso de APL en México, dentro de una organización pública o privada, *oficialmente* registrado, reconocido, investigado y resuelto por un tribunal u otra instancia de autoridad competente.

Así, debemos preguntarnos: ¿Son suficientemente maduros nuestros conocimientos en México acerca del fenómeno?, ¿estamos preparados para legislar responsablemente acerca del problema?, ¿qué tanto conocen los legisladores el fenómeno y el proceso propiamente dicho?, ¿qué tanto son sensibles respecto al sufrimiento de los blancos?, ¿los legisladores están haciendo eco de la necesidad de atender este problema mediante una revisión cuidadosa de la literatura especializada existente, tanto interna como externa?, ¿de casos específicos debidamente documentados?, ¿esas revisiones han sido suficientes para conformar, a partir de los avances de los estudiosos, una serie de disposiciones legales claras y congruentes?, ¿suficientes para que, en su aplicación, las leyes, reglamentos y procedimientos permitan abordar y resolver objetivamente cualquier caso de APL? Considerando que esto implica contar con un sustento teórico consistente, con datos serios y fundamentados que permitan admitir la existencia, extensión y consecuencias del fenómeno *en nuestro país*, y con mecanismos serios, transparentes y efectivos para la atención de casos específicos, la respuesta, en términos generales, de momento parece ser **no**. O, cuando menos, es reservada (véase la segunda entrega).

Pero no basta señalar lo que falta o lo que no está bien; también es necesario proponer alternativas, hacer sugerencias, dar referencias, compartir experiencias. La presente entrega es la *primera de cuatro partes* complementarias, pero también independientes. Son complementarias porque en las cuatro se abordan aspectos que, desde mi punto de vista,

deben tener en cuenta los legisladores antes de insistir en la aprobación de las iniciativas de decreto existentes, e incluso antes de crear y proponer otras, dada la circunstancia; y son independientes porque están bien delimitados los temas y subtemas que abarca cada una, de manera que pueden leerse sin acudir necesariamente a las demás.

En la primera, la presente, subtitulada *Las múltiples infracciones que implica el mobbing o Acoso Psicológico Laboral (APL)*, a partir de la viñeta de un caso específico y de la obra del Dr. Heinz Leymann, analizo de forma incipiente el tema de la situación legal en materia de APL en nuestro país y señalo una cualidad del APL en apariencia no observada ni enfatizada anteriormente en la literatura especializada: que un proceso de APL en realidad, así como implica múltiples hostilidades que intensifican el daño y la duración del TEPT, *implica también múltiples actividades / infracciones simultáneas, en lugar de sólo una actividad (la que se pretende tipificar como un evento global y único, bajo sólo un concepto)*. En congruencia con este enfoque identifico, como muestra, diversos artículos en la normatividad vigente aplicables a casos concretos. ¿Qué es una infracción? Es, llanamente, el quebrantamiento o incumplimiento de una ley, tratado o norma.

En la segunda, subtitulada *Breve revisión inicial de las iniciativas de ley en México*, presento lo que para mí son algunos de los pros y contras de diversas iniciativas de ley contra el APL localizadas hasta la fecha, retomo el tema de la tipificación y pongo en la mesa una propuesta concreta.

En la tercera entrega, subtitulada *Algunos temas pendientes, otro referente* presento una serie de aspectos que constituyen, desde mi perspectiva, áreas de oportunidad en la investigación del fenómeno en México, entre los cuales esbozo una breve cronología como primer propuesta. El título inicia con la palabra “algunos” debido a que es lo que puedo ofrecer desde mi ángulo, que en el mejor de los casos se complementará con las aportaciones y apreciaciones de otros estudiosos. Es recomendable atender, si no todos, cuando menos algunos de los temas señalados, con el propósito de que los resultados sean el sustento de un esfuerzo de legislación más realista que los realizados hasta el momento.

En la cuarta y última entrega, subtitulada *Hacia un esquema de atención de casos específicos / Elementos para elaborar protocolos*, a falta de leyes, reglamentos, procedimientos, protocolos y demás referentes concretos de carácter oficial necesarios para ir de las disposiciones a las acciones, esbozo lo que podría ser un apoyo para la integración de protocolos de abordaje de casos de APL, indicando a grandes rasgos, entre otros aspectos, pasos, criterios, actores y medios.

### **Notas para el lector:**

- i. No soy especialista en Derecho ni pretendo contar con conocimientos en ninguna de sus ramas. Es probable que varios de mis comentarios y apreciaciones den motivo para aclaraciones y precisiones, las cuales serán bienvenidas. Sólo trato de dar mi punto de vista con la intención de contribuir a un debate más amplio.
- ii. Al igual que mis trabajos previos, estas entregas no intentan ni pueden ser exhaustivas; sólo muestran las cosas desde el ángulo que me es posible verlas, con base en mi experiencia y la información localizada.

- iii. El término *mobbing*, tal cual, aún no ha sido adoptado en nuestro país, no ha adquirido todavía carta de ciudadanía como ya ocurrió en otros países. Sigue siendo un anglicismo y por ello tenemos que escribirlo con cursivas. Ha sido traducido al español de distintas maneras y entre las expresiones más usuales se encuentran “acoso psicológico laboral” y “acoso moral”, basadas en los trabajos de dos de los autores posteriores al Dr. Heinz Leymann más reconocidos: el psicólogo español Iñaki Piñuel y la psicoanalista francesa Marie-France Hirigoyen, respectivamente. Sin embargo, no significan lo mismo.

En 2007 y 2009, los antropólogos Peña et al., propusieron denominarlo “linchamiento emocional en el trabajo” [4]; en 2010 argumenté que no es correcto usar la palabra *mobbing* porque en el contexto ornitológico / etológico tiene una clara y específica función, esencialmente de *conservación, protección y defensa* para ciertos animales, por lo cual propuse que se analice la posibilidad de darle un sustento adecuado a dicho término (para aplicarlo a los seres humanos en sentido inverso) o bien que se considere la posibilidad de no utilizarlo más [5]; en 2011, continuando la ardua labor de encontrar una expresión apropiada para nuestro idioma, la Dra. Peña puso en la mesa, por una parte, el término “asedio grupal” [6], y por otra, con base en casos documentados, el hallazgo de que el *mobbing* no es privativo de los espacios laborales, por lo cual no debe restringirse al ámbito “laboral” [7]. Ya en 2004 González Rodríguez et al. habían manifestado una postura similar al afirmar que “este fenómeno se puede dar en cualquier tipo de **organización social** donde existan relaciones interpersonales”, tales como el ámbito familiar, escolar, vecinal-inmobiliario y otros [8].

Mientras se logra un consenso respecto a la forma de llamarle en español, cuando menos aquí en México, desde 2007 he usado la opción *acoso psicológico laboral*. Sin embargo, comparto la apreciación de que el acoso psicológico no es privativo del ámbito laboral, por lo cual aplicaré el calificativo “laboral” por última vez en estas cuatro entregas.

- iv. La presente entrega consta de dos grandes apartados: 1) Acerca de la situación legal actual en México, y 2) Los Marcos Jurídico y Organizacional vigentes: ¿Qué puede hacerse?, así como una Nota acerca de la tipificación.

## 1. Acerca de la situación legal actual en México

En México no existe todavía una ley ex profeso acerca del APL. Existen, sí y hasta donde he podido averiguar, cuando menos un instrumento jurídico, un programa de trabajo y un servicio, todos oficiales, que lo abordan de diferentes formas:

a) La Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, que contempla el *tipo* de violencia psicológica y la *modalidad* de violencia laboral y docente [9]; cabe señalar que si bien es un avance indiscutible, tiene la desventaja de la limitante implícita en la condición de género.

b) En la Gaceta Oficial del Distrito Federal del 24 de enero de 2011 se publicó el Programa Sectorial de Trabajo Empleo y Seguridad Social 2010-2012 de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo del GDF, en el marco del Programa General de Desarrollo del DF. En dicho programa se considera al “acoso laboral” como una manifestación de discriminación y como parte de la problemática detectada en el ambiente laboral (citan datos del IMSS) [10]. Se pretende disminuir los accidentes y enfermedades de trabajo, y promover un ambiente laboral sano, libre de contaminantes y de acoso laboral en el trabajo mediante “el cumplimiento normativo por los patrones y la vigilancia de la autoridad laboral así como,



de la capacitación y la asesoría a los trabajadores (as) en Seguridad e Higiene.” También, desde el enfoque de género, se consideran acciones diversas para erradicar, entre otras, la violencia laboral. Respecto al APL en particular, a pesar de que es una medida limitada, es también un avance que ya sea considerado abiertamente dentro de un programa oficial.

c) El periódico El Universal, en su edición en papel del 13 de noviembre de 2011, publicó que el Gobierno del Distrito Federal, a través de la Secretaría de Salud, implementó el servicio “Medicina a Distancia”, mediante el cual “el paciente se pone en contacto vía telefónica con médicos, psicólogos (sic) para atender diversas problemáticas que ponen en riesgo su salud física o mental”, entre las cuales se considera el “acoso laboral o *mobbing*” [11]. La nota indica que para recibir consultas el número telefónico es 5132-0909 y los correos electrónicos [mi.medico@salud.df.gob.mx](mailto:mi.medico@salud.df.gob.mx) y [mi.psicologo@salud.df.gob.mx](mailto:mi.psicologo@salud.df.gob.mx). Quien esto suscribe desconoce los pormenores de estos servicios.

Por otra parte, existen diversas iniciativas de decreto, reformas y adiciones que hasta la fecha no han sido aprobadas (véase, Cuadro 5, pág. 16). Por tanto, si actualmente una persona sufre este tipo de violencia en su ámbito de trabajo, salvo que sea mujer y por razón de su sexo, no puede defenderse demandando por tal concepto. Queda, entonces, acudir la normatividad vigente, que contiene disposiciones potencialmente aplicables, pero “dispersas” en los múltiples instrumentos jurídicos y organizacionales existentes.

¿El hecho de que el fenómeno/problema del APL no esté legislado específicamente es razón suficiente para permitir que ocurra o continúe el proceso de destrucción de un ser humano?, ¿para que una persona soporte indefinidamente los ataques, así como las consecuencias de esa dañina práctica?, ¿para que quienes la llevan a cabo y quienes la toleran tengan oportunidad de perjudicar, impunemente, a alguien más?, ¿para que ningún abogado se decida a tomar un caso, para que algunos jueces simplemente lo desestimen bajo argumentos como “es difícil de comprobar”?, ¿por qué no se acude a las disposiciones existentes? Veamos un ejemplo concreto de lo que estamos tratando.

### **Descripción breve de un caso típico, en una organización típica**

Se trata del caso que conocí en 2007 y que fue expuesto en la edición 2008 de este Congreso Virtual [12] (el término “típica” lo uso porque conozco otro caso en una organización atípica, que quizá después será reportado con detalle). Puesto que se trata de una versión abreviada, a la cual hice pequeños ajustes, para ver los detalles favor de remitirse al original. Agradezco el permiso para incluir la viñeta y analizar aquí parte de su contenido.

#### **Antecedentes**

Datos generales: Hombre, 40 años, soltero, con licenciatura concluida y más de 10 años como servidor público en diversas instancias gubernamentales locales. Su perfil profesional no era acorde con la función y las actividades del área, a la cual fue asignado desde 2004.

El caso tuvo verificativo en un gobierno delegacional de la Ciudad de México, en un área de atención interna: la Dirección de Recursos Humanos. La víctima de APL (en adelante sp – servidor público) cubría un interinato. Compañeros de trabajo, usuarios y amigos lo describen como una persona responsable, honesta y capaz.

La experiencia de acoso inició en octubre de 2006, con el cambio de administración resultante de las elecciones de julio. Al principio, las relaciones fueron cordiales y la jefa hablaba de hacer cambios importantes. Tres meses después de su ingreso, seguía ocupada en efecto en aspectos técnicos, pero notablemente distanciada tanto de parte del personal como de diversos procesos también importantes. Entre los compañeros de trabajo comenzaron a extenderse, en cantidad e intensidad, los comentarios de que *no habría los anunciados cambios, de que no entendía los procesos y no se involucraba lo suficiente con todas las oficinas, de que a algunas personas les daba demasiado trabajo y a otras no.*

Puesto que se estaban presentando problemas debido a la falta de planeación y coordinación de parte de la jefa, el sp se dio tiempo para preparar una serie de propuestas de trabajo, que le entregó por escrito, pero sucedió lo mismo: la jefa las ignoró y le asignó más actividades. En una improvisada reunión de trabajo en la que participaron unos cuantos compañeros, la jefa pidió propuestas; el sp solicitó la palabra varias veces y no le fue otorgada. Semanas después, la jefa le dijo que quería que vigilara a otro compañero, a lo cual el sp se negó. No hubo comentarios al respecto.

### **Fase 1 – Incidente crítico (situación desencadenante)**

La luz roja se encendió cuando el sp solicitó permiso para acudir a un curso de capacitación; la jefa postergó con varios rodeos su autorización y finalmente la otorgó, pero a cambio de que se quedara media hora más a trabajar, y comenzó a tomarle el tiempo, presionando con correos internos.

### **Fase 2 – Mobbing y Estigmatización**

Actividades hostiles:

- Condicionar su continuación en el curso si cubría la jornada completa de trabajo, por cubrir interinato
- Cuestionar su desempeño, verbalmente y a través de correos internos

El descontento del personal en general aumentó cuando ocurrieron más cambios y adición de funcionarios de menor nivel, así como la incorporación de personal operativo, también familiares y/o amigos de los jefes. Entre ellos se encontraba incluso la pareja de la jefa, quien fue asignado a su área. En un ambiente ahora más tenso, la jefa endureció los controles de tiempo, así como los “criterios” para otorgar permisos de ausencia a determinadas personas. Para este momento, parte del personal del área -en ambos turnos, matutino y vespertino- ya se había dividido entre “los que querían quedar bien” y “los inconformes”. Con los primeros el trato era más cordial, suave y permisivo, y con los segundos más frío, áspero y exigente. A la par, las situaciones ya descritas (falta de involucramiento, distribución inequitativa de cargas de trabajo) persistieron y se intensificaron. Más actividades hostiles:

- Retirarle una de sus actividades, bajo el argumento de que no podía con todo
- Asignarle más actividades (exceso de carga de trabajo)
- Negarle más personal y equipo para cumplir con las actividades adicionales
- No permitir su cambio de área, solicitado en al menos dos ocasiones
- Acusarlo ante la JUD (superior inmediato de la jefa) de tener “tiempos muertos” y de atrasar parte del trabajo
- Retirarle la palabra y comportarse como si no estuviera

### **Fase III – Intervención de la administración**

Para entonces también otros compañeros resentían notoriamente el “estilo” de la jefa. El intercambio de anécdotas les dejó claro que los ataques eran contra quienes manifestaban su desacuerdo, a pesar de que se mostraban dispuestos a cooperar y buscar soluciones. Al no lograr nada concreto hablando con la jefa del área, hablaron entonces con los otros jefes (JUD y Subdirector), en el orden jerárquico, pero ninguno solucionó el problema. Se consiguieron dos reuniones con el director de área. En la primera todos coincidieron en el maltrato y falta de organización de la jefa, que ya estaba afectando también a los usuarios. El director prometió una respuesta a la brevedad (lo cual no sucedió). Otra actividad:

- Decirle que por instrucciones del director estaba esperando la entrega de la oficina

A la segunda reunión acudieron alrededor de veinte personas *pero sólo el sp y otro compañero (de base) expresaron su punto de vista*. Así, el suyo se manejó como un caso aislado que se “resolvería” aparte, y al resto de los compañeros se les dijo que debían seguir con su trabajo normal. En ninguna de las dos reuniones estuvo la jefa. El director se burló de lo ocurrido. En cada reunión –individual o grupal- las respuestas fueron las mismas: “Es un problema de comunicación”, “Ustedes no están cooperando”, “Ya veremos, hablaremos con ella”, “No puedo hacer nada”, “Denle una oportunidad, y si no cambia, vemos qué hacemos”.

Una vez desintegrado el grupo, los ataques deliberados de la jefa contra el sp continuaron. Algunos se incrementaron en frecuencia (casi diario y en ocasiones varias veces al día) e intensidad (más fuertes y abiertos). A continuación se enlistan, independientemente de la frecuencia y duración:

- No darle instrucciones, no darle ni pedirle información
- Enviarle correos internos con copia para los jefes, con el propósito de “evidenciar fallas” en su desempeño
- Informarse secretamente de sus movimientos
- Cuestionar nuevamente la entrega oficial de documentos, sugiriendo que estaba “amañada”
- Solicitarle con urgencia información justo en el momento que se retiraba, misma que no revisaba una vez entregada
- Ignorar las varias ocasiones que “alguien” pegó cinta adhesiva en los componentes de la PC (pantalla, teclado)\*
- Lo obligó a cargar objetos pesados al menos en dos ocasiones, a sabiendas de que él no debía hacerlo\*
- Intentar aumentarle una hora de trabajo a su jornada, argumentando otra vez que se debía al interinato
- Impedirle registrar sus entradas y salidas para obligarlo a cambiar el horario de entrada y salida
- Intentó convencerlo de que su horario era corrido, sin descanso, y que no tenía derecho a recibir aguinaldo, bajo el argumento del interinato

\* Estas actividades no fueron incluidas en la versión original

#### **Fase 4 - Expulsión**

El sp volvió a hablar con la JUD y con el subdirector, pero nada hicieron al respecto. Hasta ese momento, el director no había convocado a junta para resolver el caso.

- Negarle el pago de horas extras de la última quincena laborada, debido a que no se había cambiado de horario
- Despedirlo injustificadamente

Antes y durante todo el periodo que duró el acoso, el sp siguió realizando sus actividades y cumpliendo con sus compromisos laborales. Poco después de su despido se enteró de que la jefa acusó de robo de equipo a otro compañero que cubriría interinato, una de sus compañeras ya se había cambiado de área y otros(as) estaban en vías de hacerlo.

En aquel entonces no usé ningún instrumento como filtro, me basé directamente en las actividades hostiles reales, tal cual habían ocurrido, y en las pautas de la literatura especializada. Ahora me apoyé en varios instrumentos para empatar las actividades hostiles reales con las registradas por dichos instrumentos (LIPT, LIPT-60, Escala CISNEROS). En total, fueron identificadas 21 actividades hostiles en este proceso específico de APL. Si consideramos los antecedentes respecto a que el sp había solicitado su cambio de área en cuando menos dos ocasiones más a la ex jefa debido a que quería desempeñarse en un área acorde con su perfil y experiencia, es factible agregar dos actividades más: “24. Me

menosprecian personal o profesionalmente” [Escala CISNEROS], y “35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales” [LIPT] / “8. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias” [Escala CISNEROS].

Respecto a la manipulación e intentos de manipulación de las condiciones de trabajo por parte de la ex jefa, cabe señalar que las personas que cubren interinato tienen, salvo unos cuantos conceptos, prácticamente los mismos derechos que los titulares.

En los cuadros siguientes (1 a 3), se encuentran tres tipos de actividades: a) las que están por debajo del criterio de duración, b) las que están por debajo de los criterios de frecuencia y duración y c) las que no aparecen en los instrumentos (las denomino “adicionales” - [A]) y además están por debajo de los criterios, salvo donde se indica. La numeración de las actividades reales se refiere al lugar que ocuparon en la secuencia del proceso, conforme fueron incorporadas (véase, Cuadro 6, págs. 33-34); a su vez, la de las actividades de los instrumentos corresponde al lugar que les fue asignado originalmente.

**Cuadro 1. Caso específico. Actividades identificadas en el LIPT, LIPT-60 y la Escala CISNEROS, por debajo del criterio de duración**

| Actividad hostil real   | Actividad enlistada [Instrumento]  |
|---|--|
| 2. Cuestionar su desempeño, verbalmente y a través de correos internos  | 29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima [LIPT]<br>57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación [LIPT-60]<br>17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo [EC]   |
| 8. Retirarle la palabra y comportarse como si no estuviera  | 1. El jefe o acosador no permite que la víctima tenga posibilidad de comunicarse [LIPT]<br>1. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él [EC]<br>10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.) [LIPT]<br>11. Se ignora su presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera) [LIPT]<br>16. Se niega la presencia física de la víctima [LIPT]<br>2. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme, o me hacen «invisible» [EC] |
| 11. Enviarle correos internos con copia para los jefes, con el propósito de “evidenciar fallas” en su desempeño | 29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima [LIPT]<br>57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación [LIPT-60]<br>16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos [EC]<br>17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo [EC]   |
| 12. Informarse secretamente de sus movimientos  | 28. Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados [LIPT]<br>42. Controlan aspectos de mi trabajo de manera malintencionada para intentar «pillarme en algún renuncio» [me vigilan para “cazarme”] [EC]   |

**Cuadro 2. Caso específico. Actividades identificadas en el LIPT, LIPT-60 y la Escala CISNEROS, por debajo de los criterios de frecuencia y duración**

| <b>Actividad hostil real</b>  | <b>Actividad enlistada / Instrumento</b>   |
|---|--|
| 1. Condicionar su continuación en el curso si cubría la jornada completa de trabajo, por cubrir interinato  | 59. Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho, se lo niegan o le ponen pegas y dificultades [LIPT-60]<br>Manipular sus condiciones de trabajo [A]  |
| 4. Asignarle más actividades (exceso de carga de trabajo)   | 36. Se le asignan sin cesar tareas nuevas [LIPT]<br>10. Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada [EC]  |
| 7. Acusarlo ante la JUD (superior inmediato de su jefa) de tener “tiempos muertos” y de atrasar parte del trabajo   | 57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación [LIPT-60]<br>5. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada [EC]<br>16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos [EC]<br>35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación [EC]  |
| 10. No darle instrucciones, no darle ni pedirle información   | 1. El jefe o acosador no permite que la víctima tenga posibilidad de comunicarse [LIPT]<br>1. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él [EC]<br>10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.) [LIPT]<br>11. Se ignora su presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera) [LIPT]<br>16. Se niega la presencia física de la víctima [LIPT]<br>2. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme, o me hacen «invisible» [EC] |
| 13. Cuestionar nuevamente la entrega oficial de documentos, sugiriendo que estaba “amañada”   | 35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación [EC]  |
| 15. Ignorar las varias ocasiones que “alguien” pegó cinta adhesiva en los componentes de la PC (pantalla, teclado)  | 44. Se le ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio [LIPT]  |
| 16. Lo obligó a cargar objetos pesados al menos en dos ocasiones, a sabiendas de que él no debía hacerlo (Estas dos actividades no fueron incluidas en la versión original) | 39. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud [LIPT]<br>11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito [EC]  |

**Cuadro 3. Caso específico. Actividades adicionales, identificadas fuera de los instrumentos, por debajo de los criterios de frecuencia y duración**

| <b>Actividad hostil real</b>  | <b>Actividad adicional</b>                |
|---|---|
| 3. Retirarle una de sus actividades, bajo el argumento de que no podía con todo | Retiro unilateral de actividades          |
| 5. Negarle más personal y equipo para cumplir con las actividades adicionales   | Negarle apoyo para cumplir con su trabajo |

|  |  |
|--|--|
| 6. No permitir su cambio de área, solicitado en al menos dos ocasiones   | Impedirle realizar actividades acordes con su perfil profesional y experiencia |
| 9. Decirle que por instrucciones del director estaba esperando la entrega de la oficina  | Escudarse en la autoridad de un superior para forzar la exclusión              |
| 14. Solicitarle con urgencia información justo en el momento que se retiraba, misma que no revisaba una vez entregada                              | Obligarlo a trabajar innecesariamente fuera de su horario                      |
| 17. Intentar aumentarle una hora de trabajo a su jornada, argumentando otra vez que se debía al interinato   | Intentos de manipulación de sus condiciones de trabajo                         |
| 18. Impedirle registrar sus entradas y salidas para obligarlo a cambiar el horario de entrada y salida   | Manipular sus condiciones de trabajo   |
| 19. Intentar convencerlo de que su horario era corrido, sin descanso, y que no tenía derecho a recibir aguinaldo, bajo el argumento del interinato | Intentos de manipulación de sus condiciones de trabajo                         |
| 20. Negarle el pago de horas extras de la última quincena laborada, debido a que no se había cambiado de horario                                   | Manipular sus condiciones de trabajo   |
| 21. Despedirlo injustificadamente  | Terminar unilateralmente su contrato   |

El lector debe tener presente que uno de los aspectos difíciles del APL es la *demonstración*: que ocurren las actividades hostiles, que están dirigidas contra una persona en particular y que el conjunto de ataques (sea debido a una sola actividad o a varias) está causando estragos. Es difícil, cierto, pero no imposible. No obstante, es mucho más complicado aún demostrar *todas y cada* una de las actividades hostiles, especialmente en casos como el presente, que consta de una gran cantidad. Los llamados “criterios diagnósticos” establecen que basta que ocurra *una* actividad con la frecuencia y duración establecidas, para que sea considerado APL. Bueno, incluso a veces es difícil comprobar esa única actividad.

Hay que acabar con la idea de que por tratarse de hostilidades “sutiles”, “psicológicas”, no pueden demostrarse. Mucho se ha dicho que el APL es difícil de comprobar, algo con lo cual no estoy de acuerdo. Las circunstancias varían de caso a caso, pero creo que es posible documentar los procesos si se identifican a tiempo. Por lo que he podido observar, y creo que el caso expuesto es un buen ejemplo, en México las actividades hostiles poco o nada tienen de sutiles y no violentas, aunque sean “psicológicas” y aunque no haya contacto físico. Considero que lo realmente importante es documentar de la mejor forma posible la mayor cantidad de actividades hostiles; esta ardua labor dará un resultado también difícil de cuestionar: al integrar la información, como en una suerte de rompecabezas, es posible ver con bastante claridad el cuadro de un proceso de acoso psicológico laboral.

También es necesario tener presente que si bien un evento (situación concreta y específica en la que se ataca al blanco) puede contener una o varias actividades hostiles, cuando son más de una, no siempre se manifiestan “puras” y claramente diferenciadas, es decir pueden estar mezcladas, y además, algunas actividades hostiles pueden impactar de diversas maneras en diversas áreas, incluso simultáneamente.

En este caso, de 21 tipos distintos de actividades hostiles realizadas a lo largo de alrededor de poco más de cuatro meses. Ninguna, debido al despido inesperado del blanco, llegó a los seis meses, pero cumplen otros requisitos que permiten afirmar que son parte de un proceso de APL (véase subapartado 2.2). Del total, 4 muestran apego al criterio de frecuencia; las 17 restantes, aunque no se apegaron estrictamente ni a la frecuencia ni a la duración, no sólo no dejaron de ser dañinas, sino que algunas lo fueron de forma notoria, pues eran de impacto inmediato y mediano o largo alcance, como asignarle más actividades y negarle apoyo para cumplir con su trabajo, impedirle realizar actividades acordes con su perfil profesional y experiencia, manipular sus condiciones de trabajo y terminar unilateralmente su contrato antes de la fecha oficial sin tener facultad para ello.

Entonces, en situaciones similares a la expuesta, ¿qué pueden hacer quienes sufren un proceso de APL?, ¿a quién acudir, cuál procedimiento seguir? En las condiciones actuales en México, se podrían dar -al menos en apariencia- uno o varios de los siguientes pasos:

- ◆ Acudir a las instancias competentes *dentro* de la organización, según su tipo (pública o privada). Ejemplos:

Pública: Sección sindical, Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, Contraloría Interna.

Privada: Sindicato, y de acuerdo con Kahale [13], delegados de prevención y superiores del acosado “a través de una queja formal y por escrito para que la dirección de la empresa quede enterada y responda sobre qué medidas se van a tomar al respecto.”

- ◆ Acudir a las instancias competentes *fuera* de la organización, según su tipo (pública o privada). Ejemplos:

Pública: Secretaría General de la Sección sindical o del propio Sindicato, Contraloría General, Derechos Humanos local y/o nacional, Junta Local o Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo.

Privada: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Derechos Humanos local y/o nacional, Junta Local o Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. De acuerdo con Kahale [13]: “Denunciar por escrito lo acontecido ante la Dirección General de Seguridad e Higiene en el Trabajo o, en su defecto, a la Inspección de Trabajo y Departamento de Salud Laboral, o en su caso, al Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación.”

- ◆ Demandar (proceso civil)
- ◆ Denunciar / Querrela (proceso penal)
- ◆ Acudir a los medios de comunicación
- ◆ Acudir a alguna Asociación Civil u ONG
- ◆ Publicar el caso

Digo “en apariencia” porque, como ya señalé al inicio, hasta el momento no se ha tomado y solucionado oficialmente un caso en nuestro país, por lo cual no hay certeza acerca de la atención y los resultados que pueden esperarse. De igual manera, el problema todavía no ha sido abordado (en términos de difusión, asesoría, capacitación y otras medidas necesarias) lo suficiente como para que otras instancias que suelen considerarse en estos casos estén en condiciones de atenderlos y/o resolverlos: jefe inmediato, otros directivos de acuerdo con la jerarquía, Recursos Humanos, etc. Incluso conozco otros casos en los que precisamente Recursos Humanos formó parte activa del proceso de APL.

Debido a ello, nótese que menciono principalmente las *instancias facultadas para hacer valer los derechos de los trabajadores y/o vigilar el cumplimiento de las normas*. Antes de dar cualquier paso, es recomendable informarse primero y, dadas las condiciones, recabar evidencias. En la cuarta entrega toco estos temas.

### 1.1. Opinión de abogados, un micropanorama

Con motivo del primer caso que documenté en 2007 en un gobierno delegacional [12], cabe recordar que el abogado experto en materia laboral consultado dijo que en México entablar una demanda por APL no era viable, primero porque no existe una legislación ex profeso, y segundo porque en las condiciones actuales es difícil *demonstrarlo* (aunque no imposible). Según su perspectiva, pruebas como grabaciones en audio o video no serían suficientes, bajo el argumento de que con las nuevas tecnologías digitales pueden ser alteradas. Lo indicado, irónicamente, es contar con dos testigos, pero es complicado que alguien se preste a ello, generalmente porque temen represalias.

En 2010, los abogados consultados en México con motivo de otro caso que quizá sea expuesto en otro momento, se encuentran todavía más allá del bien y del mal. Después de múltiples intentos y en momentos distintos, se estableció contacto con cuatro abogados, que adoptaron posturas bien diferenciadas. En el Cuadro 4 se muestran en forma resumida. No puedo afirmar que tales posturas son representativas, pero dan un micropanorama útil.

**Cuadro 4. Opinión de abogados. Cuatro posturas ante el APL**

| Postura | ¿Es posible abordar el caso como acoso psicológico?   | ¿Cuáles alternativas hay?  | Resultados esperados   | Honorarios abogado   |
|---------|---|--|--|--|
| 1       | No. El acoso psicológico no puede comprobarse, no la tomarán en serio [a la víctima].   | Firme la renuncia y váyase.  | Obtenga su liquidación (la que corresponda por ley) y luego demande penalmente.  | ---  |
| 2       | No, porque no hay legislación específica y es difícil de demostrar.<br><br><i>Los jueces no tienen claro el problema del acoso psicológico.</i><br><br>Es necesario <i>basarse en otro concepto/motivo/consecuencia</i> (p. ej. despido injustificado)<br><br>Ningún organismo está por encima de las leyes del país. | Abordar el problema desde el Derecho Civil. Es posible tener más argumentos que en el Derecho Laboral, ceñido a los términos del contrato.<br><br>También es posible abordar los comportamientos no tipificados (abuso, maltrato, etc.).<br><br>Hacer presión con apoyo de los medios de comunicación. | Civil: aun con pruebas, no hay garantía de ganar.<br><br>Con pruebas: 50 / 50<br>Sin pruebas: 1 / 99<br><br>Laboral: 99% de posibilidades de ganar.<br><br>Generar un precedente depende del desarrollo del caso | Civil: El afectado debe cubrir todos los gastos. Muy elevado (dólares). Inicial más iguales.<br><br>Laboral: 30% de lo que el afectado obtenga, si gana. |
| 3       | Por la vía laboral es difícil acreditar el APL.<br><br>No procede por la vía civil.   | Aplicar ley laboral con otro concepto.<br><br>Para estos casos la ley (en general) es obsoleta. El peso recae en las interpretaciones de los tribunales.   | A criterio del juez, puede obtener o no una indemnización (buena, baja o nada).<br><br>Aun con pruebas, no hay garantía de ganar.  | Pago inicial \$20,000 y 30% sobre lo obtenido  |



|   |  |  |  |     |
|---|--|--|--|-----|
| 4 | <p>El acoso psicológico es una violación de los derechos humanos. Afecta la dignidad de la persona.</p> <p>Ninguna instancia está por encima de la Constitución Política de los E.U.M.</p> | <p>Acudir a la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET)</p> | <p>Si el caso se presenta a la Comisión de Derechos Humanos estatal, ésta lo turnará al nivel siguiente y así sucesivamente, hasta llegar al nivel superior. No hay garantía de apoyo.</p> | --- |
|---|--|--|--|-----|

Fuente: elaboración propia, con apoyo de las personas afectadas (2010-2011).

Lo anterior no incluye los años que suelen tardar los procesos, tanto en materia laboral como civil: 2, 3, 4, 7, 10 años...

El lector podrá suponer con justa razón que, a nivel individual, el panorama, en su momento, fue muy decepcionante. Si para quien sufre esta forma de violencia suele ser difícil comprender qué está sucediendo y por qué, para quien ya cuenta con información resulta frustrante percatarse de que los representantes del poder judicial no están al tanto de una problemática mundialmente manifiesta y conocida. Por el momento, si se desea obtener justicia, es necesario apelar a otros argumentos (despido injustificado, daño moral, etc.), y aun así hay riesgo de no ganar. Entonces, ¿cuáles opciones reales de apoyo tiene alguien que sufre o ha sufrido un proceso de APL?, ¿de qué sirven las disposiciones plasmadas en los diversos instrumentos jurídicos, empezando por el máximo de ellos, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, si no son obedecidas, aplicadas, respetadas?

A pesar de las “alternativas” señaladas, ningún abogado mexicano estuvo dispuesto a asesorar -ya no digamos defender- el caso. Es significativo que uno de ellos mencionara que los jueces no tienen claro de qué se trata. Parece evidente que no sólo no hay una comprensión del fenómeno, tampoco hay señales de que estén preparándose para abordarlo como problema en el corto plazo. Es alarmante la posibilidad de que la persona afectada no sea debidamente atendida y resarcida, y que tanto la persona que la dañó como quienes la secundaron y/o toleraron no sean sancionadas, quedando así impunes, por falta de involucramiento de quienes cuentan con facultades para hacerlo.

## 1.2 Iniciativas de decreto en la materia localizadas hasta la fecha

Crear leyes tiene el objetivo primordial de regular la vida de la sociedad y sus integrantes. Se supone que cada ley promulgada será una aportación para mejorar la calidad de vida y la convivencia de las personas. Sin embargo, ¿aprobar y publicar una ley es garantía de que tal ley ha sido elaborada apropiadamente?, ¿de que se destinarán los recursos necesarios para su debida aplicación?, ¿de que los reglamentos y procedimientos serán congruentes?

Como indiqué al inicio, existen ya diversas iniciativas presentadas en el periodo 2006-2011, de las cuales son revisadas de forma incipiente, en la segunda entrega, las que he podido localizar. Aquí sólo presentaré, en el Cuadro 5, los datos básicos y los vínculos disponibles para que el lector las conozca. Ninguna ha sido aprobada hasta la fecha, lo cual es una buena oportunidad para lograr una propuesta más acabada, que además retome lo mejor de cada una de sus antecesoras.

**Cuadro 5. Iniciativas en materia de acoso psicológico laboral en México (2006-2011)**

| N° | Iniciativa   | Fecha / Ámbito                                  | Vínculo web  |
|----|--|---|--|
| 1  | INICIATIVA DE DECRETO QUE ADICIONA DIVERSOS ARTÍCULOS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN MATERIA DE ACOSO LABORAL (PRD)   | 16 de Agosto 2006<br>Federal                    | <a href="http://www.senado.gob.mx/gace2.php?sesion=2006/08/16/1&amp;documento=36">http://www.senado.gob.mx/gace2.php?sesion=2006/08/16/1&amp;documento=36</a>  |
| 2  | INICIATIVA CON PROYECTO DE DECRETO POR EL QUE SE CREA LA LEY PARA PREVENIR, CORREGIR Y SANCIONAR EL ACOSO LABORAL EN EL ESTADO DE MÉXICO (PSD)   | 15 de Febrero 2010<br>Local<br>Estado de México | <a href="http://infosap.com.mx/Actividad/Gaceta/LVII/GACETA%20PARLAMENTARIA%20No.29%20(18%20DE%20MARZO%20DE%202010).pdf">http://infosap.com.mx/Actividad/Gaceta/LVII/GACETA%20PARLAMENTARIA%20No.29%20(18%20DE%20MARZO%20DE%202010).pdf</a>  |
| 3  | SE CREA LA LEY PARA PREVENIR, CORREGIR Y SANCIONAR EL ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO PARA EL DISTRITO FEDERAL, A FIN DE ERRADICAR EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO (PT)                             | 18 de Marzo 2010<br>Local<br>Distrito Federal   | <a href="http://www.aldf.gob.mx/archivo-0744c307b797838060c38fdea997019a.pdf">www.aldf.gob.mx/archivo-0744c307b797838060c38fdea997019a.pdf</a>   |
| 4  | SE ADICIONA EL ARTÍCULO 206 BIS AL CÓDIGO PENAL PARA EL DISTRITO FEDERAL, A FIN DE SANCIONAR EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO (PT)   | 18 de Marzo 2010<br>Local<br>Distrito Federal   |  |
| 5  | INICIATIVA CON PROYECTO DE DECRETO POR EL QUE SE REFORMAN LOS ARTÍCULOS 2, 3, 51, 132, 133 DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO, A FIN DE PREVENIR Y SANCIONAR TODO ACTO DE VIOLENCIA LABORAL (MOBBING) (PVEM) | 03 de Marzo 2011<br>Federal                     | <a href="http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/61/2011/mar/20110303-VII.html">http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/61/2011/mar/20110303-VII.html</a>  |
| 6  | INICIATIVA DE REFORMAS Y ADICIONES A LOS ARTÍCULOS 3 Y 15 DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE DURANGO (NA)*  | Mayo 2011<br>Local<br>Durango                   | ---  |
| 7  | INICIATIVA DE REFORMAS AL ARTÍCULO 8 DE LA LEY DE LAS MUJERES PARA UNA VIDA SIN VIOLENCIA (NA)*  | Mayo 2011<br>Local<br>Durango                   | ---  |
| 8  | INICIATIVA CON REFORMA AL ARTÍCULO 63 DE LA LEY DE SALUD DEL DISTRITO FEDERAL (PAN DF)**   | 26 de Mayo 2011<br>Local<br>Distrito Federal    | <a href="http://www.diputadosenaccion.org.mx/marianagomezdelcampo/generaBoletin.php?id=1023#">http://www.diputadosenaccion.org.mx/marianagomezdelcampo/generaBoletin.php?id=1023#</a><br><a href="http://www.aldf.gob.mx/comsoc-victimas-mobbing-df-recibiran-apovo-psicologico-7964.html">http://www.aldf.gob.mx/comsoc-victimas-mobbing-df-recibiran-apovo-psicologico-7964.html</a> |
| 9  | INICIATIVA DE REFORMAS Y ADICIONES A LOS ARTÍCULOS 1 y 2 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO DE DURANGO (NA)*   | Junio 2011<br>Local<br>Durango                  | ---  |
| 10 | 2ª INICIATIVA PAN DF**   | Noviembre 2011<br>Local<br>Distrito Federal     | <a href="http://portal.pulsopolitico.com.mx/2011/11/carcel-de-tres-anos-y-multa-de-12-mil-pesos-a-quien-inflija-mobbing-o-acoso-laboral-en-el-df/">http://portal.pulsopolitico.com.mx/2011/11/carcel-de-tres-anos-y-multa-de-12-mil-pesos-a-quien-inflija-mobbing-o-acoso-laboral-en-el-df/</a>  |

Fuente: elaboración propia, 2010-2012.

\* Vínculo web no disponible [14].

\*\* Boletín de prensa y notas periodísticas. Véase, referencias [15], [16] y [17]

Como casi todo, estas iniciativas tienen puntos a favor y puntos en contra. Una de mis principales objeciones es que ninguna menciona siquiera la complejidad del fenómeno, y mucho menos considera el rasgo que motiva este trabajo (su naturaleza multi-infracción). Todas tienen en común que, para efectos de tipificación o meramente agregar el concepto, reducen el fenómeno a un área en particular, omitiendo el hecho de que tal reducción lo simplifica, dificultando su comprensión y, por tanto, un abordaje más apropiado.

Por otra parte, por ser de interés público, estas iniciativas deben ser conocidas, analizadas y discutidas, tanto por los especialistas como por el público en general. Sugiero al lector revisarlas cuidadosamente para formar su propia opinión, de ahí la razón para incluir los vínculos.

Hasta aquí con el apunte acerca de la situación legal actual en México. Ahora pasemos del deber-ser al tener-que-ser, a los hechos, a lo existente y real.

## **2. Los Marcos Jurídico y Organizacional vigentes: ¿Qué puede hacerse?**

Que el APL no esté tipificado ni legislado ex profeso no es -o, mejor dicho, no debería ser- un impedimento para que se haga justicia. De acuerdo con el Observatorio para los Delegados de Prevención sobre Riesgos Psicosociales [18], en las experiencias europeas, y occidentales en general, existen dos grandes modelos de regulación sobre los riesgos psicosociales en general, y sobre la violencia psicológica en el trabajo en particular: “Aquellos países que han apostado por un modelo de auto-regulación, de modo que insisten más en conocer la legislación vigente y facilitar su aplicación efectiva –explotación al máximo de los recursos legislativos e institucionales disponibles en el ordenamiento vigente–, por un lado. Los países que, en cambio, han decidido “renovar” su legislación e introducir medidas normativas específicas en esta materia, aceptando un modelo de hetero-regulación.” Así, no es indispensable que el tema esté legislado para actuar en consecuencia, como ya ocurrió en Costa Rica (país que, por cierto, actualmente cuenta con una iniciativa de ley contra el “hostigamiento laboral” [19]).

Al final de mi ponencia anterior, presentada en 2010 [5] escribí que en la medida de lo posible el APL debe legislarse y que, de no ser así, entonces “apelar a las disposiciones vigentes aplicables para rehabilitar y resarcir a quienes han sido sometidos a tales prácticas y sancionar a los perpetradores.” La micropanorámica mostrada en el Cuadro 4 sugiere que, a pesar de la existencia de disposiciones útiles en diversos instrumentos jurídicos, no hay condiciones suficientes (preparación, pericia, voluntad) para aplicarlas.

Debe señalarse que en una situación de demanda la elección del fundamento jurídico, a menos que la persona afectada estuviera en condiciones de defenderse a sí misma, lo cual no es imposible pero sí poco frecuente, recae en la figura del abogado en general, y del abogado laboral, civil o penal en particular. Esto quiere decir que él/ella decidiría la estrategia de acuerdo con las características del caso y, por tanto, que lo más probable es que la demanda se fundamente en motivos distintos del APL, aunque es de esperarse que también sean de peso.

## 2.1 Carácter multifactorial (o multirreferencial) del acoso psicológico laboral

En la página 3 afirmé que antes de legislar el *problema*, necesitamos entender el *fenómeno*, que se trata de un fenómeno complejo, compuesto de diversos elementos (factores o referentes) que además son de diferente naturaleza. Ya Heinz Leymann en sus escritos -los disponibles en español- había identificado una gran cantidad de factores:

Derechos civiles y laborales, legislación del ambiente laboral/laboral, violaciones de la justicia y de derechos, delitos e infracciones; comunicación; intencionalidad, manipulación; situación/ambiente psicosocial; sustento etológico, antecedentes, puntos de vista clínico y desde la estructura social; fases y evolución del proceso, actividades hostiles y sus efectos, estigmatización; conflicto, envidia, prejuicios, factores organizacionales, organización del trabajo, mala gestión de conflictos, fenómeno grupal o características personales (causas); consecuencias individuales de tipo psíquico, psicossomático (estados patológicos psiquiátricos y/o psicossomáticos) y social; consecuencias económicas y de otros tipos para la organización y la sociedad; diagnósticos errados; intervención/desempeño de la administración, intervención de múltiples especialistas e instancias; entorno traumático; organización nacional de salud y seguridad social, mercado laboral; conciliación y arbitraje, rehabilitación psicológica, social y profesional; medidas preventivas; victimología, investigación, etc. (1990, 1996a, 1996b, Octubre 1996) [20, 1, 21, 22]

Algunos de ellos no fueron reconocidos abiertamente como tales, no obstante más tarde fueron incorporados por los estudiosos. Así, después de Leymann muchos autores han señalado los mismos factores que él presentó directa e indirectamente, he incluso han enriquecido la disciplina ahondando en ellos y/o agregando otros. A manera de muestra mencionaré los siguientes:

- El modelo explicativo creado por el psicólogo Iñaki Piñuel (2001: 132, 153, 182) [23] también ofrece una perspectiva que rebasa lo individual y la mera relación sujeto-sujeto y sujeto-empleador: incluye la situación de acoso, oculta por la vergüenza de la víctima, los testigos mudos y el secreto; las características de la organización, a partir del comportamiento organizativo y la organización del trabajo; y los factores previos de personalidad del agresor: rasgos paranoides, psicopáticos y narcisistas. Después (2008: 85, 241) [24], el comportamiento organizativo y la organización del trabajo fueron sustituidos, respectivamente, por las características de una organización tóxica y el denominado *neomanagement*.
- El sociólogo Kenneth Westhues (2006, 2007) [25, 26, 27, 28] analiza las raíces naturales y culturales (comportamiento aprendido vs. impulsos innatos) del APL y sostiene que para evitarlo se requieren medidas más allá de su simple prohibición, por lo cual propone medidas enfocadas a la creación y conservación de una cultura organizacional sana.
- En la literatura especializada, aunque entre los factores desencadenantes del APL son comunes motivos atribuibles a los acosadores -miedo (a ser desplazado o que sea evidenciada su ineptitud), mediocridad profesional, inseguridad, y en el fondo de todo esto, envidia y complejo de inferioridad [12]-, así como a características de las organizaciones, sobre todo cuando éstas son “tóxicas”, respecto al factor denominado

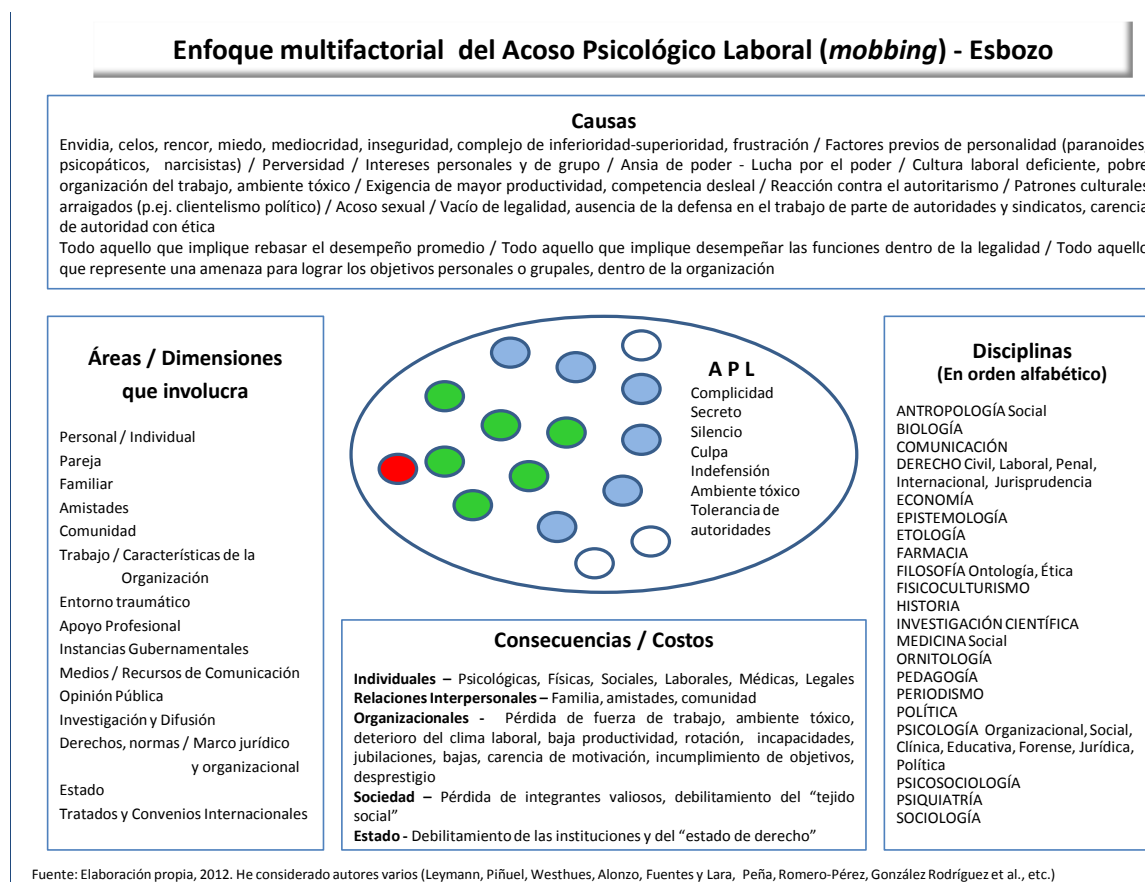
genéricamente *causas*, Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper -2003, referidos por Uribe (2008) y por Hernández (2006)- “proponen que el *mobbing* o acoso laboral es un fenómeno social complejo y multicausal” [29], que “puede ser causado por un amplio rango de factores” [30]; en la misma línea, Fuentes y Lara (2011) [31] consideran que “el acoso laboral es multicausal” y a lo largo de su libro exponen al menos una docena de causas distintas.

- Retomando a Uribe (2011) [29], este autor presenta nueve modelos teóricos del “acoso psicológico en el trabajo” con enfoques que abarcan, en conjunto, los factores siguientes: organizacional; conflicto; niveles individual, diádico (víctima y acosador), grupal y social; entorno socioeconómico; aspectos culturales; interacción entre víctima, perpetrador y ambiente; comportamientos y actividades de acoso; antecedentes; factores de riesgo; características personales; características demográficas; consecuencias individuales, organizacionales y sociales.
- De acuerdo con Romero-Pérez (2006) [32], el APL incide en varios campos de la vida de las personas, por lo cual los estudios deben ser interdisciplinarios. Menciona las siguientes disciplinas: Derecho, Política, Economía, Sociología, Antropología, Filosofía, Psicología, Biología, Medicina, Farmacia, Fisicoculturismo. De forma similar, quien esto suscribe, en 2008 señaló disciplinas como la Psicología, el Derecho, la Psicosociología, la Sociología y la Filosofía, cuya labor -en ambas vertientes, de investigación y aplicación- consideró necesaria en México para ahondar en el estudio del APL [12].
- Finalmente, durante el I Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional, la diversidad de abordajes teórico-prácticos y de casos específicos verificados en distintos tipos de organizaciones, dejó manifiesto que el APL está presente en una amplia gama de áreas de conocimiento [33]

Así, a pesar de su denominación tanto en inglés -*mobbing*, término con el cual se enfatiza la naturaleza grupal del fenómeno- como en español -acoso *psicológico laboral*-, tan peculiar manifestación abarca muchos factores más aparte del psicológico -destacado por la ausencia de contacto físico y la supuesta sutileza de parte de las actividades hostiles- y el laboral -destacado por ser el ámbito donde fue detectado. Comprende desde sus raíces biológicas y culturales, pasando por la especificidad de los individuos involucrados y el grupo en el cual se desenvuelven, la dinámica grupal y las características de la organización a la que pertenecen, así como de las causas y consecuencias de su ocurrencia, hasta el contexto histórico, social, cultural y económico particular en el que se insertan. Estos amplios elementos o factores, con sus respectivos componentes, se entrelazan y superponen en lo cotidiano, como suele suceder con cualquier actividad e interacción humana, dando lugar a situaciones ricas y complejas en contenido. La diferencia radica en la forma que se establecen y desarrollan las relaciones, así como sus resultados. De ahí su carácter multifactorial (o multirreferencial, si se prefiere) y por tanto la necesidad de un abordaje multidisciplinario que se ocupe tanto de los aspectos teóricos como de la aplicación.

En la Figura 1 presento un *esbozo* de los múltiples factores implicados en el fenómeno del APL, a partir de las áreas/dimensiones, causas y consecuencias que involucra, así como varias de las disciplinas desde las cuales ha sido/puede ser abordado.

**Figura 1. Enfoque multifactorial del acoso psicológico laboral (esbozo)**



## 2.2 Las características distintivas del acoso psicológico laboral

¿Qué caracteriza al *mobbing* o APL? La tipificación, como uno de los puntos culminantes de una cuidadosa labor de investigación, debe considerar los rasgos principales de este fenómeno:

- Es un *proceso social* en el que uno o varios individuos identificables -uno de los cuales, al menos, es el acosador principal y el resto secundarios- atacan a uno en particular: el llamado “blanco”. No es una situación ocasional o excepcional entre dos individuos, en ningún sentido.
- De acuerdo con los efectos de las actividades hostiles, el *propósito* del acoso es *aislar, atacar, dañar, excluir y/o destruir* al blanco.
- El proceso es *estereotípico*, lo cual significa que el propósito y las etapas básicas que comprende se repiten casi sin variaciones de caso en caso. Dichas etapas son las identificadas por Leymann: 1) Situación desencadenante, 2) *Mobbing* y estigmatización, 3) Intervención de la administración y 4) Expulsión.
- El proceso es fruto, en mayor o menor medida, de la *planeación*.
- El acosador principal es activo, y entre los demás acosadores los puede haber activos y pasivos.

- *El blanco es elegido.* En palabras de Leymann, esta situación social no es lineal, es decir, las personas casi nunca sufren de grados de *mobbing* - uno es víctima o no.
- *El blanco no propicia el acoso.* Incluso cuando se trata de un denunciante de irregularidades (*whistleblower*), la literatura no ha registrado evidencia alguna atribuible a la persona elegida, que justifique en ningún sentido la violencia ejercida en su contra.
- Si la organización es *tóxica*, puede *favorecer e intensificar* el proceso.
- Los acosadores llevan a cabo *deliberada y sistemáticamente* actividades hostiles (rara vez incluyen contacto físico) contra el blanco, son *acciones dirigidas*. En cada caso, estas actividades pueden variar en tipo, cantidad, intensidad e impacto, pero tienen en común que:
  - Se realiza al menos una. La experiencia me indica que suelen ser varias y de distintos tipos.
  - Son frecuentes, repetitivas. La frecuencia mínima de referencia es de por lo menos una vez a la semana. La experiencia me indica que la frecuencia de algunas actividades puede ser menor.
  - Suelen ocurrir durante un largo periodo. La duración de referencia es de seis meses cuando menos, pero también puede ser menor, o bien durar años.
  - La experiencia me indica que suelen incorporarse a lo largo del proceso y aumentar su intensidad.
  - Están encubiertas por la complicidad e impunidad de los perpetradores, el silencio de los testigos y las características negativas y/o tóxicas de la organización.
  - Suelen ser prácticas deshonestas.
  - Suelen afectar simultáneamente diversos derechos de las víctimas, constituir infracciones / faltas a (y dar pauta para la aplicación de) disposiciones contenidas en diversos instrumentos jurídicos y organizacionales (como veremos más adelante).
- Suele haber *testigos*. A pesar de que adoptan diversas posturas ante los hechos, en la mayoría de los casos guardan silencio.
- A nivel personal-individual, aunque varían en función de los recursos de afrontamiento las personas afectadas, las consecuencias suelen ser devastadoras. De igual manera, comúnmente rebasan ese nivel: alcanzan a la organización y, en un efecto acumulativo, a la sociedad.

De acuerdo con lo anterior, el APL:

- a) Es un fenómeno complejo constituido por múltiples factores, por lo cual no puede ni debe ser tipificado bajo un único concepto. Empeñarse en mantener tal postura significará que, cualquiera que sea tal concepto, negará o reducirá al resto, simplificándolo. Tal simplificación se reflejará en el abordaje real, en menoscabo de los blancos y de la impartición de justicia.
- b) Tiene un carácter social no sólo por la participación de *un grupo* de acosadores (también llamado *gang* de acoso); además, se encuentran los testigos y la estructura de las propias

organizaciones -cuyo diseño implica la interacción cotidiana de seres humanos-, insertas a su vez en un amplio contexto cultural, económico, político e histórico.

Por tanto, el APL no se limita a la relación desequilibrada entre el acosador y el blanco elegido. Dista mucho de ser un mero “conflicto” entre dos personas, una situación provocada por un “problema de personalidad” o un “manejo inadecuado del estrés” de parte del blanco, o cualquier otra situación con un enfoque reduccionista similar.

### **2.3 Principales referencias/antecedentes de la propuesta de este trabajo**

Ahora bien, ¿en qué me baso para sustentar el tema y la propuesta de este trabajo? en seis referencias y/o antecedentes principales que he identificado durante estos años, desde 2007. Son las siguientes:

**2.3.1 Las violaciones a los derechos (Leymann).** Como ya indiqué en un trabajo previo, la obra de Leymann es poco conocida en español, tanto en términos de traducción como de difusión. Debido a esa limitante, aquí sólo se retoman algunos de los pocos textos que han sido traducidos a nuestro idioma y que tocan el tema específico, así como el primer libro publicado en inglés, en 2010. Aunque no puedo afirmar que el Dr. Leymann siempre tuvo presente el tema de la violación de derechos, creo que no hay duda de que tuvo un lugar destacado en su obra. Recordemos que gracias a su labor durante diez años fue posible legislar por vez primera en materia de APL en Suecia.

Inicia su artículo pionero en inglés, titulado *Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo* (1990) [20], así:

*Mediante sus leyes nacionales de Ambiente de Trabajo Suecia, Finlandia y Noruega apoyan el derecho de los trabajadores a permanecer física y mentalmente sanos en el trabajo* (Junta Nacional de Seguridad y Salud Laboral, 1980 [National Board of Occupational Safety and Health]). Sin embargo, en los últimos años, se descubrió un problema en el ambiente de trabajo, la existencia y el alcance de lo que no se conocía anteriormente.

Este fenómeno ha sido llamado “mobbing”, “atacar en grupo a alguien” o terror psíquico. Ocurre como cismas, donde la víctima es sometida a una estigmatización sistemática *mediante, entre otras cosas, injusticias (invasión de los derechos de una persona)*, que después de algunos años puede significar que la persona en cuestión no está en condiciones de encontrar empleo en su profesión específica. Los responsables por este trágico destino pueden ser o compañeros de trabajo o la administración. (Las cursivas son mías)

Y más adelante, después de exponer un caso concreto (el caso de Leif), precisa lo siguiente:

Este documento proporciona (a) una breve perspectiva de la investigación actual sueca y noruega en este problema en situaciones ordinarias en el lugar de trabajo (Leymann, 1986, 1987, 1988), y (b) una descripción de un desarrollo en curso de los *procedimientos donde abogados y psicólogos han cooperado para aliviar este problema*. (Las cursivas son mías)



Como puede apreciarse, desde el principio considera relevante el tema de los derechos, así como la cooperación entre disciplinas, para abordar el problema. Posteriormente, vuelve al tema cuando, de acuerdo con los resultados de sus investigaciones y experiencia, tiene peso específico:

- En la Fase 3 del proceso, cuando interviene la administración. Afirma que “durante esta fase, las personas pueden enfrentarse con *graves violaciones de la justicia*. (...) La situación es complicada ya que la administración del personal se rige por distinta *legislación del ambiente de trabajo* en diversos países, con la noción de lo que constituye una violación variando de acuerdo con la ley aplicable.” (Las cursivas son mías) Esta postura se reafirma cuando, al referirse a los proyectos de investigación que tenía entonces, escribió:

También se harán comparaciones internacionales. Hipotéticamente, se puede suponer que en la evolución de los eventos críticos del *mobbing* las Fases 1 y 2 son similares, a pesar del trasfondo cultural de los países afectados. *Las Fases 3 y 4 probablemente mostrarán diferencias importantes, ya que el curso de los acontecimientos se verá influido en gran medida por la legislación en derecho laboral en los distintos países (Fase 3) y su organización nacional de salud y seguridad social (Fase 4)*. (Las cursivas son mías)

- Entre las Fases 3 y 4 del proceso, para *evitar la expulsión*. Escribió:

#### **INTERVENCIONES DE MEJORA**

Obviamente, *hay motivo para suponer que en las Fases 3 y 4, hay, o al menos debería haber, una estrecha cooperación entre psicólogos y abogados* en la respuesta al fenómeno de *mobbing*. Si, en cualquier país, los sindicatos desempeñan un papel destacado, por supuesto estarán involucrados. (...)

*Si el problema ha llegado hasta la Fase 3, se necesitará acción tanto psicológica como legal. En esta etapa, a más tardar, será esencial para la víctima ser representada por alguien* - un representante de la sección sindical local o, en casos más difíciles, de la oficina central del sindicato. En Noruega, por ejemplo, quienes han sido víctimas de *mobbing* han creado una organización de auto-ayuda muy eficaz. (Las cursivas son mías)

Al considerar la participación de un abogado y de un representante sindical reafirma la necesidad de una figura que represente la protección de los derechos del blanco, aunque restringe esos derechos al ámbito laboral.

En el mismo apartado -“Intervenciones de mejora”- habla de acciones de conciliación y arbitraje para detener el proceso de acoso e impedir la expulsión. Escribió:

El objetivo principal de la conciliación para resolver un conflicto debe ser la eliminación del (preferiblemente, una solución al) conflicto, *mientras se otorgan a la parte más débil ciertos derechos básicos*. (Las cursivas son mías)

Desafortunadamente, no indica cuáles son esos derechos. El último párrafo del artículo incluye lo siguiente:

*Es notable cuán central es el sentimiento de violación de los derechos en todos los casos que han sido examinados. Desde el punto de vista psiquiátrico esta observación es muy interesante. Una experiencia lógicamente justificada de que [los derechos] son gravemente violados, en relación con el típico (y lógico) patrón de comportamiento en esta situación -a saber, una lucha por la reparación moral contra fuerzas que describen a la víctima como alguien con problemas de personalidad-, es con frecuencia malinterpretada por los psiquiatras como un síntoma de paranoia. (Las cursivas son mías)*

Posteriormente, en *El Contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo (1996)* [1], artículo en el que presentó por primera vez en inglés parte de los hallazgos importantes de la investigación realizada en Suecia, hay varios ajustes cualitativos. Inició prácticamente de la misma forma que en 1990, respecto al derecho de los trabajadores para seguir tanto física como mentalmente sanos en el trabajo. El ajuste más importante se refiere al ámbito que abarcan los derechos violados. En el primer párrafo de la introducción escribió:

En este tipo de conflicto, la víctima es sometida a un proceso sistemático, estigmatizante y a la *invasión de sus derechos civiles*. Si dura por años, puede en última instancia conducir a la expulsión del mercado laboral cuando la persona en cuestión es incapaz de encontrar empleo debido al daño psicológico sufrido. (Las cursivas son mías)

Antes se limitó a los derechos laborales, ahora abarca los derechos civiles. Luego, en la descripción de la Fase 3 del proceso de acoso, escribió:

Debido a la estigmatización previa, es muy fácil juzgar mal la situación como culpa de la persona sometida. La administración tiende a aceptar y asumir los prejuicios producidos durante las etapas anteriores. Esto con mucha frecuencia parece ocasionar el deseo de hacer algo para “deshacerse del mal”, es decir la víctima. *Esto la mayoría de las veces da como resultado graves violaciones de los derechos*, ya que la administración de personal *se rige por la legislación laboral*. (Las cursivas son mías)

Nuevamente regresa al ámbito laboral. Adelante, al retomar un caso específico (Eva) y hablar de las consecuencias, introduce otro factor, el legal -de hecho, aquí tiene lugar una de sus frases más citadas- y además recalca su enfoque en los derechos civiles:

Estamos hablando de un tipo de agresión social y psicológica en el lugar de trabajo, que puede conducir a *profundas consecuencias legales, sociales, económicas y psicológicas para el individuo*. *Estas consecuencias son tan graves y desequilibradas que debe quedar muy claro que este fenómeno, a pesar de cualesquiera otras áreas de interés, debe considerarse principalmente como una invasión de los derechos civiles*. Estos casos muestran destinos trágicos, incluyendo la *pérdida de derechos civiles, que fue hace mucho tiempo prohibida en la mayoría de las sociedades*. En el mundo occidental altamente industrializado, el lugar de trabajo es el único “campo de batalla” que queda donde las personas pueden “matarse” unas a otras sin correr el riesgo de ser llevadas a juicio. (Las cursivas, así como las cursivas y negritas, son mías)

En el apartado dedicado a las medidas aplicadas para prevenir el desarrollo de un proceso de APL, detenerlo, o rehabilitar a una persona sometida, sugiere la creación de políticas dentro de la organización y señala *tres ordenanzas* presentadas por la Junta Nacional de Seguridad y Salud Laboral para hacer cumplir la legislación del ambiente de trabajo en

Suecia, en 1992, 1993 y 1994. La de 1993 impone intervenciones directas cuando el *mobbing* ocurre en el lugar de trabajo. Una ordenanza es un mandato, una disposición, así que las tres forman parte de los instrumentos jurídicos.

A su vez, en *Mobbing en el Trabajo y el Desarrollo de Trastornos por Estrés Postraumático*, publicado en el mismo número especial (1996) [21], mantiene la línea. Este artículo es un tanto complejo y requiere un poco de contexto. El Dr. Leymann aborda las graves consecuencias mentales y psicosomáticas para la salud de las personas sometidas a un proceso de APL y propone el Trastorno por Estrés Postraumático (TEPT) como el diagnóstico psiquiátrico y psicológico correcto, apoyado en dos estudios. Se describen el concepto de *mobbing* y los síntomas del TEPT y luego se presentan algunos resultados del análisis factorial de un estudio representativo de la mano de obra sueca (2,428 sujetos) sobre el *mobbing* que muestra que los síntomas encontrados en las víctimas de APL (350 sujetos) se ajustan a la descripción del TEPT; enfatiza que la personalidad de la víctima no es causa del inicio de un proceso de APL. Después, se presentan los resultados del análisis de 64 pacientes de una clínica para el tratamiento de víctimas de APL en fase de TEPT crónico (con base en una anamnesis laboral-social, una descripción cronológica de los acontecimientos y 8 instrumentos de diagnóstico psiquiátrico para casos relacionados con catástrofes). Por último, se realiza un resumen de los hallazgos más importantes.

Afirma al inicio, al igual que en el artículo previo, que la víctima “es sometida a un proceso de estigmatización sistemática y a la invasión de sus derechos civiles”; más adelante, *da un nuevo paso cualitativo al establecer una relación entre los eventos ocurridos en un proceso de APL y la violación de derechos, respecto al impacto traumático de ambos*. La Escala de Impacto de Eventos (EIE), en su versión de 15 reactivos, fue uno de los 8 instrumentos de diagnóstico psiquiátrico usados para analizar el TEPT, en este caso dos criterios específicos: pensamientos intrusivos y comportamientos de evitación. Estos síntomas estuvieron presentes en el 81% y 61% de pacientes respectivamente, del grupo de 64. En el último apartado, *Discusión ¿Qué tan Graves son los Problemas Psicológicos después del Mobbing?*, afirma que las reacciones de TEPT de personas que han atropellado a suicidas en las vías ferroviarias o del metro son menores en cantidad e intensidad que las de personas víctimas de APL, cuyas reacciones tienen más similitudes con las de mujeres violadas. Un poco más adelante escribió:

El mencionado estudio de mujeres violadas muestra valores muy altos en las dos escalas de la EIE (Dahl, 1989). Se propone como hipótesis que los altos valores de la EIE están presentes si el evento traumático es seguido por una serie de **nuevas y traumatizantes violaciones de los derechos** e insultos a la identidad de parte de diferentes fuentes sociales (Leymann, 1989). Esto no ocurrió en los grupos de maquinistas, pero sí en los casos de mujeres violadas -y, por supuesto, en los empleados acosados psicológicamente en cuestión en el presente estudio. **El *mobbing* y la expulsión del mercado de trabajo son en sí mismos una serie de victimizaciones de fuerza traumática.**

**Nuestra hipótesis actual es que el TEPT adquiere un desarrollo mucho peor si las situaciones traumáticas duran un largo periodo de tiempo y son seguidas por violaciones de los derechos durante un largo periodo, tales como las causadas por el sistema judicial o dentro de la comunidad de atención de la salud.** Leymann (1989) llevó a cabo una amplia revisión de la literatura con respecto a la psiquiatría y la

victimología de las catástrofes basado en aproximadamente 25,000 páginas de texto científico victimológico con el fin de hacer un inventario de tales decepciones, insultos y traumas renovados tras un “trauma causal” introductorio -un trauma que de ahí en adelante conduce, debido a la estructura de la sociedad y las formas funcionales, a lo que se denomina “eventos traumatizantes consiguientes”. Muchos de éstos son provocados por la forma en que las instancias administrativas enfrentan o se abstienen de enfrentar la situación.

El trabajador acosado psicológicamente que se ha convertido en nuestro paciente **sufre de un entorno traumático**: psiquiatras, oficinas de seguridad social, el departamento de personal, gerentes, compañeros de trabajo, el sindicato, los médicos generales o la asistencia médica de la empresa, etc. **pueden, si los eventos progresan, producir traumas cada vez peores.**

Por lo tanto, nuestros pacientes, al igual que las mujeres violadas, se encuentran bajo una amenaza constante. Mientras el perpetrador está libre, la mujer puede ser atacada otra vez. Mientras que el individuo acosado psicológicamente no reciba un apoyo efectivo, él o ella puede, en cualquier momento, ser hecho(a) pedazos otra vez.

**De esta manera, estas personas se encuentran tanto en una prolongada situación de creación de estrés como en una prolongada situación de creación de trauma.** En vez de una corta, aguda (¡y normal!) reacción de TEPT que puede disminuir después de varios días o semanas, la de ellas es **renovada constantemente: nuevos traumas adicionales y nuevas fuentes de ansiedad se producen en un flujo constante durante el cual el individuo experimenta violaciones de los derechos que socavan más su confianza en sí mismo(a) y su salud psicológica.** La situación social difícil de manejar para estas personas consiste por lo tanto, no sólo de graves traumas psicológicos sino, además, de una condición de estrés muy prolongada que amenaza seriamente la existencia socio-económica del individuo. Arrancadas de su red social, una vida de jubilación prematura con daño psicológico permanente amenaza a la gran mayoría de las víctimas de acoso psicológico. (Las negritas son mías)

Con esto termina el artículo. Interpreto tal contenido en cuatro vertientes:

- a) Leymann confirma el impacto traumático del proceso de APL en los blancos, manifestado en un diagnóstico grave de TEPT, lo cual implica necesariamente que *las actividades hostiles (agrupadas en el inventario LIPT), o por lo menos algunas de ellas, constituyen los eventos traumáticos repetitivos.*
- b) La repetición de las actividades hostiles *prolonga y agudiza* la reacción de TEPT. Ver subapartado siguiente (2.3.2).
- c) La violación de derechos es parte del conjunto de eventos traumatizantes, pero sigue considerándolas *independientes de las actividades hostiles propias de la Fase 2.* No indica a partir de cuál fase inician estas violaciones, por lo cual queda implícito -o, en todo caso, asumo- lo asentado en el artículo previo (*El Contenido y Desarrollo...*), es decir, que ocurren hasta la Fase 3, y por tanto la violación de derechos es básicamente responsabilidad de la administración.
- d) Los eventos traumáticos y la violación de derechos pueden rebasar el ámbito del proceso de APL, es decir, pueden deberse no sólo al (los) acosador(es), sino también al entorno conformado por diversos actores que no abordan adecuadamente el caso tanto

dentro como fuera de la organización (*entorno traumático*), aspecto que, al parecer, posteriormente no ha sido investigado a profundidad.

Finalmente, en el libro *Workplace Mobbing as Psychological Terrorism* [Acoso Psicológico Laboral en el lugar de trabajo como Terrorismo Psicológico] (2010) [34] -cuyo título sueco original fue *Del mobbing a la eliminación en la vida laboral-*, primero del Dr. Leymann traducido al inglés, concebido como una introducción detallada y al mismo tiempo un resumen del campo de conocimiento tal como él le había dado forma para 1992, dedicó más espacio para desarrollar su enfoque en la violación de derechos. En la introducción escribió (traducción mía):

*En este libro, se explican las violaciones de los derechos de los individuos que se producen en relación con procesos de eliminación. [Esas violaciones] De ninguna manera son aceptadas por determinadas organizaciones que, por ejemplo, muestra un documento guía elaborado por la Junta Nacional del Ambiente de Trabajo (1990).*

En el primer capítulo de este libro, se describen dos formas en las que esta eliminación puede ocurrir. Son muy comunes y es raro encontrar un caso que se aparte de estos patrones. La similitud en el patrón significa que hay buenas razones para suponer que los casos son en realidad relativamente fáciles de resolver - *si esto se hace de una manera profesionalmente competente y legalmente responsable.*

En el segundo capítulo, *se explican las violaciones de derechos y los insultos de identidad que han sido observados hasta la fecha. Han sido analizados aproximadamente 200 casos. Los capítulos siguientes tratan estos hallazgos desde diferentes ángulos.* Es bastante obvio que esta persecución de los prójimos puede ser detenida simplemente con arrojar luz pública sobre ella, al mismo tiempo que posibilidades razonables de gestión de conflictos y de crisis son desarrolladas y aplicadas. (Las cursivas, salvo la segunda, son mías)

El resumen de prepublicación de este libro [22] indica lo siguiente:

Publicado bastante tarde en su carrera, *Del mobbing a la eliminación en la vida laboral* es considerado como uno de los análisis más completos y reflexivos de Heinz Leymann del proceso y las consecuencias del mobbing entre adultos en el lugar de trabajo.

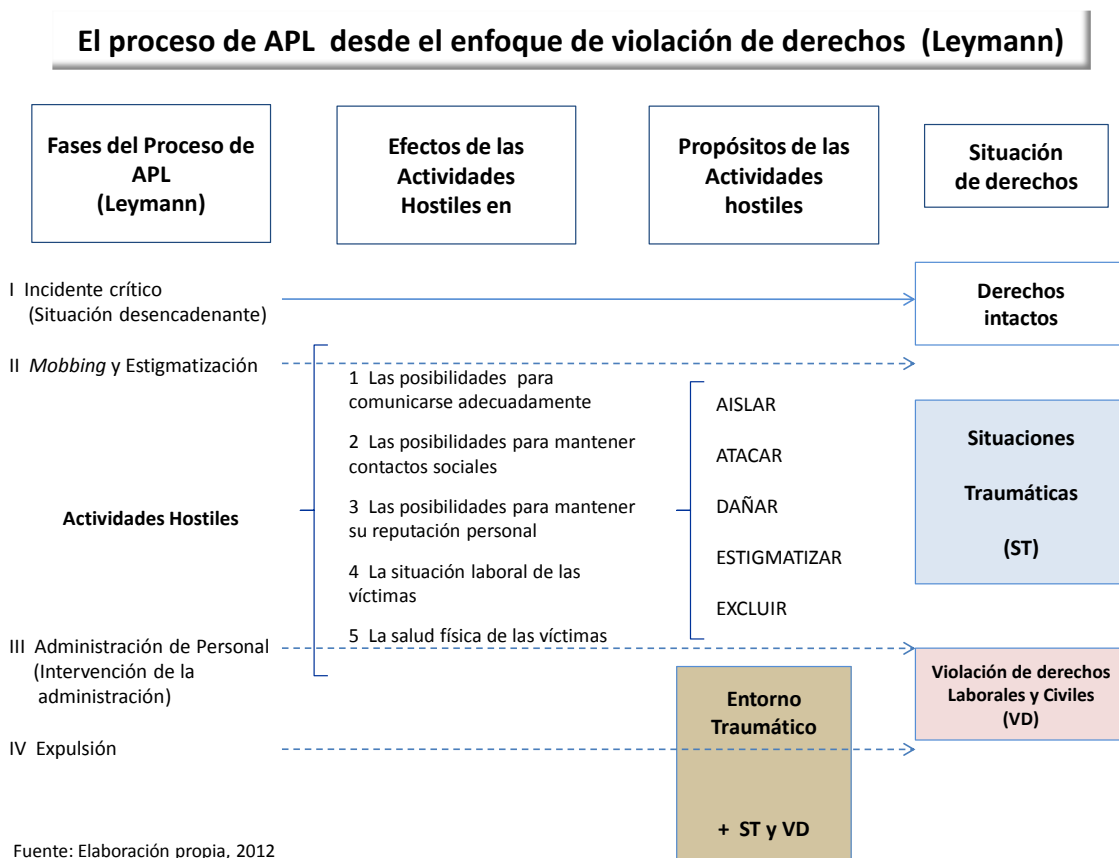
La mayor parte de las otras publicaciones de Leymann analizan el mobbing solamente desde la perspectiva del individuo acosado psicológicamente. Las anamnesis sociales dadas en *Fábrica de suicidios* son un ejemplo de esto. Este método tiene sus ventajas (entre otras cosas, da una imagen clara de cómo se desarrolla el curso de los acontecimientos y los efectos inmediatos de esto en la víctima), pero **no analiza la situación en su totalidad desde las perspectivas de todos los involucrados. Para este libro, Leymann analizó datos de varias fuentes diferentes:** descripciones de casos de su propio trabajo como mediador, escritos de las víctimas, artículos escritos por periodistas y documentos proporcionados por la oficina del seguro social y el Tribunal del Trabajo. **A partir de estas fuentes, creó una lista de inventario de todos los delitos y las infracciones legales comúnmente cometidos en situaciones de acoso psicológico,** resumiendo exactamente cómo todas las diferentes partes involucradas -empleadores, sindicatos, compañeros de trabajo y otras autoridades- tienen la culpa. Después los ilustra con varios ejemplos de caso. El beneficio de esto es claro: vemos las acciones

individuales de todos los involucrados y también cómo todos trabajan juntos para dar lugar a la eliminación definitiva del lugar de trabajo. (Las negritas son mías)

Quizá el lector coincida conmigo respecto a la importancia de contar con esta valiosa referencia en nuestro idioma. Lamentablemente, la falta de más trabajos suyos, tanto en inglés como en español, impide saber con detalle desde cuándo y cómo incorporó este sustancial factor a su investigación, así como la manera en que lo trataba en el análisis y atención de casos específicos.

Con base en lo anterior, en la Figura 2 se presenta un resumen de la perspectiva del Dr. Leymann desde el enfoque de violación de los derechos.

**Figura 2. La violación de derechos en el proceso de APL, según Leymann (resumen)**



Comparto plenamente el enfoque del Dr. Leymann, con la diferencia de que creo que la violación de derechos inicia desde la segunda fase, y que los derechos que son violados en un proceso de APL pueden ir más allá de los ámbitos laboral y civil. Trataré de demostrar ambas posturas más adelante.

**2.3.2 Las prolongadas y reiteradas situaciones traumáticas (Leymann).** Como acabamos de ver, en su artículo *Mobbing en el Trabajo y el Desarrollo de Trastornos por Estrés Postraumático* (1996) [21], Leymann afirmó que “El *mobbing* y la expulsión del

mercado de trabajo *son en sí mismos* una serie de victimizaciones de fuerza traumática.” De acuerdo con lo transcrito en la cita ubicada entre las páginas 25-26, se entiende que las situaciones traumáticas y la violación de derechos se prolongan debido a la existencia de un entorno traumático. Por tanto, esto aplica a las actividades hostiles desde la Fase 3. *Aquí debo insistir en que los múltiples acontecimientos traumáticos son precisamente las repetitivas y frecuentes actividades hostiles, es decir las actividades de acoso psicológico laboral propiamente dichas, tanto las que se encuentran registradas en los instrumentos diseñados para evaluar la ocurrencia del fenómeno [LIPT, Escala CISNEROS, etc.] como las que no lo están pero forman parte de un proceso de APL.* Veamos un ejemplo tomado de Leymann:

Si nos apegamos a los criterios propuestos por Leymann con base en los resultados de sus investigaciones, *cada actividad hostil* ocurre al menos una vez a la semana. Que a una persona la humillen con un actividad hostil como burlarse constantemente de su acento puede tener efectos muy negativos en su vida, como ocurrió en el caso de Leif; pero si el blanco sufre un proceso de acoso que está constituido por más de una actividad hostil (en el caso de Leif, Leymann refiere tres en total: se hicieron chistes, le apodaron “El Danés Loco” y lo enviaron a “reparar” máquinas en buen funcionamiento para hacerlo quedar en ridículo) puede generarse una espiral que eventualmente lo deje fuera del mercado laboral debido a un engrosado historial médico. Leymann deja ver con claridad que los recursos de afrontamiento de Leif no fueron suficientes para resistir las actividades hostiles, pero no precisa la duración y frecuencia de cada actividad hostil, por lo cual asumo que se apegaron a sus criterios; de esta manera, Leif recibió *al menos 72* ataques en los que se combinaron las tres actividades hostiles a lo largo de medio año, *sin contar* las hostilidades de la administración. Leif experimentó, vivió, quizá menos de 72, pero seguramente sí múltiples situaciones traumáticas derivadas de esos ataques, de las cuales no tuvo oportunidad de recuperarse debido al bombardeo. De igual manera, aunque Leymann no lo señala, por cada actividad hostil Leif vivió el incumplimiento y/o la franca violación de una o varias de las normas que debían protegerlo.

Claro está, no todas las actividades hostiles tienen el mismo impacto para considerarse traumáticas – al respecto, véase por ejemplo Westhues, 2006 [27]). Unas quizá podrán lograrlo desde la primera vez (por ejemplo, ser humillado en público, ser obligado a realizar una tarea humillante o atribuirle conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar su imagen y reputación), otras lo lograrán con las repeticiones (ser criticado, ignorado, amenazado, aislado, vigilado, etc.) y otras quizá no lo logren, pero no por ello dejan de buscar un daño deliberado. Cuando se habla de “situaciones traumáticas” debe entenderse que las actividades hostiles han logrado ese efecto, independientemente de que lo logren de forma individual o en conjunto. La concepción “de conjunto” es la que predomina al referirse al APL, por ello parece perderse de vista el efecto de cada una.

Así, parafraseando a Leymann, el blanco de APL no vive un acontecimiento traumático único al cual reacciona con síntomas de TEPT que deberían desaparecer en un periodo corto, sino que *sufre múltiples acontecimientos traumáticos que incrementan y prolongan el efecto del TEPT, profundizando el daño y, por consecuencia, dificultando la recuperación psicológica y física.* Por si eso fuera poco, no sólo se repiten las situaciones traumáticas: también las infracciones ocurren una y otra vez, en lugar de sólo una.

Por último, retomando el aspecto clínico, es indispensable señalar que las víctimas que presentan síntomas de TEPT, puesto que viven -o han vivido- en una situación traumática sostenida, necesitan seguir un tratamiento psicoterapéutico estable, con un especialista que comprenda la naturaleza y funcionamiento del APL y que sepa cómo abordar y tratar casos de TEPT. La experiencia me indica que de no cumplirse estas condiciones el proceso de comprensión y recuperación puede afectarse o, cuando menos, ser retrasado, con la obvia consecuencia de que la persona afectada sigue sufriendo. Este tema será retomado en la cuarta entrega.

**2.3.3 Cuando se remite al marco normativo, se hace desde un enfoque en la compensación y en la defensa.** La referencia a las disposiciones jurídicas aplicables en casos de APL es cada vez más frecuente en la literatura. La diferencia con lo que aquí sostengo consiste en que hasta el momento se les ha enfocado como una suerte de compensación por la falta de medidas jurídicas ex profeso, y como una forma de defenderse. Ambas posturas, de hecho complementarias, son correctas, de ello no hay duda, y varios casos afortunadamente se han resuelto en tales condiciones, pero no llegan más lejos respecto a su importancia dentro del fenómeno del APL. Por otra parte, rara vez se mencionan las normas organizacionales. Como muestra de esta manera de plantear las cosas, valga el siguiente ejemplo:

En su libro *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo* (2001) [23], Piñuel dedica el último capítulo a “Los factores de resistencia al psicoterror”, en el cual desarrolla siete factores de resistencia señalados por Leymann. Dedicar varios párrafos a un subapartado titulado “Conozca sus derechos y solicite la ayuda necesaria para hacerlos valer”, en el cual se refiere específicamente al artículo 5 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos a falta, en aquel entonces, de una regulación legal del APL en España. Y agrega otro subapartado titulado “Los derechos esenciales que atropella el psicoterror: la defensa legal”, en el que enlista nueve violaciones que ocurren “en el contexto del psicoterror”:

1. Violaciones del derecho a la integridad física y psíquica en el trabajo
2. Violaciones del derecho a ser escuchado y a la tutela judicial efectiva
3. Negación del derecho a la información y a la comunicación
4. Atropello de derechos adquiridos mediante el *mobbing* para forzar a una persona a la renuncia voluntaria
5. Fijación malintencionada de plazos que las víctimas no pueden cumplir
6. Atropello del derecho al honor, al buen nombre o reputación, mediante la calumnia consciente, intencionada y repetida
7. Atropello del derecho a la defensa jurídica legal y a la tutela judicial
8. Atropello del derecho a la intimidad o a la inviolabilidad de la información confidencial que afecta a la persona
9. Atropello de los derechos de representación laboral o sindical

Seguramente el lector mexicano reconocerá varios de los términos usados, que lo remiten a nuestra Constitución, a la Ley Federal del Trabajo y otros instrumentos jurídicos. Efectivamente, este tipo de violaciones y atropellos ocurren en un proceso de APL, e incluso puede haber muchas más. Ese hecho no es un dato novedoso. Mi punto es que no se



les vincula directamente a las actividades hostiles y se les ubica en momentos distintos. Esto queda evidenciado en el tema de la tipificación, con el que se pretende englobar todas y cada una de las actividades hostiles en un solo hecho y concepto.

Otros autores han hecho señalamientos de este tipo: en España, González Rodríguez et al. (2004) [8], López y Vázquez (s.f.) [35]; en Costa Rica, Romero-Pérez (2006) [32]; en México, desde una perspectiva enfocada en el Derecho del Trabajo, García (2009) [36], y desde una perspectiva más abarcativa, Kahale (s.f.) [13] y Soto (2011) [37], por mencionar algunos ejemplos, que, repito, han sido y son de gran utilidad.

**2.3.4 Las actividades hostiles no son rígidas, pueden variar y por tanto las infracciones también.** Cada caso de APL es distinto. Aunque generalmente tienen en común las características reconocidas por la literatura especializada (véase subapartado 2.2), las actividades hostiles pueden mostrar diferencias en cantidad, tipo, intensidad e impacto. Una forma de comprobar esto en relación con la cantidad y tipo, consiste en comparar los listados de actividades registrados en los diversos instrumentos creados hasta la fecha. Por ejemplo, el LIPT, el LIPT-80 y la Escala CISNEROS, o cualquier otro. Los instrumentos recogen las actividades más frecuentes en las muestras tomadas en los países en cuestión, pero eso no significa que las posibilidades se agotan con los listados respectivos. En la práctica, en lo real, es posible que ocurran actividades distintas de las consignadas en los instrumentos, por eso también debe haber apertura para tomar nota de ellas durante la investigación, y darles el mismo tratamiento que a las demás. De ahí, cabe señalar, la necesidad de un instrumento propio para detectar con mayor precisión el APL en el (o los) contexto(s) mexicano(s).

Cuando menos cuatro hechos, relacionados con a) aspectos culturales, la cantidad y tipo de actividades hostiles, b) y c) la flexibilidad de los llamados “criterios diagnósticos”, y d) las medidas anti-APL respectivamente, me permiten afirmar que las actividades hostiles no sólo no son rígidas, sino que también pueden variar:

a) Sabido es que como resultado de las tendencias encontradas en sus investigaciones, Leymann identificó 45 actividades de acoso y las agrupó en cinco categorías, de donde se derivó el instrumento denominado LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization). Sin embargo, el propio Leymann reconoció que son, en primera instancia, propias del ámbito escandinavo, y también que pueden variar en otras latitudes: advirtió similitudes a pesar de y variaciones derivadas de las diferencias culturales (Leymann, 1990 y 1996) [20, 1]; en tal sentido, otros autores, como Niedl (1995) y Hubert y Veldhoven (2001) -citados por Iglesias et al. (2007) [38]- coinciden en señalar la influencia del factor cultural. Por tanto, las actividades no se limitan a las identificadas por Leymann, y debido entonces, entre otros factores, a las similitudes y variaciones culturales, instrumentos diseñados en otros países -como la Escala CISNEROS en España, o el IVAPT-PANDO en México, por ejemplo- pueden contener actividades de acoso que coinciden plenamente, actividades que tienen una gradación de similitudes/diferencias y actividades que en definitiva no coinciden.

b) Los llamados “criterios diagnósticos” -a los cuales prefiero denominar “criterios de identificación” para quitarles el peso de sugerir un resultado definitivo que no ha sido

verificado todavía con elementos distintos de un instrumento autoadministrable- son bien conocidos: al menos una actividad hostil, con una frecuencia de al menos una vez a la semana y una duración de al menos seis meses. Sin embargo, autores mexicanos como Juárez García et al. (2005) [39] y Fuentes y Lara (2011) [31], consideran que los criterios de frecuencia y/o duración deben ser más flexibles, postura con la que estoy totalmente de acuerdo, con base en lo siguiente:

Por una parte, en mi ponencia *Un caso de mobbing en la Administración Pública* (2008) [12] señalé que aun cuando el caso duró poco más de cuatro meses, se cumplían prácticamente todas las condiciones, y en seguida cité a Juárez García et al. (2005) [39]:

Aunque la definición [de Leymann] propone parámetros de frecuencia y duración específicos, no debe observarse como un requisito estricto, lo importante es reconocer la cronicidad de esta conducta hostil y maltrato que rebasa cualquier conflicto eventual e implica un considerable sufrimiento mental, social y psicosomático en la víctima.

Más adelante observé, en la misma línea: [El caso] “Quizá puede estimarse hasta cierto punto atípico, en virtud de que la mayoría de los casos se presentan en personas de una u otra forma más vulnerables, y con una duración mucho más extensa, *lo cual no impide concluir que si el acoso es suficientemente prolongado e intenso, resulta inevitable que dañe en algún grado tanto física como psicológicamente, al margen de las fortalezas que tenga la víctima.*” (Las cursivas son mías). Cuatro años y medio después, creo que tal apreciación todavía tiene validez, es decir que un proceso de APL puede tener una duración menor a los seis meses.

Por otra parte, en mi ponencia *Aplicación de la Escala CISNEROS a 52 personas* (2009) [40], los resultados obtenidos me llevaron a proponer, entre otras cosas:

- La posibilidad de que en un caso de APL esté integrado, en realidad, por un conjunto más complejo de actividades hostiles, es decir que comúnmente esté involucrado más de una actividad hostil (la mayor parte de los sujetos marcó varios *simultáneos, fueran de origen o que se hayan incorporado gradualmente*). Experiencias previas y posteriores a la realización de la encuesta me permiten, hasta el momento, confirmarlo.
- Que se preste atención, en calidad de “luz amarilla”, a los comportamientos ubicados en la frecuencia 3 (algunas veces al mes) - son hostilidades activas que potencialmente pueden llegar a la frecuencia 4; y
- Que se flexibilice el criterio de duración. En este caso, los sujetos marcaron al menos un comportamiento con una frecuencia entre las opciones 4, 5 y 6, pero con una duración de 1 a 3 meses, o bien de 4 a 6 meses, lo cual no parece una razón suficiente para descartarlos. Tres argumentos sustentan esta propuesta: 1) La mayor parte de los sujetos identificó varios comportamientos, 2) Hay homogeneidad en relación con la duración, es decir, los comportamientos marcados se ubican, en cada caso, en el mismo periodo, y 3) Los comportamientos ubicados en las opciones de duración inferior a seis meses suman casi el 40% de los que cumplen con el criterio de frecuencia.

c) A esos argumentos debo agregar ahora, con base en la revisión de otros casos que han sido de mi conocimiento, además del expuesto aquí, la propuesta de que si ocurren cualesquiera otras actividades hostiles con frecuencia y duración por debajo de las generalmente aceptadas, pero son dirigidas por los mismos individuos sistemáticamente hacia el mismo sujeto y dentro del proceso de APL con la intención de dañarlo, entonces tales actividades hostiles forman -o deben formar- parte inherente del proceso. Que algunas actividades hostiles sean menos frecuentes, que duren menos o que tengan poco de haber sido incorporadas al proceso no significa que no tengan la intención de hacer daño, y mucho menos que no lo hagan (en este sentido, es pertinente evaluar su impacto, al igual que el de las demás).

Como muestra de lo dicho hasta aquí en el sub-subapartado, y de los propósitos mencionados en la Figura 2 (pág. 28), en el Cuadro 6 presento las actividades hostiles del caso específico del servidor público descrito entre las páginas 7 y 9, la secuencia en que fueron incorporadas y su propósito dentro del proceso de APL.

**Cuadro 6. Actividades hostiles, secuencia de incorporación al proceso de APL y propósito (caso del servidor público)**

| <b>Actividades hostiles y secuencia</b>   | <b>Propósito</b>              |
|---|-------------------------------|
| 1. Condicionar su continuación en el curso si cubría la jornada completa de trabajo, por cubrir interinato            | ATACAR / DAÑAR                |
| 2. Cuestionar su desempeño, verbalmente y a través de correos internos  | ATACAR / DAÑAR                |
| 3. Retirarle una de sus actividades, bajo el argumento de que no podía con todo                                       | ESTIGMATIZAR                  |
| 4. Asignarle más actividades (exceso de carga de trabajo)   | ATACAR / DAÑAR                |
| 5. Negarle más personal y equipo para cumplir con las actividades adicionales   | DAÑAR                         |
| 6. No permitir su cambio de área, solicitado en al menos dos ocasiones  | DAÑAR                         |
| 7. Acusarlo ante la JUD (superior inmediato de su jefa) de tener “tiempos muertos” y de atrasar parte del trabajo     | ATACAR / DAÑAR / ESTIGMATIZAR |
| 8. Retirarle la palabra y comportarse como si no estuviera  | AISLAR / ESTIGMATIZAR         |
| 9. Decirle que por instrucciones del director estaba esperando la entrega de la oficina                               | EXCLUIR                       |
| 10. No darle instrucciones, no darle ni pedirle información   | AISLAR / ESTIGMATIZAR         |
| 11. Enviarle correos internos con copia para los jefes, con el propósito de “evidenciar fallas” en su desempeño       | ATACAR / DAÑAR / ESTIGMATIZAR |
| 12. Informarse secretamente de sus movimientos  | DAÑAR                         |
| 13. Cuestionar nuevamente la entrega oficial de documentos, sugiriendo que estaba “amañada”                           | ATACAR / DAÑAR / ESTIGMATIZAR |
| 14. Solicitarle con urgencia información justo en el momento que se retiraba, misma que no revisaba una vez entregada | ATACAR / DAÑAR                |
| 15. Ignorar las varias ocasiones que “alguien” pegó cinta adhesiva en los componentes de la PC (pantalla, teclado)    | ESTIGMATIZAR                  |

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| 16. Lo obligó a cargar objetos pesados al menos en dos ocasiones, a sabiendas de que él no debía hacerlo  | DAÑAR                         |
| 17. Intentar aumentarle una hora de trabajo a su jornada, argumentando otra vez que se debía al interinato  | ATACAR / DAÑAR                |
| 18. Impedirle registrar sus entradas y salidas para obligarlo a cambiar el horario de entrada y salida  | ATACAR / DAÑAR / ESTIGMATIZAR |
| 19. Intentó convencerlo de que su horario era corrido, sin descanso, y que no tenía derecho a recibir aguinaldo, bajo el argumento del interinato | DAÑAR                         |
| 20. Negarle el pago de horas extras de la última quincena laborada, debido a que no se había cambiado de horario                                  | ATACAR / DAÑAR                |
| 21. Despedirlo injustificadamente   | EXCLUIR                       |

d) Es posible que cambie, cuando menos, el tipo de actividades hostiles debido a cambios en el contexto social. Un ejemplo concreto es que a ello pueden contribuir, irónicamente, las medidas anti-APL. Tiene pleno sentido la observación del Dr. Kenneth Westhues de que no es suficiente la prohibición del APL -mediante políticas, cláusulas, convenios colectivos o leyes- como medida preventiva, estrategia principal de otra corriente que lucha contra el APL y que él denomina Estrategia de Criminalización [28]. Al respecto, menciona el caso de Francia hacia 2006:

La Estrategia de Criminalización ha sido adoptada por numerosas empresas en Europa, en particular Volkswagen A G, y a nivel estatal por Francia e Italia. (...).

Aunque respeto las buenas intenciones que hay detrás de la Estrategia de Criminalización y aunque reconozco su valor para aumentar la conciencia acerca del problema, dudo que funcione: es decir, reduce la frecuencia del *mobbing* o eleva los niveles de decencia y productividad en el trabajo. *Tribunales saturados, recursos malgastados, técnicas de acoso psicológico más sutiles, desconfianza y resentimientos son las consecuencias más probables, como se ha observado en Francia desde la promulgación de la ley anti-mobbing.* (Las cursivas, salvo en la palabra “mobbing”, así como las negritas, son mías)

Los protocolos y otros instrumentos similares también podrían contribuir, especialmente si son detallados en ciertos aspectos (se retomará este tema en la cuarta y última entrega). La idea de fondo es que, una vez que los acosadores conocen las “reglas del juego”, buscan la manera de torcerlas, generando otras actividades hostiles, medidas de (auto) protección, etc. Por tanto, habría que estar atentos al *posible surgimiento de nuevas actividades hostiles* en el futuro, conforme las acciones establecidas sean aplicadas.

Los puntos anteriores dan cabida, de forma razonable y sustentada, a actividades hostiles que de otra manera quedarían descartados o pasarían desapercibidos.

Así, mientras en un caso pueden ocurrir tres actividades agrupadas en una categoría (Leif), en otro ocurren veintiuna de las cuales once que están agrupadas en las cinco categorías; de igual manera, al comparar los casos podremos constatar si coinciden o no el tipo de actividades, cuáles predominaron, y así sucesivamente, dando pie a una amplia gama de posibilidades. Al margen de las similitudes y/o variaciones, efectivamente, en general los casos tienen en común las características reconocidas por la literatura especializada, y al

margen del tipo de actividades que se utilicen, estén consignadas o no en los instrumentos, *potencialmente* también tienen en común la posibilidad de que una, diversas o todas las actividades hostiles constituyan violaciones a derechos u otro tipo de infracciones.

**2.3.5 Las violaciones a derechos en casos concretos en México (experiencia propia).** El primer caso que revisé, expuesto de nueva cuenta aquí bajo el enfoque de las infracciones, data de 2007 [12]. En aquel entonces entendía al APL como un fenómeno global, una de cuyas fases, la de acoso propiamente dicho, estaba constituida por la existencia de una o más actividades hostiles, tal cual indica la literatura. No conocía la obra de Heinz Leymann y otros autores, así que no vinculé las actividades hostiles del caso con los derechos que debían *proteger* a la persona afectada, ni con el incumplimiento y/o aplicabilidad de diversas disposiciones jurídicas y organizacionales. Cuando hablé de derechos, obligaciones, funciones, actividades y procesos fue para establecer, en primera instancia, puntos de referencia que permitieran distinguir con claridad el abuso de los acosadores. Creo firmemente que sigue siendo válido, pero es sólo uno de los aspectos a considerar.

A la luz de los hechos -la falta de apoyo de la administración y la impunidad del *gang* de acoso-, se convirtió en una necesidad buscar respuestas en la normatividad, porque se suponía que existían disposiciones para regular tanto la organización del trabajo como situaciones de maltrato. La persona afectada ya no pudo beneficiarse de esto en su momento, así que cuando menos podría ser de alguna utilidad para otros. Mencione apenas algunos de los instrumentos que en aquel entonces parecían indicados: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Federal del Trabajo, Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal, y en general la normatividad que regula a los trabajadores, sean de base o no; así como las funciones y responsabilidades de los puestos, y los procesos de trabajo formales.

Casos que conocí después me permitieron confirmar que las actividades hostiles -las que dan cuerpo al APL propiamente dicho- no podían ser ajenas o independientes de los respectivos marcos normativos, tanto jurídicos como organizacionales. Paulatinamente comenzaron a surgir preguntas como:

- ◆ ¿Es posible que *todas y cada una* de las actividades hostiles registradas en instrumentos como el LIPT o la Escala CISNEROS *se encuentren reguladas* de una u otra forma en la normatividad vigente?
- ◆ ¿Con cuáles disposiciones jurídicas y organizacionales se vincula *cada* actividad hostil?
- ◆ ¿Es posible que una misma actividad hostil esté regulada *por distintos instrumentos*?
- ◆ ¿Es posible que una actividad hostil signifique la *infracción simultánea de diversas disposiciones, en uno o diversos instrumentos*?
- ◆ ¿Cuáles actividades hostiles ocurridas en un proceso de APL *son consideradas delito* en México?
- ◆ ¿Existen disposiciones, en uno o diversos instrumentos, que abarquen *varias o incluso todas* las actividades hostiles de un proceso de APL?

- ◆ Si las actividades hostiles suelen afectar distintas áreas de la vida de los seres humanos (dignidad, salud física y psicológica, relaciones personales, reputación, empleabilidad, etc.), ¿por qué las propuestas de tipificación *ignoran* este hecho?
- ◆ ¿Por qué *no se han relacionado de forma más clara y evidente* tales actividades hostiles con los marcos normativos indicados (jurídico y organizacional) y cualesquiera otros marcos que sean pertinentes?
- ◆ ¿Por qué tanta gente *no se da cuenta desde el inicio* que están ocurriendo violaciones a sus derechos y/o infracciones de diversa índole?
- ◆ ¿Por qué *no se aplican* las normas existentes, al menos las que regulan a la organización?
- ◆ ¿Por qué, para qué se crean *tantas disposiciones*, si no van a ser aplicadas?

Algunos de los casos aquí expuestos -en viñetas, tanto la larga como las cortas (más adelante)- ayudarán quizá a obtener algunas posibles respuestas. Las respuestas para el resto, incluso a muchas otras preguntas, confío que será fruto de una labor colectiva.

A raíz de esas experiencias, he desarrollado paulatinamente un criterio al respecto, que a la fecha queda como sigue: Durante la investigación de un caso presunto o confirmado de APL uno de los pasos críticos consiste en revisar exhaustivamente y de preferencia con apoyo de peritos en las respectivas materias, en función de las actividades hostiles realizadas y comprobadas, el marco *jurídico* vigente federal y/o local (laboral, civil, de derechos humanos, penal, de salud, seguridad e higiene, tratados y convenios firmados por México y cualesquiera otros instrumentos y referentes aplicables) así como el *organizacional*, a los que está sujeto el posible blanco, para identificar *las infracciones / omisiones / faltas / violaciones cometidas*. La exhaustividad propuesta se debe a que el blanco suele ser afectado *no sólo en su condición de trabajador, sino también como ciudadano y ser humano*.

**2.3.6 El carácter pluriofensivo del APL (Molina), y la identificación del APL a través de prácticas deshonestas (Peña).** En el Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional realizado en julio de 2011, Carlos Molina Navarrete, reconocido especialista español y miembro del Observatorio Vasco de Acoso Moral, presentó un trabajo [41] donde conceptualiza el fenómeno de forma similar, pero *enmarcado en el ámbito laboral*. Propuso el derecho humano a un ambiente laboral libre de contaminación psicosocial, idea que aglutina “el carácter pluriofensivo del mobbing”. Desafortunadamente no puedo abundar en su enfoque debido a que no he conseguido una copia de dicho material. Lo importante es que es una aportación en una línea similar al planteamiento de este trabajo, con la diferencia de que aquí propongo que rebasa dicho ámbito.

En el mismo congreso, la Dra. Florencia Peña propuso en su discurso de inauguración [6], entre otras cosas, tres cuestiones acerca de las cuales se deberían generar consensos conceptuales. Cito la segunda de ellas:

Diferenciar claramente que el asedio colectivo conlleva *manipulación dolosa* u ocultamiento de información; referencias negativas a las características intrínsecas de la persona que se quiere denostar; francas calumnias a ella; exageración también dolosa de sus errores y de faltas o invento de las mismas; minimización intencional de sus méritos y

logros, es decir, es indispensable *reconocer que el asedio grupal está signado por y es identificable a través de prácticas deshonestas.* (Las cursivas son mías)

Esta propuesta quedó explícita en una ponencia suya titulada *Deshonestidad, anulación y mobbing en un barrio localizado en el sur del Distrito Federal, México* [7], en la cual demuestra que “la deshonestidad es parte esencial de las acciones de anulación y *mobbing*.” Tomando como referentes los conceptos “anulación de la disidencia” del Dr. Brian Martin, y “manejo simulado” de Deborah Osborne, enlista cinco conductas que permiten identificar las prácticas deshonestas. Cito:

1. Denigrar al blanco.
2. Esconder lo que hacen, disimulándolo de otra cosa.
3. Reinterpretar frente a los colectivos sus propias acciones como legítimas a través de mentir, minimizar las consecuencias, culpar a otros y reelaborar su discurso; incluyendo lo que Deborah Osborne llama *sham dealing*, es decir, manejo simulado o simular que se usan las normas de manera legítima, cuando en realidad se hace lo contrario.
4. Usar los canales oficiales para dar la apariencia de que actúan con justicia; incluyendo asimismo manejo simulado
5. A veces, "comprar", intimidar o sobornar a personas o grupos testigos de sus acciones, lo que desde nuestro punto de vista, incluye el “reparto” clientelar del poder deshonestamente acumulado, tan propio de nuestra cultura política, cuestión que también abordamos en el trabajo anterior (Ramos y Peña, en prensa).

De las acepciones de “honesto” la que aplica sin problema alguno aquí es la que lo define como “honrado, incapaz de robar, estafar o defraudar” [42]; otra fuente simplemente lo relaciona con los términos “Moral, decente. || Púdico, modoso. || Integro, probo. || Equitativo, justo.” [43] De manera que no hay dificultad tampoco en ver en el listado situaciones que podrían implicar llanas infracciones.

Gracias a contribuciones como las del Dr. Molina y la Dra. Peña se comprende cada vez más la complejidad del fenómeno y están replanteándose los paradigmas previos.

Hasta aquí las referencias/antecedentes. Ahora presentaré la propuesta de este trabajo.

#### **2.4 Propuesta principal de este trabajo: las infracciones repetitivas y simultáneas son parte de la naturaleza del acoso psicológico laboral**

La experiencia me indica que ocurren múltiples violaciones, infracciones, faltas, omisiones y/o francos delitos a partir de la Fase 2 (*Mobbing* y estigmatización). Esto puede parecer, a ojos de muchos especialistas, un absurdo, toda vez que en no pocas comunicaciones se ha tocado el tema, aunque, respecto las que he podido conocer, no con el presente enfoque.

Cuando revisé de nueva cuenta los materiales del caso del servidor público, me percaté de que no sólo se violaron garantías individuales y derechos laborales, también derechos humanos; de igual manera, la acosadora principal y quienes la apoyaron incurrieron en diversas infracciones al marco jurídico y organizacional. En términos globales, en este proceso de APL ocurrió:

- El *impedimento* para que el servidor público se desarrollara en un área *acorde con su perfil, capacidad y experiencia*.
- El incumplimiento de los *términos de su contrato*. No se respetó el periodo del interinato, a pesar de que faltaba poco para concluir.
- La *reiterada violación de derechos civiles y laborales*, y comisión de infracciones a disposiciones consignadas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, diversas leyes y códigos, así como de las Condiciones Generales de Trabajo;
- *Reiteradas infracciones a directrices y/o regulaciones internas de la organización*, como algunas contenidas en el Manual Administrativo. Las características de la organización (véase el original) dificultaban en gran medida el acceso a la documentación regulatoria interna; de igual manera, la salida abrupta debida al despido implicó la pérdida de mucha información – para esta revisión, el Manual Administrativo fue el único que se obtuvo.
- *Incumplimiento de varios* de los derechos consignados en la Declaración Universal de Derechos Humanos.

Al empatar las actividades hostiles reales con las disposiciones de los instrumentos jurídicos y organizacionales, se presentan cuando menos tres posibilidades de abordaje:

**1) Una actividad hostil específica puede implicar el incumplimiento y/o aplicación de artículos o disposiciones contenidos en diversos instrumentos jurídicos y organizacionales.** Ejemplo:

Una de las actividades hostiles más frecuentes fue *enviarle correos internos con copia para los jefes, con el propósito de “evidenciar fallas” en su desempeño*. Una vez conocido el contenido de parte de los correos, pudo establecerse que está vinculada, en el LIPT, con la actividad 29 (Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima); en el LIPT-60, con la actividad 57 (Informan mal sobre su permanencia y dedicación); y en la Escala CISNEROS, con las actividades 16 (Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos) y 17 (Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo).

Salvo mejor opinión, considero que esta actividad hostil en particular atentaba contra varias disposiciones en diversos instrumentos, empezando por las garantías, contempladas en los siguientes artículos (las cursivas son mías):

#### **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

Artículo 1º, que en su primer párrafo dispone que “Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias, el estado civil o cualquier otra que *atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades* de las personas.”

Artículo 4º, que en su cuarto párrafo dispone que “Toda persona tiene *derecho a un medio ambiente adecuado para su desarrollo y bienestar*.”



Artículo 123°, que en su primer párrafo dispone que “Toda persona tiene *derecho al trabajo digno y socialmente útil*”.

### **Ley Federal del Trabajo**

Artículo 3°, que en sus párrafos primero y segundo dispone que “El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, *exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta* y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

*No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.”*

Nota: incluí esta Ley en apego a lo señalado en el artículo 3°, fracción IV párrafo 2 de las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal, que a la letra dice: “En lo no previsto en las disposiciones mencionadas, se aplicarán supletoriamente y en su orden: *la Ley Federal del Trabajo*; el Código Federal de Procedimientos Civiles; las Leyes del Orden Común aplicables en el Distrito Federal, la costumbre, los principios generales del derecho, la justicia, la equidad, los acuerdos que se publiquen, así como los convenios que se celebren con el Sindicato que se registren en el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.”

### **Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos**

Artículo 7°, que dispone que redundan en perjuicio de los intereses públicos fundamentales y de su buen despacho: (...) “III.- *Las violaciones graves y sistemáticas a las garantías individuales o sociales*”

Artículo 47, que dispone que todo servidor público tendrá las siguientes obligaciones:

“V.- *Observar buena conducta* en su empleo, cargo o comisión, *tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de éste.*

VI.- *Observar en la dirección de sus inferiores jerárquicos las debidas reglas del trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad;*

(...)

XVII.- *Abstenerse de intervenir o participar indebidamente* en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, *suspensión, remoción, cese* o sanción de cualquier servidor público, cuando tenga interés personal, familiar o de negocios en el caso, o pueda derivar alguna ventaja o beneficio para él o para las personas a las que se refiere la fracción XIII;

(...)

XX.- *Supervisar que los servidores públicos sujetos a su dirección, cumplan con las disposiciones de este artículo; y denunciar por escrito, ante el superior jerárquico o la contraloría interna, los actos u omisiones que en ejercicio de sus funciones llegare a advertir respecto de cualquier servidor público que pueda ser causa de responsabilidad administrativa en los términos de esta ley, y de las normas que al efecto se expidan;*”

### **Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal**

Artículo 81, que establece que son derechos de los trabajadores: (...) “Fracción VII. Recibir trato digno de parte de sus Superiores”

### **Código Penal para el Distrito Federal**

Artículo 206, que dispone que “Se impondrán de uno a tres años de prisión o de veinticinco a cien días de trabajo en favor de la comunidad y multa de cincuenta a doscientos días al que, por razón de edad, sexo, estado civil, embarazo, raza, procedencia étnica, idioma, religión, ideología,

orientación sexual, color de piel, nacionalidad, origen o posición social, trabajo o profesión, posición económica, características físicas, discapacidad o estado de salud *o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas*: (...) III.- *Veje o excluya a alguna persona o grupo de personas*”.

### **Código Civil para el Distrito Federal**

Artículo 1916, que establece que “Por daño moral se entiende la afectación que una persona sufre en sus *sentimientos, afectos, creencias, decoro, honor, reputación*, vida privada, configuración y aspecto físicos, o bien en la *consideración que de sí misma tienen los demás*. Se presumirá que hubo daño moral cuando se vulnere o menoscabe ilegítimamente la libertad o la *integridad física o psíquica* de las personas.”

### **Declaración Universal de Derechos Humanos**

**Artículo 5.** Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o *degradantes*.

**Artículo 7.** Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. Todos tienen *derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración* y contra toda provocación a tal discriminación.

**Artículo 12.** Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, *ni de ataques a su honra o a su reputación*. Toda persona tiene *derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques*.

Respecto a la normatividad organizacional, fue posible detectar los siguientes referentes:

### **Manual Administrativo delegacional**

DIRECCIÓN DE PERSONAL – OBJETIVO - Dirigir, vigilar y aplicar los mecanismos y procedimientos para el pago de remuneraciones al personal, así como la *administración y control de los recursos humanos que propicie un régimen laboral apegado al derecho y fomentar la vocación de servicios entre los servidores públicos* de la delegación.

SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL – OBJETIVO - Dirigir, vigilar y aplicar los mecanismos y procedimientos para la *administración y control de los recursos humanos para propiciar un régimen laboral apegado al derecho, vocación y servicio, entre los servidores públicos*.

JEFATURA DE UNIDAD DEPARTAMENTAL DE RELACIONES LABORALES Y PRESTACIONES – OBJETIVO – Coordinar los procesos administrativos para los trámites relacionados a *derechos y obligaciones enmarcados en las Condiciones Generales de Trabajo y demás normatividad vigente* a fin de mantener la relación laboral en la Delegación.

#### **FUNCIONES**

- Difundir las condiciones generales de trabajo vigentes, así como *vigilar su observancia y cumplimiento*.
- Atender asuntos laborales que presente el sindicato en la Delegación, así como *quejas, sugerencias y peticiones de personal de base, encaminadas a mejorar la situación laboral dentro de los procedimientos legales establecidos*.

Otras de las actividades hostiles realizadas contra el servidor público fueron *condicionar su continuación en el curso si cubría la jornada completa de trabajo, intentar aumentarle una hora de trabajo a su jornada, e intentar convencerlo de que su horario*

*era corrido, sin descanso, y que no tenía derecho a recibir aguinaldo, las tres bajo el argumento del interinato. ¿Cuáles disposiciones son aplicables a estos hechos? Y así sucesivamente.*

## 2) Diversas disposiciones abarcan, cada una, diversas actividades hostiles. Ejemplo:

### **Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación**

Artículo 9°, que dispone la prohibición de toda práctica discriminatoria que tenga por objeto impedir o anular el reconocimiento o ejercicio de los derechos y la igualdad real de oportunidades. Se consideran conductas discriminatorias: [He intercalado algunas de las actividades hostiles, basándome en los tres instrumentos ya referidos]

“**III.** Prohibir la libre elección de empleo, o restringir las oportunidades de acceso, permanencia y ascenso en el mismo;”

33. Se le priva de cualquier ocupación, y se veta para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma [LIPT]

38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales [LIPT]

49. Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificárselo ni concederle oportunidad para defenderse [LIPT-60]

54. Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos [LIPT-60]

55. Ocultan sus habilidades y competencias especiales [LIPT-60]

56. Exageran sus fallos y errores [LIPT-60]

57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación [LIPT-60]

34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones o ascensos [EC]

41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada [EC]

“**V.** Limitar el acceso a los programas de capacitación y de formación profesional;”

59. Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho, se lo niegan o le ponen pegas y dificultades [LIPT-60]

34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones o ascensos [EC]

“**XVI.** Limitar la libre expresión de las ideas, impedir la libertad de pensamiento, conciencia o religión, o de prácticas o costumbres religiosas, siempre que éstas no atenten contra el orden público;”

2. Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla [LIPT]

3. Los compañeros le impiden expresarse [LIPT]

24. Se atacan sus creencias políticas o religiosas [LIPT]

“**XXIII.** Explotar o dar un trato abusivo o degradante;”

4. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética [EC]

10. Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada [EC]

17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo [EC]

19. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros [EC]

26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal [EC]

- 29. Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme [EC]
- 14. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros [LIPT]
- 27. Se le obliga a realizar un trabajo humillante [LIPT]
- 30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes [LIPT]
- 33. Se le priva de cualquier ocupación, y se veta para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma [LIPT]
- 35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales [LIPT]

“**XXVII.** Incitar al odio, violencia, rechazo, burla, difamación, injuria, persecución o la exclusión;”

- 4. Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta [LIPT]
- 5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados [LIPT]
- 40. Se le amenaza físicamente [LIPT]
- 41. Se arremete físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia [LIPT]
- 42. Se le arremete físicamente, pero sin contenerse [LIPT]
  
- 1. El jefe o acosador no permite que la víctima tenga posibilidad de comunicarse [LIPT]
- 10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.) [LIPT]
- 11. Se ignora su presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera) [LIPT]
  
- 19. Se ridiculiza a la víctima [LIPT]
- 23. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos [LIPT]
- 25. Se hace burla de su vida privada [LIPT]
- 26. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad [LIPT]
  
- 17. Se maldice o se calumnia a la víctima [LIPT]
- 18. Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el grupo de acoso sobre la víctima [LIPT]
- 30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes [LIPT]
  
- 20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados) [EC]

Más ejemplos claros puede encontrarse en los artículos 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 132 fracción VI de la Ley Federal del Trabajo; 6 fracciones I, IV y VI; 10, 11; 52 fracciones I a V y IX; y 53 de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia; el artículo 206 fracciones I, III y IV del Código Penal para el Distrito Federal; el artículo 1916 del Código Civil Federal y para el Distrito Federal, así como diversos artículos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, entre otros.

**3) La tercera posibilidad es considerar las actividades hostiles *como conjunto*, es decir *el proceso completo de APL*, y estimar las infracciones, violaciones y/o disposiciones aplicables.**

No es sencillo, como el lector acaba de apreciar con los ejemplos previos. Sin embargo, me parece que es factible que un caso como el expuesto, típico según mi experiencia, considerando la diversidad de actividades hostiles, sus efectos a lo largo del proceso y las

consecuencias que generaron, ajuste cabalmente, en primer lugar, en lo dispuesto en el artículo 1 constitucional: es una forma de discriminación que atenta contra la dignidad humana y anula o menoscaba los derechos y libertades de la persona afectada. Más lo que se agregue, derivado de otros instrumentos.

Para reforzar lo anterior, a continuación describo muy brevemente algunos casos que conocí en el transcurso del año pasado. Los datos obtenidos mediante entrevistas cara a cara y la documentación que pude revisar, generada para entonces por los propios afectados, apuntan con bastante claridad hacia procesos de APL, aunque por distintas razones quedó pendiente su comprobación:

- ◆ En un hospital del G.D.F., una empleada fue acosada durante ocho meses por su supervisora. La jefa del área fue informada, pero no sabía qué hacer. Acudió a un curso acerca del *mobbing* y la *especialista*, al final, afirmó que nada se podía hacer debido a la falta de legislación. Una colega me comentó del caso y hablé con la jefa del área. Acordamos una cita para hablar con el personal directivo, darles una introducción al tema y definir una estrategia. El día que me convocaron la reunión no se llevó a cabo porque no asistieron los directivos.
- ◆ Un empleado de la Secretaría de Gobernación fue objeto de acoso de parte de una directora de área, quien ya contaba entre sus antecedentes con un historial de denuncias, una destitución y una declaración de ineptitud para ejercer un cargo, entre otras situaciones delicadas. El caso estaba inserto en un contexto de *denuncia colectiva* por “abuso de autoridad, amenazas y prepotencia extrema”, así como “maltrato y hostigamiento laboral”, *ante autoridades internas y externas, que no hicieron algo al respecto*. Incluso se solicitó apoyo de los medios de comunicación para hacer público el caso de los servidores públicos afectados, y hubo notas periodísticas que dieron cuenta de ello en mayo de 2010. Un año después, varios de los afectados ya habían sido despedidos y ninguna de las instancias había emitido una respuesta oficial. Incluso acudieron a un diputado, que no los recibió. Frase significativa: “por eso el temor de que ya nadie nos crea, porque después de acudir a tantos niveles y autoridades nadie cree lo que denunciamos”.
- ◆ En un hospital del IMSS una empleada fue acosada por su jefe inmediato al menos durante seis meses. *Denunció su caso y solicitó por escrito la intervención de diversas instancias internas, pero ninguna hizo nada*. El jefe ya había afectado a otras personas, pero sólo fue denunciado por ella y otra compañera (con los mismos resultados). No sustentó su caso en la literatura especializada debido a su desconocimiento. También consideró darle un curso legal, pero luego decidió que era mejor ocupar su tiempo, esfuerzo y dinero en asuntos de mayor relevancia para ella, debido a que él estaba por jubilarse, y a su certeza de que la inversión sería mayor que los logros. Encuentro muy significativa una frase suya: “me parece que al final hay pocas probabilidades de que se le dé un castigo suficiente por su conducta”.
- ◆ Durante el I Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral, una psicóloga expuso con valentía su caso. Ella daba clases en un plantel del Estado de México y fue objeto de acoso de parte de una supervisora, la directora de la escuela y un compañero de trabajo.

Acudió tanto a instancias internas (Supervisión Escolar, Dirección, etc.) como externas (Secretaría de Educación, Gobierno del Estado, Comisión de Derechos Humanos, etc.), en total 11 áreas, y las respuestas consistieron en evasivas, deslindes, negaciones y silencios.

- ◆ Un profesor de nivel medio superior en un plantel del Estado de México fue acosado durante cinco años por la subdirectora del plantel después de rechazar una clara insinuación sexual. El profesor *solicitó apoyo del Director y del sindicato, pero le fue negado* pues, de acuerdo con su versión, todos estaban coludidos. Posteriormente solicitó la intervención de Derechos Humanos, pero su trámite fue interrumpido por un grave, casi mortal problema de salud relacionado indirectamente con el acoso. La subdirectora no consiguió estigmatizar al profesor, quien no perdió su prestigio ante colegas y alumnos. Sin embargo, él cometió el error de hacer caso a una “recomendación” de un abogado de la institución y firmó su renuncia. No se realizó una investigación a fondo del caso. La subdirectora tenía antecedentes en la Contraloría Interna, algunos compañeros protestaron por el despido del profesor, lo ventilaron y ella se vio obligada a renunciar. Ahora hay otro Director y la nueva subdirectora es una mujer que antes apoyó a la acosadora principal (la acosadora secundaria fue ascendida). El profesor no quiere proceder legal ni administrativamente, ni de ninguna otra forma, ya que hasta el día de hoy tiene problemas económicos. Sólo desea recuperar su trabajo en la escuela.

Los cinco casos tienen en común que los blancos de las hostilidades acudieron a autoridades para ventilar el acoso, fuera verbalmente y/o por escrito, y que a todos se les negó el apoyo por una u otra razón. A pesar de la falta de información detallada, respecto a estos casos podemos inferir algunos de los instrumentos aplicables. En el Cuadro 7 se muestran los mínimos identificados de forma inmediata:

**Cuadro 7. Instrumentos mínimos aplicables en los casos de las cinco viñetas cortas**

| Caso                                 | Instrumentos aplicables   |
|--------------------------------------|---|
| Hospital GDF                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constitución Política EUM</li> <li>▪ Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia</li> <li>▪ Condiciones Generales de Trabajo del GDF</li> <li>▪ Derechos Humanos Universales</li> </ul>   |
| Secretaría de Gobernación            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constitución Política EUM</li> <li>▪ Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos</li> <li>▪ Derechos Humanos Universales</li> </ul>  |
| Hospital IMSS                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constitución Política EUM</li> <li>▪ Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia</li> <li>▪ Contrato Colectivo de Trabajo</li> <li>▪ Derechos Humanos Universales</li> </ul>  |
| Plantel educativo a Estado de México | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constitución Política EUM</li> <li>▪ Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia</li> <li>▪ Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios</li> <li>▪ Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal</li> <li>▪ Derechos Humanos Universales</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| Plantel educativo b<br>Estado de México | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constitución Política EUM</li> <li>▪ Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios</li> <li>▪ Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal</li> <li>▪ Derechos Humanos Universales</li> </ul> |
|---|---|

Cuando conocí estos casos, la situación era la siguiente: el primero se encontraba entre las Fases 3 y 4 - no hubo intervención más que para autorizar el cambio de área de la persona afectada; el segundo se encontraba en la Fase 3, cuya duración para entonces ya había sido muy larga; en los tres restantes, ya había concluido la Fase 4 por diferentes motivos. Para el momento en que estas personas solicitaron una intervención formal, ya habían ocurrido la mayor parte de las actividades hostiles, y por tanto las infracciones, es decir durante la Fase 2, al igual que en el caso descrito previamente.

Leymann señaló claramente que durante el flujo de traumas y fuentes de ansiedad constante el individuo experimenta violaciones de los derechos; en el subapartado anterior (punto 2.3.1), una de mis interpretaciones fue que la violación de derechos es parte del conjunto de eventos traumatizantes, aunque Leymann las consideró, aparentemente, *independientes y posteriores a las actividades hostiles propias de la Fase 2*. De acuerdo con lo expuesto hasta aquí, es una consecuencia lógica que las infracciones se cometan -o puedan cometerse- desde el inicio mismo de la Fase 2 de cualquier proceso de APL (es decir, el APL propiamente dicho), porque es cuando se ponen en marcha las actividades hostiles y de estigmatización. De hecho, pueden extenderse hasta la Fase 4 e incluso después, pero esto se demuestra en otro caso, que quizá sea expuesto posteriormente.

Por tanto, creo que hay suficiente sustento para corroborar ambas afirmaciones, y esto me lleva a plantear lo que considero dos aspectos esenciales del fenómeno del APL:

1) El blanco experimenta las violaciones de los derechos, en términos de percepción personal y como hechos, porque simple y llanamente suceden. Si analizamos *cada actividad hostil realizada* a la luz del conjunto de instrumentos jurídicos y de las normas organizacionales vigentes, nos daremos cuenta de que gran parte de ellas, o quizá todas, ***están reguladas por las normas oficiales*** en términos de prohibición, prevención, derecho y/u obligación. A su vez, y dadas las condiciones, en calidad de delitos pueden ocurrir por acción u omisión.

Esto significa, en pocas palabras, que un caso de APL comprende -o puede comprender, según las actividades hostiles utilizadas- diversas violaciones / delitos / infracciones en materia laboral, civil, penal, salud, etc. que por consecuencia impactan en diversas áreas (garantías individuales, derechos laborales, civiles, salud física y psicológica, etc.). Sin embargo, me parece que hay una marcada tendencia a ver y entender el APL *como si fuera* un evento único y global, lo cual significa un importante sesgo en la apreciación del fenómeno. Ejemplo de ello es que la dimensión real de los daños es minimizada por propuestas de tipificación de corto alcance.

2) La repetición de las actividades hostiles a lo largo del proceso de APL también constituye, en los casos que así esté demostrado, una ***repetición de las infracciones y/o***

*violaciones cometidas*, aspecto del todo omitido en las propuestas de legislación, porque –otra vez– invariablemente se tipifica la violencia ejercida como si fuera un evento único y global. *En los casos respectivos, las actividades hostiles son, en sí mismas, las violaciones e infracciones; por tanto, tales violaciones e infracciones también son reiteradas y prolongadas.* Son este bombardeo y campo minado lo que en gran medida hace tan dañino al proceso: eventual y potencialmente, cada actividad hostil efectuada puede horadar al blanco, como en la tortura llamada “Gota china” o “Gota de agua”, aunque es su efecto en conjunto lo que se destaca.

Así, el proceso de APL *no se trata sólo de una acción, sino de múltiples acciones concretas que además pueden -y suelen- variar en forma y contenido.* Delitos como el robo se consideran como un acto definido, concreto y consumado, y bajo esos criterios –entre otros– se castigan. Aquí, el “robo” –valga la metáfora, es decir, cualquiera de las actividades hostiles: humillaciones en público; amenazas verbales o por escrito; gritos, injurias, calumnias, críticas, rumores, burlas; acusaciones sin fundamento de errores difusos o de actos ilícitos; rechazo, desprecio, menosprecio etc.– ocurre en múltiples ocasiones durante el periodo que dura el proceso. En otras palabras, el APL es un proceso que está constituido -o puede estarlo- por, y *en el transcurso del cual ocurren múltiples episodios de violaciones e infracciones consumadas...* ¡y se pretende sancionarlo/castigarlo una sola vez, como si hubiera ocurrido una, sólo una vez!

Ambos son aspectos que no he tenido oportunidad de ver enfatizados en la literatura. A partir de este enfoque, ¿qué sucedería si buscamos los artículos y disposiciones aplicables *para cada actividad hostil identificada en cada caso particular?* En la mayoría de las ocasiones el resultado sería, muy probablemente, una amplia relación de violaciones e infracciones de diversa naturaleza.

Tratando de resumir mi postura, diré que, en mi experiencia, un caso de APL *suele comprender varias actividades hostiles simultáneas;* comúnmente inicia con una y luego se van *incorporando* otras. Estas actividades hostiles, comúnmente reguladas, a su vez *pueden constituir, y generalmente así es, infracciones y/o violaciones a una o varias de las disposiciones existentes, claramente identificables en los referentes jurídicos y organizacionales mencionados, empezando por las garantías individuales.* Son diversas infracciones y/o violaciones ocurridas reiteradas veces cada una, durante un periodo duradero, como parte del proceso de exclusión y destrucción deliberadas de un ser humano.

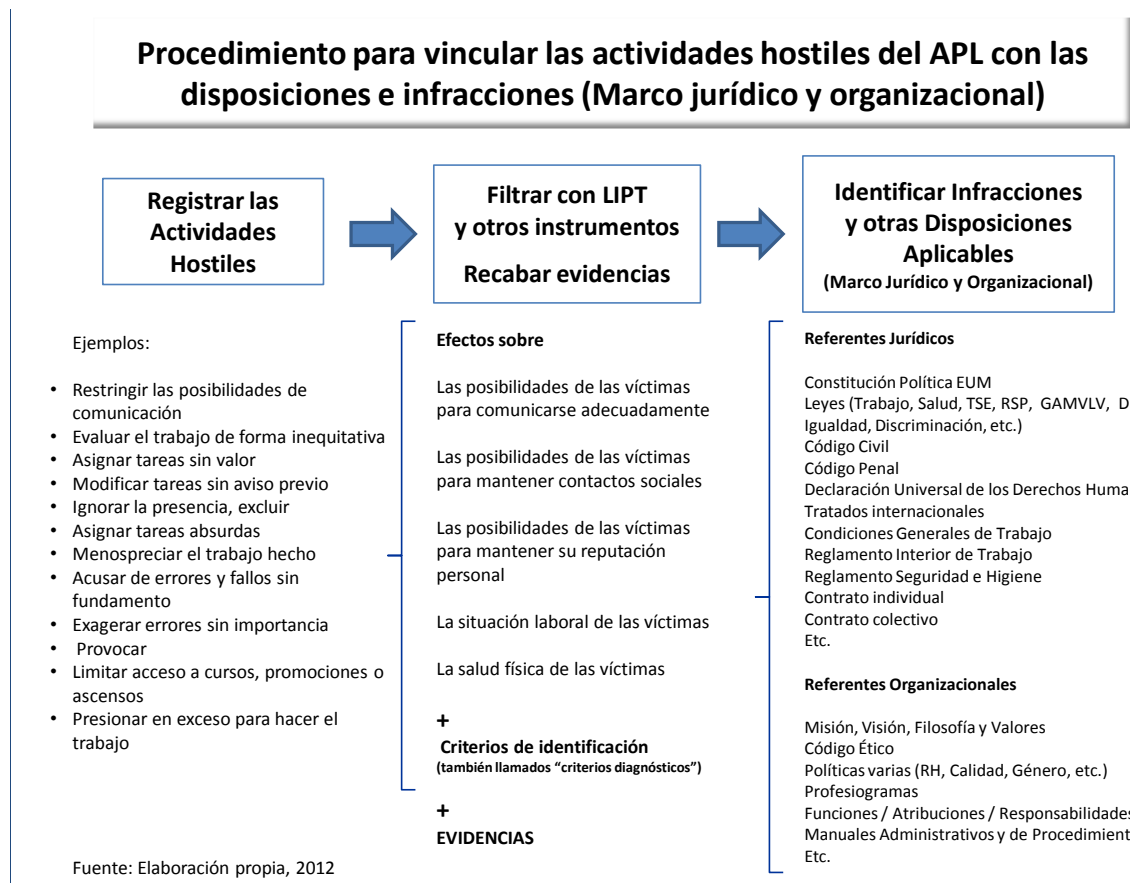
Una imagen muy gráfica de este proceso puede apreciarse mediante un juego de moda entre los jóvenes, llamado *Plants vs. Zombies* [Plantas contra Zombis]. No es broma. Sustituya el lector la casa a defender por la dignidad/integridad de la persona, las plantas por sus recursos de afrontamiento, cada una de las líneas del jardín por cada una de las actividades hostiles utilizadas, cada zombi por cada actividad hostil consumada, y finalmente, cada tipo de zombi por cada tipo de infracción cometida. Verá entonces el lector porqué es tan avasallador y difícil de soportar, cuantitativa y cualitativamente.

En la Figura 3 (página siguiente) presento un procedimiento sencillo -el que he seguido- para vincular las actividades hostiles con los diversos instrumentos jurídicos y



organizacionales. Naturalmente, es una propuesta, un punto de partida que puede mejorarse posteriormente.

**Figura 3. Procedimiento para vincular las actividades hostiles del acoso psicológico laboral con las disposiciones e infracciones del marco jurídico y organizacional**



Es importante recordar al lector que las actividades hostiles no se agotan en los listados de los instrumentos existentes. Si se identifica una actividad hostil distinta, hay que registrarla y darle el mismo tratamiento. Claro está, al vincular y/o relacionar las actividades hostiles realizadas a lo largo de cada proceso de APL, se identificarán tanto las infracciones cometidas como las disposiciones aplicables.

Haciendo una relectura, con base en lo anterior, de las cuatro fases del proceso en función de los efectos de las actividades hostiles en el blanco (es decir, las agrupadas en cinco categorías), tal como el Dr. Leymann lo estableció según los resultados de sus investigaciones, básicamente lo que ocurre es que el blanco:

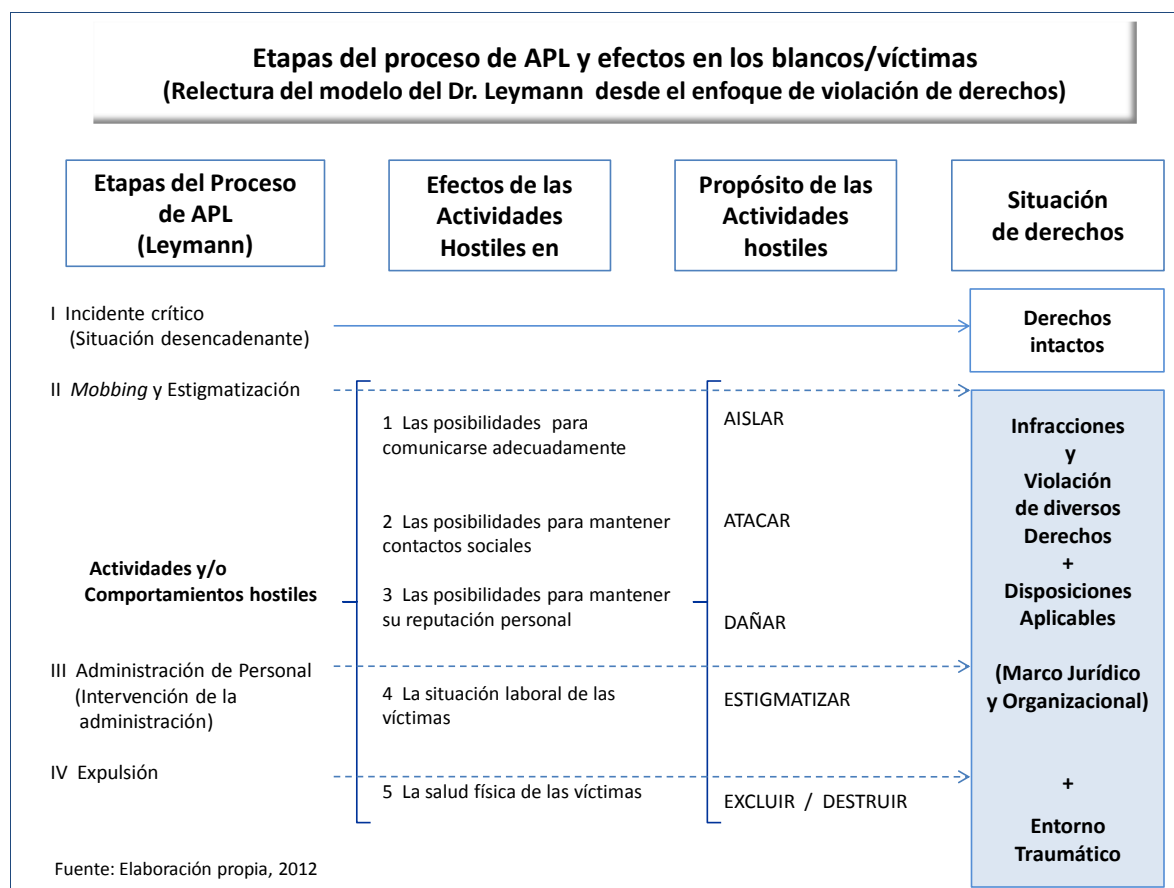
1. En la Fase 1 vive la situación desencadenante, que *puede deberse a una o varias de múltiples causas* (véase, Figura 1, pág. 20).
2. A partir de la Fase 2, y no necesariamente en secuencia, es *aislado*, así se le puede atacar. Se le ataca para *dañarlo y estigmatizarlo*. En esta fase comienza la violación de

*distintos derechos y la comisión de infracciones*, según las características del caso y de acuerdo con los marcos jurídico y organizacional correspondientes.

3. En la Fase 3 se confirma la estigmatización, y continúa el daño a su reputación y credibilidad, con lo cual se prepara el terreno para la expulsión. Tienen lugar, especialmente, violaciones a los derechos laborales y civiles de parte de la administración (muy probablemente *adicionales* a las ocurridas desde la Fase 2). También, daños adicionales pueden ser propiciados por un *entorno traumático*, que puede alcanzar e ir más allá de la Fase 4.
4. Finalmente, en la etapa 4 se *excluye y/o destruye* al blanco. Esto puede ocurrir en medio de más actividades hostiles - con las consecuentes infracciones y violación de derechos (incluyendo, por supuesto, los laborales).

En la Figura 4 presento un resumen de esta relectura del proceso.

**Figura 4. Etapas del proceso de APL y efectos en los blancos. Una relectura del modelo del Dr. Heinz Leymann desde el enfoque de la violación de derechos.**



De aquí se desprende una hipótesis que, como todo lo planteado hasta el momento, también someto a consideración: En cualquier circunstancia, sea que el proceso de APL esté compuesto por una o varias actividades hostiles, *encuentro factible que estén violándose cuando menos dos disposiciones, una externa (instrumentos jurídicos) y una interna*

(reglamentación propia de la organización) al mismo tiempo, desde la Fase 2 del proceso. Los ejemplos expuestos son una prueba de ello.

A continuación, en el Cuadro 8 presento, para su análisis y discusión, una muestra de disposiciones existentes en parte del marco legal vigente que potencialmente podrían aplicarse a un caso específico de APL, según sus características particulares, aunque el concepto no sea éste explícitamente. Cabe señalar que mi falta de pericia en el ámbito jurídico y legal sin duda ha generado puntos ciegos, así que también debido a este motivo la relación no puede ser exhaustiva. Los artículos y fracciones destacados con negritas son de especial relevancia.

**Cuadro 8. Disposiciones del marco legal vigente potencialmente aplicables a un caso específico de acoso psicológico laboral, según sus características (muestra)**

| Instrumento  | Ámbito de aplicación | Artículos / fracciones   |
|--|----------------------|--|
| Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos<br>CPEUM                                   | Toda la República    | <p><u>1</u>* (Todo individuo gozará de las garantías que otorga esta Constitución; queda prohibida toda discriminación que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas - <i>Igualdad</i>)</p> <p><u>4</u>* (El varón y la mujer son iguales ante la ley. Toda persona tiene derecho a la protección de la salud. Toda persona tiene derecho a un medio ambiente adecuado para su desarrollo y bienestar - <i>Igualdad</i>)</p> <p><u>5</u>*+ (A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos - <i>Libertad</i> de trabajo)</p> <p><u>6</u> (La manifestación de las ideas no será objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa - <i>Libertad</i> de pensamiento, derecho a la información)</p> <p><u>7</u> (Es inviolable la libertad de escribir y publicar escritos sobre cualquiera materia - <i>Libertad</i> de imprenta)</p> <p><u>25</u>* (Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución.)</p> <p><u>123</u>+ (Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil - <i>Garantías Sociales</i>) - <b>apartado A</b> fracciones VII, XIII, <b>XIV</b>, <b>XV</b>, <b>XXII</b>, XXVII inciso h; <b>apartado B</b> fracciones V, VII, VIII y <b>IX</b>.</p> |
| Ley Federal del Trabajo<br>(Reglamentaria del apartado A del artículo 123 constitucional)<br>LFT | Toda la República    | <p>2, <u>3</u>*+, 4, 5 fracción XIII; 6, 11, 14, 17, 18, 24, 25, 26, 31, 32, 46, <u>47</u> fracciones II, III, IV, VII, VIII, XI, XII y XV; <u>51</u> fracciones I, <b>II</b>, III, VI, VII, VIII y IX; 53 fracción IV; 54, 55, <u>56</u>, 132 fracciones I, III, <b>VI</b>, XI, XV, XVII, XVIII, XXVII; 133 fracciones <b>VII</b> y <b>IX</b>; 134 fracciones I, II, IV, VII y <b>XII</b>; 135 fracción I; 153 A, E, F, T y V; 154, 157, 164, 337 fracción I; 422, 423 fracciones VI, VII, VIII, IX y XI; <u>473</u> (<b>accidente de trabajo</b>); 540 fracciones I, II, III, IV, V y VI; 541 fracciones I, III, <b>V</b>, .VI; 542 fracciones III, IV; 543; 776 fracciones I a VIII; 783,</p>   |

|  |                             |   |
|--|-----------------------------|---|
| Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado<br>(Reglamentaria del Apartado B del artículo 123 constitucional)<br>LFTSE<br>Trabajadores de base  | Federal y local (estados)   | 1, 19, 43 fracciones I, II, V y VI; 44 fracciones II, III, V y VIII, 46 fracción V incisos a), d), f), g), i); 49, 50, 51; 77 fracción IV.  |
| Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos<br>LFRSP<br>Servidores públicos mencionados en el párrafo primero y tercero del artículo 108 Constitucional y todas aquellas personas que manejen o apliquen recursos económicos federales.                | Federal y local (estados)   | 2, 7 fracción III; 46, 47 fracciones I, III, IV, V, VI, VII, VIII, XVII, XX, XXI, XXII y XXIV; 49, 50; 54 fracciones I a VII; 57, 59 y 61.  |
| Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos<br>LFRASP<br>Servidores públicos federales mencionados en el párrafo primero del artículo 108 Constitucional, y todas aquellas personas que manejen o apliquen recursos públicos federales | Federal y local (estados)   | 8 fracciones VI, VII, XI, XIV, XVII, XVIII, XIX, XXI, XX, XXIV; 10; 14 fracciones I a VI; 20; 48, 49, 50 y 51.  |
| Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia<br>LGAMVLV<br>Sólo mujeres  | Toda la República           | 5 fracciones IV, V, VI y VII; 6 fracciones I y VI; 10, 11, 13, 15 fracciones III y VII; 18, 51 fracciones I, II y III; 52 fracciones I, II, III, IV, V y IX, y 53.  |
| Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación<br>LFPED  | Toda la República           | 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9 fracciones III, IV, V, XI, XII, XIII, XVI, XVII, XXIII, XXVII, XXVIII y XXIX; 17 fracción II; 20 fracciones III, IX, X, XI, XII y XVIII; 21; 42; 43, 44, 45, 46, 49, 55; 58, 62, 63; 64, 66, 72; 73 a 77; 79; 83 fracciones II, III, IV, V; 84. Esta ley no contempla.  |
| Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres<br>LGIMH  | Todo el Territorio Nacional | 1, 2, 3, 4, 6; 12 fracciones III, IV y V; 13; 33, 34 fracción VIII; 37, 38 fracciones II y III; 39, 40 fracciones IX y X; 49.   |
| Ley General de Salud<br>LGS  | Toda la República           | 1; 2 fracción I; 3 fracción VIII; 27 fracción VI; 33 fracciones I, II y III; 34, 35, 37, 41, 55, 56, 72; 73 fracción IV; 74 fracción I; 77 bis 1, 77 bis 3; 77 bis 5, apartado A, fracción II y apartado B fracción I; 77 bis 36 y 37; 90 fracción I; 96 fracciones I, II, III; 112 fracciones II y III; 128, 130, 131; 162, 163; 416, 417, 418; 425 fracción II; |
| Ley Seguro Social<br>LSS   | Toda la República           | 1, 2, 11, 15 fracciones I, IV, V, VIII; 18, 41, 42, 43, 44, 48, 49, 51, 52, 55, 56, 58, 62, 83, 251 fracciones XVIII, XXIV; 256; 303; 302 A fracciones XI y XII.  |
| Ley ISSSTE<br>LISSSTE  | Toda la República           | 1, 2, 3, 23 fracciones I y II; 30, 31 fracción IX; 33, 34, 36, 38, 39, 40, 45 fracción III; 46; 189, 192.   |
| Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo<br>RFSHMAT  | Federal                     | 3 ++  |

|   |                               |  |
|---|-------------------------------|--|
| Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal<br>CGTGDF<br>Jefe de Gobierno, sus funcionarios y sus trabajadores de base pertenecientes al Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal | Gobierno del Distrito Federal | 2, 3, 30 fracción V incisos a), d) f) e i); 75 fracciones I, II y III; 76, 79, 81 fracción <b>VII</b> ; 82 fracciones II, IV, VI, VII, IX y <b>XII</b> ; 84 fracciones I, V, <b>IX</b> , XI y XIII; 85, 112, 113 fracción II; 117, 141 fracciones I, V y VIII; 142 fracción III, 147 fracción III y 149.   |
| Código Penal Federal<br>CPF<br>Delitos del orden federal  | Toda la República             | 7 fracciones I, II y <b>III</b> ; ; 9; 11; 13 fracciones I a VIII; 52 fracciones I a VII; 208++, 209++; 215 fracción II; 216; <u>219</u> fracciones I y II; 225 fracciones VII, VIII y XII; <b>259 bis</b> ; <u>282</u> fracciones I y II; 284; 288; 364++, 365++; 400 fracciones II, III, IV y V.   |
| Código Penal para el Distrito Federal<br>CPDF<br>Delitos del fuero común  | Distrito Federal              | 17 fracciones I, II y <b>III</b> ; 20; 22; 42 fracciones I, II, <b>III</b> , <b>IV</b> y <b>V</b> ; 45 fracciones I y II; 46 fracciones II, III y IV; 72; <b>179</b> ; <b>206</b> fracciones I, II, <b>III</b> y <b>IV</b> ; <b>209</b> ; 262 fracción I; 269 fracciones I y II; 294 fracciones I, <b>II</b> y <b>III</b> ; 295, 297, 298; 318; 320 fracciones I, <b>II</b> , III y IV; <b>333</b> . |
| Código Civil Federal<br>CCF<br>Orden federal  | Toda la República             | 2, 10, 1910, 1915, <u>1916</u> fracciones I, II, <b>III</b> y <b>IV</b> ; 1916 bis, 1917, 1918, 1935, 1936.  |
| Código Civil para el Distrito Federal<br>CCDF   | Distrito Federal              | <b>2</b> ; 1910, 1915, <b>1916</b> , 1917, 1918, 1935, 1936; 2180, 2183.   |
| Ley de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos<br>LCNDH  | Todo el Territorio Nacional   | 1, 3, 4; 6 fracciones I, II, III, VIII, IX; 25, 26, 32, 41, 42, <b>44</b> , 69, 73, 74.  |
| Tratados y/o convenios internacionales firmados por México: Declaración Universal de los Derechos Humanos<br>DUDH   | Países miembros de la ONU     | <b>1</b> , 2 párrafos <b>1</b> y <b>2</b> ; <b>3</b> , <b>5</b> , <b>6</b> , <b>7</b> , <b>8</b> , 10, <b>12</b> , <b>18</b> , <b>19</b> , <b>22</b> , 23 fracciones <b>1</b> y <b>2</b> ; 28, 29 fracciones 1, 2 y 3; <b>30</b> .   |
| Ley Federal para Prevenir y Sancionar la Tortura<br>LFPST<br>Todo el territorio nacional en Materia de Fuero Federal y en el Distrito Federal en Materia de Fuero Común   | Todo el Territorio Nacional   | <b>3</b> , 6, 8, 10, 11.   |

Fuente: elaboración propia, 2008-2012. Los artículos destacados con \* y + fueron identificados también, respectivamente: + por la Mtra. Zoraida García (2009) y \* en las iniciativas del PT (2010). Las leyes marcadas con \*\* fueron señaladas en las iniciativas de PT (2010); a su vez, los artículos subrayados o destacados con ++ fueron identificados también o citados, respectivamente, por Kahale (s.f.).

Quizá el lector coincida conmigo en que, desde la perspectiva del APL, también es necesario admitir que algunos de los instrumentos y parte de sus articulados requieren revisión, ajustes, reacomodos. Por ejemplo, las evidentes limitaciones de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (no se consideran sanciones ni indemnizaciones de ninguna índole, y las medidas administrativas no guardan proporción alguna con las conductas discriminatorias); en el Código Penal para el Distrito Federal fueron derogados los artículos correspondientes a los delitos contra la violación de la intimidad personal y el honor (difamación y calumnia), etc.

Respecto a los referentes organizacionales, el cuadro 9 está destinado a ellos, pero, con la venia del lector, sólo enlisto algunos de los más comunes, sin señalar puntos, artículos y/o fracciones, puesto que en México existen al menos dos grandes áreas laborales: la pública y la privada, y es complicado entrar en detalles.

**Cuadro 9. Disposiciones del marco organizacional vigente potencialmente aplicables a un caso específico de acoso psicológico laboral, según sus características (muestra)**

| <b>Referentes Organizacionales</b>   | <b>Puntos / Artículos / Fracciones</b> |
|--|--|
| Misión, Visión, Filosofía, Principios y Valores  | Los correspondientes.                  |
| Estrategias, planes y programas de trabajo   | Los correspondientes.                  |
| Condiciones Generales o Contrato Colectivo de Trabajo específicas(os)  | Los correspondientes.                  |
| Términos del Contrato  | Los correspondientes.                  |
| Descripción del Puesto, perfil de puesto y/o profesiogramas (deben incluir las funciones, atribuciones, actividades y responsabilidades específicas) | Los correspondientes.                  |
| Reglamento interior de trabajo   | Los correspondientes.                  |
| Manuales Administrativos, de Inducción y de Procedimientos (incluyen normas, organogramas, objetivos, funciones, procesos, flujogramas, etc.)        | Los correspondientes.                  |
| Políticas internas (Personal o RRHH, Calidad, Género, Carrera, etc.)   | Los correspondientes.                  |
| Código Ético o Normas de Conducta  | Los correspondientes.                  |
| Reglamento de Seguridad e Higiene  | Los correspondientes.                  |

Además de lo anterior, dando un giro al enfoque, ¿es posible encontrar al menos una disposición aplicable para cada actividad hostil? Tomemos las enlistadas en uno de los instrumentos más ampliamente conocidos: el LIPT del Dr. Heinz Leymann. En el Cuadro 10 muestro el resultado de una búsqueda inicial, no exhaustiva, como primera aproximación. En la columna derecha he incluido el número de artículo, en su caso la fracción, y las siglas del instrumento, por lo cual mucho agradeceré al lector remitirse a los originales. Salvo mejor opinión, veamos:

**Cuadro 10. Infracciones y/o disposiciones aplicables a las actividades hostiles incluidas en el LIPT (primera aproximación)**

| <b>LIPT (ítems 1-45, Leymann, 1990)</b>   | <b>Infracciones y/o disposiciones aplicables (ejemplos)</b>                   |
|---|---|
| <b>I - Efectos sobre las posibilidades de las víctimas para comunicarse adecuadamente</b> |   |
| 1. El jefe o acosador no permite que la víctima tenga posibilidad de comunicarse.         | 1-CPEUM / 6-CPEUM / 9-XXVII-LFPED / 132-VI / LFT / 47-V LFRSP / 81-VII CGTGDF |
| 2. Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.                                 | 1-CPEUM / 6-CPEUM / 132-VI LFT / 133-VII LFT                                  |
| 3. Los compañeros le impiden expresarse.  | 1-CPEUM / 6-CPEUM / 133-VII LFT / 47-VI LFRSP / 84-IX CGTGDF                  |

|  |  |
|--|--|
| 4. Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.  | 9-XXVII-LFPED / 47-VI LFRSP / 84-IX CGTGDF   |
| 5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.  | 9-XXVII-LFPED / 132-VI LFT   |
| 6. Se producen críticas hacia su vida privada.   | 132-VI LFT / 1916 CCF / 1916 CCDF  |
| 7. Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.  | 132-VI LFT   |
| 8. Se le amenaza verbalmente.  | 51-II LFT  |
| 9. Se le amenaza por escrito.  | 51-II LFT  |
| 10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.). | 1-CPEUM / 9-XXVII-LFPED / 1916 CCF / 1916 CCDF                                       |
| 11. Se ignora su presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).           | 1-CPEUM / 6-CPEUM / 9-XXVII-LFPED / 132-VI LFT                                       |
| <b>II - Efectos sobre las posibilidades de las víctimas para mantener contactos sociales</b>                                     |  |
| 12. No se habla nunca con la víctima.  | 1-CPEUM / 132-VI LFT   |
| 13. No se le deja que se dirija a uno.   | 1-CPEUM / 6-CPEUM / 1916 CCF / 1916 CCDF   |
| 14. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.  | 1-CPEUM / 5-CPEUM / 6-CPEUM / 123-CPEUM / 47-V LFRSP / 81-VII CGTGDF                 |
| 15. Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.   | 1-CPEUM / 6-CPEUM / 47-V LFRSP / 81-VII CGTGDF                                       |
| 16. Se niega la presencia física de la víctima.  | 1-CPEUM / 6-CPEUM / 132-VI LFT   |
| <b>III - Efectos sobre las posibilidades de las víctimas para mantener su reputación personal</b>                                |  |
| 17. Se maldice o se calumnia a la víctima.   | 9-XXVII-LFPED / 132-VI LFT / 51-II LFT / 1916 CCF / 1916 CCDF / 84-IX CGTGDF         |
| 18. Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el grupo de acoso sobre la víctima.                        | 9-XXVII-LFPED / 1916 CCF / 1916 CCDF   |
| 19. Se ridiculiza a la víctima.  | 1-CPEUM / 9-XXVII-LFPED / 132-VI LFT / 1916 CCF / 1916 CCDF                          |
| 20. Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.   | 1-CPEUM / 1916 CCF / 1916 CCDF   |
| 21. Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.  | 1-CPEUM / 132-VI LFT   |
| 22. Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.   | 1-CPEUM / 1916 CCF / 1916 CCDF   |
| 23. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.                                     | 1-CPEUM / 9-XXVII-LFPED / 132-VI LFT / 1916 CCF / 1916 CCDF                          |
| 24. Se atacan sus creencias políticas o religiosas.  | 1-CPEUM / 132-VI LFT / 133-VII LFT / 51-II LFT / 1916 CCF / 1916 CCDF / 84-IX CGTGDF |
| 25. Se hace burla de su vida privada.  | 1-CPEUM / 9-XXVII-LFPED / 132-VI LFT / 1916 CCF / 1916 CCDF                          |
| 26. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.  | 1-CPEUM / 9-XXVII-LFPED / 132-VI LFT / 1916 CCF / 1916 CCDF                          |
| 27. Se le obliga a realizar un trabajo humillante.   | 1-CPEUM / 5-CPEUM / 123-CPEUM / 132-VI LFT / 47-V LFRSP / 81-VII CGTGDF              |
| 28. Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.           | 47-V LFRSP / 81-VII CGTGDF / 47-VI LFRSP   |
| 29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima.   | 1-CPEUM  |
| 30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes.  | 9-XXVII-LFPED / 132-VI LFT / 1916 CCF / 1916 CCDF / 84-IX CGTGDF                     |
| 31. Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.  | 259 bis CPF / 179 CPDF / 13-LGAMVLV  |
| <b>IV - Efectos sobre la situación laboral de las víctimas</b>   |  |
| 32. No se asigna a la víctima trabajo ninguno.   | 1-CPEUM / 5-CPEUM / 123-CPEUM / 47-V LFRSP / 81-VII CGTGDF                           |

|   |   |
|---|---|
| 33. Se le priva de cualquier ocupación, y se veta para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma. | 1-CPEUM / 5-CPEUM / 123-CPEUM / 133-VII LFT / 133-IX LFT / 47-V LFRSP / 81-VII CGTGDF             |
| 34. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas.  | 5-CPEUM / 123-CPEUM / 47-V LFRSP / 81-VII CGTGDF  |
| 35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.                      | 5-CPEUM / 123-CPEUM / 132-VI LFT / 47-V LFRSP / 81-VII CGTGDF                                     |
| 36. Se le asignan sin cesar tareas nuevas.  | 47-V LFRSP / 81-VII CGTGDF  |
| 37. Se le hace ejecutar trabajos humillantes.   | 1-CPEUM / 5-CPEUM / 123-CPEUM / 132-VI LFT / 133-VII LFT / 51-II LFT / 47-V LFRSP / 81-VII CGTGDF |
| 38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.            | 5-CPEUM / 123-CPEUM / 132-VI LFT / 47-V LFRSP / 81-VII CGTGDF                                     |
| <b>V - Efectos sobre la salud física de las víctimas</b>  |   |
| 39. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.                    | 4-CPEUM / 51-II LFT / 132-XVII LFT / 132-XVIII LFT / 134-XII LFT / 47-V LFRSP / 81-VII CGTGDF     |
| 40. Se le amenaza físicamente.  | 9-XXVII-LFPED / 132-VI LFT / 51-II LFT / 84-IX CGTGDF   |
| 41. Se arremete físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.                     | 9-XXVII-LFPED / 132-VI LFT / 51-II LFT / 84-IX CGTGDF   |
| 42. Se le arremete físicamente, pero sin contenerse.  | 9-XXVII-LFPED / 132-VI LFT / 51-II LFT / 84-IX CGTGDF   |
| 43. Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.                                 | 132-III LFT   |
| 44. Se le ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.                               | 132-III LFT / 134-VII LFT   |
| 45. Se arremete sexualmente a la víctima.   | 259 bis CPF / 179 CPDF / 13-LGAMVLV   |

Fuente: elaboración propia, 2012.

Considero que más de una disposición aplica a más actividades, debido a la forma en que pueden interpretarse los contenidos de las disposiciones, pero no lo manifesté así para no parecer exagerado. Ahora que el lector ha tenido oportunidad de revisar los vínculos entre las actividades hostiles y los instrumentos jurídicos con mayor detalle, quizá coincida con este punto de vista.

Puesto que el APL afecta las garantías individuales, la legislación debería plantearse desde la Constitución y luego ramificarse. Que el APL se haya detectado y ocurra en el ámbito laboral no es razón única ni suficiente para mantener la investigación y el análisis exclusivamente en ese terreno. Esta incipiente revisión permite plantear que *simultáneamente* se está afectando no sólo la salud psicológica y física del blanco, sino también sus derechos laborales, civiles, humanos, etc., abarcando así su condición de trabajador, ciudadano y ser humano. Así, un proceso típico de APL rebasa los ámbitos meramente laboral y penal, áreas donde se suele ubicarlo para efectos de legislación.

El ser humano está primero que el trabajador, y desde ahí debemos partir. Debemos ver al blanco en su calidad y condición de ser humano, ciudadano y trabajador. Problema adicional lo constituye lo concerniente a garantizar la apropiada aplicación de las disposiciones existentes en los marcos jurídico y organizacional.

Con trabajos como los ya referidos y con lo expuesto aquí, queda reafirmado que es necesario ampliar la perspectiva. Investigar en una sola línea, o bien en varias pero restringidas, no deja de ser fructífero, pero esa labor no reflejará lo suficiente el fenómeno/problema de la realidad, cuando ya existen condiciones para que así sea.



De acuerdo con lo anterior, queda confirmado que, a pesar de que todavía no existe una ley ex profeso en materia de APL, es posible apoyar, de una forma u otra, a las personas elegidas como blanco. Mientras llega el momento de tipificar y legislar oficialmente el APL, debería ser una opción real que los afectados se defiendan con base en todas las disposiciones aplicables a cada caso particular. Ya están identificados instrumentos y artículos. En estas circunstancias no es posible no actuar.

Queda reforzado el enfoque del Dr. Leymann en los derechos civiles, que son los protegidos por las garantías individuales en el artículo 1° de nuestra Constitución Política [44]. Sin menoscabo de ello, la abundancia de referentes normativos identificada, a la cual deben aunarse otros que de momento quedan pendientes, debe llevarnos a reflexionar acerca de lo que podemos hacer y cómo lo haremos. Al revisar el contexto normativo, es de esperar que ya no importe dónde trabaje o se desenvuelva la persona afectada, porque es de esperar que cualquiera tenga la posibilidad de protegerse y ser resarcida.

Queda reforzado, de igual manera, que el APL está constituido por infracciones en diversas áreas, de ahí que quien esto suscribe considere este hecho como parte inherente de su naturaleza.

Lo anterior también permite apreciar con claridad la necesidad de consensuar cuidadosamente en relación con su tipificación. Para terminar con esta primera entrega, en seguida presento una nota precisamente acerca de ese tema.

### **Nota acerca de la tipificación**

Aquí se plantean más preguntas que certezas. La tipificación del APL debería ser uno de los puntos culminantes de un exhaustivo proceso de investigación. Y de hecho, en cierta medida se han realizado investigaciones, pero desde escenarios distintos y, por tanto, las propuestas son heterogéneas. Todas son válidas y para cada una existe una argumentación. Entre las propuestas de tipificación se encuentran estas tendencias:

- ◆ Violación de derechos laborales
- ◆ Riesgo psicosocial / estresor psicosocial
- ◆ Accidente de trabajo.
- ◆ Enfermedad de trabajo
- ◆ Violación de los derechos civiles / garantías individuales
- ◆ Discriminación
- ◆ Violación de derechos humanos
- ◆ Delito

Desde mi punto de vista, el problema principal de estas propuestas de tipificación es que resultan reduccionistas y excluyentes entre sí. En cierta medida, también están naturalmente atravesadas por las áreas de especialización de los autores. Y aún podemos considerar otra propuesta:

- ◆ Tortura psicológica

El APL, por las razones ya expuestas y de acuerdo con las características de cada caso, puede implicar varios o todos estos conceptos simultáneamente, incluso puede haber otros, de manera que no es lógico reducirlo a uno solo. Proponer únicamente un aspecto de los señalados -o cualquier otro- implica ignorar o minimizar los demás, cuando varios o incluso todos podrían estar involucrados. De hecho, importan ambas cosas: las actividades hostiles como infracciones *individuales*, y el *conjunto* de actividades constitutivas del proceso de APL.

La mera existencia de estas opciones, válidas todas -y que serán brevemente revisadas en la segunda entrega-, a la luz de las características multifactorial y multi-infracción del APL aquí expuestas, nos lleva a hacer algunas preguntas obligadas: ¿Cómo resolver la situación si se constata que, efectivamente, múltiples derechos y disposiciones han sido violados?, ¿bajo cuáles criterios sustentar la tipificación?, ¿cómo resarcir, cómo castigar? Esta situación, que hasta donde tengo entendido no había sido señalada previamente con tal claridad, sugiere la necesidad de un análisis detenido previo a una nueva propuesta de tipificación, que enfrentará también nuevos problemas: ¿es posible un concepto que abarque todos los implicados?, o ¿será mejor aplicar cada concepto por separado? En tal circunstancia, ¿es posible aplicar las diversas medidas -sanciones, indemnizaciones y/o apoyos- contempladas? o bien, ¿será necesario estimar nuevas sanciones e indemnizaciones?, ¿nos encontramos ante un nuevo tipo de delito?

Finalmente, quiero señalar desde ya dos características esenciales del APL que sencillamente no pueden omitirse al momento de proponer una tipificación, sea como delito u otro concepto. Son características destacadas por Leymann y reforzadas por múltiples estudiosos serios con el paso de los años: la *intención de hacer daño* y el *uso sistemático de las actividades hostiles* (es decir, ser utilizadas con mucha frecuencia y durante un largo periodo para hostigar). En una ponencia presentada en el I Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional, realizado en la ciudad de México en julio de 2011, Bustos, Caputo y Aranda [45] las enfatizaron con claridad:

El fenómeno de Hostigamiento psicológico/moral laboral debe ser incluido en las evaluaciones de riesgos psicosociales debido a que produce graves daños a la salud de los trabajadores que lo padecen, presenta aspectos atípicos respecto al resto de los factores de riesgo psicosociales del trabajo, como es la *intencionalidad de producir un daño siendo la principal causa otra persona con conductas conscientes y deliberadas para producir malestar, incomodar y/o eliminar del lugar de trabajo a otra persona*, causando un daño moral importante (...)

(...) un fenómeno que consiste en conductas de violencia psicológica manifiestas, es decir, que no es la simple sensación de malestar sino que estas acciones suceden, son observables, y encadenadas en el tiempo, tienen un carácter repetitivo, siendo la repetición la prueba que alguien ha decidido obtener un efecto con el hostigamiento, con una intencionalidad por parte de quien lleva a cabo dichas situaciones. Es un proceso que no se produce por accidente, es decir que se lleva a cabo de manera sostenida en el tiempo (...). (Las cursivas son mías)

En *El Contenido y Desarrollo...* Leymann [1] consideró que el proceso de APL “debería ser evaluado de la misma manera que los eventos que conducen a las heridas físicas.

Después de todo, estas son *heridas laborales psicológicas* con profundas consecuencias que pueden producir daños para toda la vida. Además, también son extremadamente costosas para el empleador.”

Hasta aquí con la nota. Se retomará el tema en la segunda entrega.

\*\*\*

Se supone que la legislación es un reflejo de la realidad y de la forma en que se considera más apropiado abordar y resolver un problema, con los recursos disponibles en el momento. Y se supone que también debe evitar el inmediatismo, la mera coyuntura sea cual sea su índole, y proyectar su impacto hacia el futuro, con responsabilidad. La legislación en materia de acoso psicológico laboral debe hacer eco de esta forma de ver las cosas. Por ello insisto: es necesario sentarse a reflexionar con calma estas y otras cuestiones, antes de tomar decisiones que afectarán, en más de una ocasión irremediablemente, la vida de cada vez más seres humanos.

Sin embargo, a veces -como hace algún tiempo alguien me comentó, con razón- la realidad rebasa la legislación. La aparición de cada vez más iniciativas de diferentes partidos políticos, en lugar de la realización de un esfuerzo común que dé como resultado una sola propuesta sugiere, entre diversas lecturas posibles, una en particular: que existe una suerte de carrera por ver quién se apunta primero la aprobación y, por tanto, un motivo potencial más para obtener el favor del electorado. No puedo afirmarlo, lo que sí puedo afirmar es que no se trata de legislar apresuradamente, al calor de las circunstancias y de los intereses de grupo, como tampoco se trata de esperar hasta que los elementos involucrados formen un todo “perfecto”.

Mientras maduran las ideas, mientras se plantean y desenvuelven las discusiones teóricas, mientras se revisan, confirman o corrigen los diversos paradigmas, bien pueden establecerse acuerdos entre los diversos actores (especialistas y estudiosos del APL, legisladores, autoridades gubernamentales, directivos de empresas, sindicatos, especialistas de diversas ramas - abogados, médicos, sociólogos, antropólogos, etc., y personas que ya han pasado por un proceso de APL) para tomar las medidas necesarias en los distintos frentes que constituyen el fenómeno. Note el lector que he incluido a los blancos (a los cuales ahora creo que también es válido llamar víctimas): no es concebible tomar decisiones que afectarán la vida de las personas sin *al menos* escuchar la opinión de esas personas.

No hay que perder de vista que detrás de fenómenos como el APL se encuentra, entre otros factores, un paradigma muy arraigado en muchos seres humanos, una idea lamentable cuya expresión como acto es más lamentable aún: que unas personas *son* más que otras, que unas *deben* estar arriba y otras abajo, unas *dentro* y otras *fuera*; *que la desigualdad es algo natural*. Para quienes ven al mundo de esta manera, valores como la honestidad, el respeto y la tolerancia poco o nada significan. El verdadero terror ocurre cuando esto se convierte en acciones, en actos consumados, a pesar de las leyes. Así, la raíz –o parte de ella– es un asunto pendiente.

¿Qué es lo que interesa, al final? Que el blanco/víctima, es decir el ser humano, el ciudadano, el trabajador, recupere su vida de la mejor y más digna forma posible. Que recupere el lugar que tenía en los distintos ámbitos de desenvolvimiento, que pueda continuar su propio camino. El efecto en cadena para lograr individuos, familias, comunidades, organizaciones, sociedades y Estados cada vez más sanos también será palpable.

## Referencias

- [1] Leymann, Heinz (1996a). *El Contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo*, en EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, 1996, 5 (2), 165-184. Traducción al español disponible en: [http://www.psiquiatria.com/documentos/psicologia/psicologia\\_laboral/7827/](http://www.psiquiatria.com/documentos/psicologia/psicologia_laboral/7827/) y <http://www.scribd.com/doc/21967131/El-Contenido-y-Desarrollo-Del-Mobbing-en-El-Trabajo>
- [2] Tamayo, Mario (2000). *Diccionario de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- [3] Acosta Fernández, et al. (2005). *El acoso moral en el trabajo en los empleados del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara*, en INVESTIGACIÓN EN SALUD, Vol. VII, Número 1, Abril 2005, págs. 16-23.
- [4] Peña, Ravelo y Sánchez (coordinadores) (2007). *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*. México: Eón.
- [5] Navarrete Vázquez, Sergio (2010). *Mobbing en México. Apuntes para su fundamentación. Mobbing: ¿Debemos seguir llamándolo así? Lorenz y Leymann revisitados*. Ponencia presentada en el 11º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2010, organizado por [psiquiatria.com](http://www.psiquiatria.com), celebrado a través de la red Internet del 1 al 28 de febrero de 2010. Disponible en: <http://www.psiquiatria.com/articulos/psicologia/45592/>
- [6] Peña Saint Martin, Florencia (2011). *Discurso Inaugural*, I Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México, D. F., 6 de julio de 2011.
- [7] Peña Saint Martin, Florencia (2011). *Deshonestidad, anulación y mobbing en un barrio localizado en el sur del Distrito Federal, México*. Ponencia presentada en el I Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México, D. F., 6 al 8 de julio de 2011.
- [8] González Rodríguez, Víctor Manuel et al. (2004). *El mobbing. Aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre las conductas de acoso psicológico en el trabajo*. SEMERGEN / Novartis. Documento electrónico disponible en: [www.semergen.es/semergen2/microsites/manuales/mobbing/mobbing.pdf](http://www.semergen.es/semergen2/microsites/manuales/mobbing/mobbing.pdf)
- [9] Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de febrero de 2007. Última reforma publicada DOF 28-01-2011. Artículos 6, fracción III, 10 y 11.
- [10] Gaceta Oficial Del Distrito Federal, Décima Séptima Época, 24 de Enero de 2011, No. 1018.
- [11] Artículo *Advierten daños a la salud por “mobbing”*, de Geovana Royacelli. Periódico El Universal, domingo 13 de noviembre de 2011, Sección Metrópoli, página C4.

- [12] Navarrete Vázquez, Sergio (2008). *Un caso de mobbing en la Administración Pública en México*. Ponencia presentada en el 9º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2008, organizado por psiquiatria.com, celebrado a través de la red Internet del 1 al 28 de febrero de 2008. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/18988912/Un-caso-de-Mobbing-en-la-Administracion-Publica-en-Mexico>
- [13] Kahale Carrillo, Djamil Tony (s.f.). *Tratamiento Jurídico del Acoso Laboral (Mobbing)*. Disponible en Internet - Escribir el título como criterio de búsqueda. En la Bibliografía, la referencia más reciente es de 2009.
- [14] Iniciativas de Reformas a La Ley Orgánica de la Administración Pública, la Ley de las Mujeres para una Vida sin Violencia y la Constitución Política del Estado De Durango (Partido Nueva Alianza). Versión en Word obtenida en 2011. No se han localizado los originales hasta la fecha.
- [15] Boletín de prensa publicado el 22 de mayo de 2011 en el sitio oficial.
- [16] Nota publicada el 27 de Junio de 2011.
- [17] Nota posteada el 30 de noviembre de 2011.
- [18] Observatorio para los Delegados de Prevención sobre Riesgos Psicosociales (s.f.). *Modelos de Regulación de los Riesgos Psicosociales en General, y de la Violencia Psicológica en los lugares de Trabajo en Particular*. Vínculo: <http://www.ugt.es/slaboral/observatorio/normativa.htm>
- [19] Nota publicada por Julia de la O, Especialista en Estudios Latinoamericanos, en Internet. Vínculo: <http://www.diarioextra.com/2010/octubre/26/opinion14.php>
- [20] Leymann, Heinz (1990). *Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo*, en *Violence and Victims, Vol. 5, No. 2, 1990, pp. 119-126*. Traducción al español autorizada por Springer Publishing Company, disponible en: <http://www.psiquiatria.com/documentos/psicologia/7815/> y <http://www.scribd.com/doc/20872144/Mobbing-y-Terror-Psicologico>
- [21] Leymann, Heinz (1996b). *Mobbing en el Trabajo y el Desarrollo de Trastornos por Estrés Postraumático*, en *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 1996, 5 (2), 251-276. Traducción al español disponible en:
- [22] Leymann, Heinz (Octubre, 1996). *Aterrorización psicológica - el problema de la terminología / Resúmenes de Prepublicación de 5 libros de Heinz Leymann (1986-1998)*. Textos tomados de: <http://www.leymann.se/English/11130E.HTM> y <http://www.mobbingportal.com/leymann-comingsoon.html>  
Traducción al español disponible en: [www.psiquiatria.com](http://www.psiquiatria.com) y [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
- [23] Piñuel y Zabala, Iñaki (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. España: Sal Terrae.
- [24] Piñuel y Zabala, Iñaki (2008). *Mobbing, estado de la cuestión*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- [25] Westhues, Kenneth (2007). *Mobbing, un Hecho Natural [Mobbing, A Natural Fact]*. Escrito adaptado y revisado de “*Mobbing am akademischen Arbeitsplatz*” [El *mobbing* en el lugar de trabajo académico], conferencia dada en la Sociedad de Sociología en la Universidad de Graz (Austria), el 23 de enero de 2007.
- [26] Westhues, Kenneth (2006). *El Cruel Arte del Acoso Psicológico [The Unkindly Art of Mobbing]*. Artículo publicado en *Academic Matters: the Journal of Higher Education [Asuntos Académicos: la Revista de la Educación Superior]*, OCUFA, otoño de 2006, págs. 18-19.

- [27] Westhues, Kenneth (2006). *Diez Elecciones en el Estudio del Mobbing o Bullying en el lugar de trabajo* [Ten Choices in the Study of Workplace Mobbing or Bullying]. Ponencia presentada en la Quinta Conferencia Internacional sobre Intimidación en el lugar de trabajo, Trinity College, Dublín, 15-17 de junio de 2006. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/18921893/Diez-Elecciones-en-El-Estudio-Del-Mobbing-o-Bullying>
- [28] Westhues, Kenneth (2006). *La Estrategia de Waterloo para la prevención del mobbing en la Educación Superior* [The Waterloo Strategy for Prevention of Mobbing in Higher Education]. “Conclusión” del libro *The Remedy and Prevention of Mobbing in Higher Education* (Mellen, 2006).
- [29] Uribe Prado, Jesús Felipe. (2011). *Violencia y acoso en el trabajo. Mobbing*. México: UNAM / Manual Moderno.
- [30] Hernández Castro, Juan José (2006). *Mobbing/bullying un estado de la cuestión: hacia una propuesta analítica en el lugar de trabajo*. Ponencia presentada en el V Congreso Nacional de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo (AMET) (Mesa: Violencia y Trabajo), realizado del 17 al 19 de mayo de 2006 en Oaxtepec, Morelos (México).
- [31] Fuentes, Rocío y Lara, Eleazar (2011). *Mobbing y Fibromialgia*. México: Ediciones Oklever.
- [32] Romero-Pérez, Jorge Enrique (2006). *Mobbing Laboral: Acoso Moral, Psicológico*, en *Revista de Ciencias Jurídicas* N° 111 (131-162) set.-dic. 2006 - ISSN 00347787. Descargado el 24 de marzo de 2009; disponible en: <http://www.latindex.ucr.ac.cr/juridicas-111/jur-111-05.pdf>
- [33] Programa del I Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México, D. F., 6 al 8 de julio de 2011, 44 págs.
- [34] Leymann, Heinz (2010). *Workplace Mobbing as Psychological Terrorism* [Acoso Psicológico Laboral en el lugar de trabajo como Terrorismo Psicológico]. New York: The Edwin Mellen Press (Leymann Translation Project).
- [35] López Cabarcos, M. Ángeles y Vázquez Rodríguez, Paula (s.f.). *La Ley al Servicio de la Víctima de Mobbing*. Universidad de Santiago de Compostela, Facultad de Administración y Dirección de Empresas, Departamento de Organización de Empresas y Comercialización.
- [36] García Carreño, Zoraida (2009). *El acoso laboral en México*. Ponencia presentada en el VI Congreso de la Asociación Iberoamericana de Juristas del Derecho del Trabajo y la Seguridad Social «Dr. Guillermo Cabanellas», 5 al 7 de noviembre de 2009.
- [37] Soto Lamadrid, Oralia (2011). *Acoso laboral: normatividad aplicable en México y críticas al sistema*. Ponencia presentada en el I Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional, efectuado del 6 al 8 de julio de 2011 en la Escuela Nacional de Antropología e Historia (México).
- [38] Iglesias, Catalina et al. *Acoso laboral, revisión del concepto y actualizaciones*. Ponencia presentada en el 8º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2007.
- [39] Juárez-García, Arturo et al. *Mobbing un riesgo psicosocial latente en el trabajo de enfermería*. Publicado en *Revista de Enfermería IMSS* 2005; 13(3): 153-160.
- [40] Navarrete Vázquez, Sergio (2009). *Mobbing en México: apuntes para su fundamentación - Aplicación de la Escala CISNEROS a 52 personas*. Ponencia presentada en el 10º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2009, organizado por [psiquiatria.com](http://psiquiatria.com), celebrado a través de la red Internet del 1 al 28 de febrero de 2009. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/18990836/Mobbing-en-Mexico-Aplicacion-de-la-Escala-CISNEROS-a-52-personas>

[41] Molina Navarrete, Cristóbal (2011). *El acoso laboral como conducta pluriofensiva de derechos humanos de la persona: El enfoque constitucional europeo*. Ponencia presentada en el I Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional, efectuado del 6 al 8 de julio de 2011 en la Escuela Nacional de Antropología e Historia (México).

[42] Larousse (2003). Gran Consultor Práctico, *Diccionario Práctico de la Lengua Española*. México: Ediciones Larousse.

[43] Grijalbo (1996). *Diccionario Enciclopédico*. Barcelona: Grijalbo Mondadori.

[44] ANDAR - Alianza Nacional por el Derecho a Decidir (2005). *Los Derechos Civiles*. Las hojas de andar, N° 9, mayo 2005. Vínculo: [www.andar.org.mx](http://www.andar.org.mx)

[45] Bustos, Caputo y Aranda (2011). *Hostigamiento psicológico/moral laboral: importancia y consecuencias de un riesgo psicosocial*. Ponencia presentada en el I Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional, efectuado del 6 al 8 de julio de 2011 en la Escuela Nacional de Antropología e Historia (México).

### **Instrumentos jurídicos**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Última reforma publicada en el DOF 26-09-2008.
- Ley Federal del Trabajo. Última Reforma Publicada DOF 17-01-2006.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (Reglamentaria del Apartado **B** del artículo 123 constitucional). Última reforma publicada DOF 03-05-2006.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos. Última reforma publicada DOF 13-06-2003.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Última reforma publicada DOF 26-12-2005.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1° de febrero de 2007. Última reforma publicada DOF 28-01-2011.
- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. Última reforma publicada DOF 27-11-2007.
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 2 de agosto de 2006.
- Ley General de Salud. Últimas reformas publicadas DOF 14-07-2008.
- Ley del Seguro Social. Última reforma publicada DOF 11-08-2006
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de marzo de 2007.
- Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal. Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 5 de Abril de 2010.
- Código Penal Federal. Última reforma publicada DOF 26-06-2008
- Código Penal para el Distrito Federal. Publicado en la *Gaceta Oficial del Distrito Federal* el 16 de julio de 2002
- Código Civil Federal. Última reforma publicada en el DOF 13-04-2007
- Código Civil para el Distrito Federal. Asamblea Legislativa del Distrito Federal, V Legislatura.
- Ley de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos. Última reforma publicada DOF 30-06-2006
- Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948).
- Ley Federal para Prevenir y Sancionar la Tortura. Última reforma publicada DOF 10-01-1994.