

# AFRONTAMIENTO INDIVIDUAL DEL ACOSO MORAL EN EL TRABAJO A TRAVÉS DE LOS RECURSOS DE NEGOCIACIÓN

MIGUEL BARÓN DUQUE

Profesor Titular de Psicología Social  
Universidad de Sevilla

---

## ABSTRACT

Una forma de intentar afrontar a nivel individual el acoso moral en el trabajo, es la de tratar de gestionarlo como un conflicto. Para ello es necesario que el poder entre las partes implicadas se encuentre en una relación de equilibrio e interdependencia y ésta sólo puede ser propiciada por las terceras figuras existentes en torno a la situación de acoso, entre ellas la estructura de la organización en la que se produce. De no encontrar este equilibrio de poder, el acosado tiene que recurrir a los «recursos de legislación» y buscar su defensa en los tribunales de justicia como primera medida de afrontamiento.

Lanean jazarpen moralari banaka aurre egiten saiatzeko modu bat, gatazka gisa kudeatzearena izango da. Horretarako, beharrezkoa da tartean dauden alderdien arteko boterea orekatuta eta elkarren arteko mendekotasunean egon dadin, eta hori jazarpen-egoeraren inguruan diren hirugarren irudiek baino ezin bidera dezakete. Irudi horien artean, jazarpena gertatzen deneko erakundearen egitura bera azpimarra genezake. Boterearen alorreko oreka hori aurkitu ezean, jazarpena pairatzen duenak aurre egiteko lehendabiziko neurri gisa, «legeriaren baliabide»etara jo eta justizia-epaitegietan bilatu beharko du bere defentsa.

■ *One way of attempting to confront moral harassment at an individual level at work, is to try to deal with it as a conflict. In order to do this, it is necessary that the sides involved are at a same level of power and interdependence and this can only be generated and gained with the help of third figures that exist in that environment of the harassment situation; amongst them being the structure of the organisation in which it is taking place. If the equilibrium in power cannot be achieved, the person being harassed has to «appeal to the law» to defend its rights at the Courts of Justice as a first measure of confrontation.*

---

El acoso moral o psicológico en el trabajo encaja perfectamente entre los términos en los que podemos definir el conflicto si indicamos que entendido con precisión «dos personas o una persona y un grupo están en conflicto cuando al menos una de las partes experimenta frustración ante la obstrucción o irritación causada por la otra parte» (Van de Vliert, 1984, 1993). Esta definición implica que el conflicto es una experiencia subjetiva independientemente de que tenga una base objetiva o no y que al mismo tiempo es un evento intrapersonal y social, ya que se encuentran mezcladas en él, tanto las percepciones y vivencias de los afectados, como las interacciones sociales que las producen; tal es el caso del *mobbing*.

Un análisis de las consecuencias (constructivas o desestructuradoras) del acoso psicológico a un empleado en su trabajo, potenciará la posibilidad de que se desarrollen actividades de gestión del conflicto hacia estrategias de cooperación (en el caso en que se desarrollen tensiones sinérgicas) o de competición si dichas tensiones son antagónicas (Munduate y Martínez, 1994).

La interdependencia de objetivos, coincidente, inexistente o negativamente percibida por ambas partes, propiciará una mayor o menor disposición a la gestión del conflicto en la que se aborden tácticas de mayor beneficio mutuo y menor daño o tácticas más irreconciliables y punitivas en las que la eficacia de conseguir resolver el problema con los menos costes (personales y materiales) se convierta más bien en una efectividad en la que, lejos de evaluar las consecuencias negativas, se consideren solamente los fines pretendidos.

La subordinación de las metas de las partes y su interdependencia, deberían ser una fuente natural para una gestión constructiva del conflicto (Van de Vliet, 1993), pero paradójicamente es instrumentalizada en el *mobbing* para encubrir la desestructuración del rol laboral de la víctima y diana del acoso, a través de un hipotético proceso de socialización o de adscripción de la conducta del acosado a los fines, modos y prácticas formalmente aceptados por la cultura de la organización.

En este conflicto que provoca el acoso psicológico en el trabajo, tanto la articulación de tensiones (su manejo, gestión, complementación, etc.) como especialmente «la relación de poder» que exista entre las partes, nos darán la clave, hacia la posibilidad de un abordaje cooperativo e integrador o bien competitivo y de mantenimiento del conflicto, ascendiendo en este último caso a niveles de resolución más elevados que inherentemente llevan implícitas consecuencias más lesivas e indeseadas por la parte menos solvente, una vez que se han rebasado dichos niveles.

## Niveles de gestión en el conflicto del *mobbing*

El acoso psicológico en el trabajo provoca en la persona hostigada suficiente tensión y malestar como para movilizarle hacia la búsqueda de soluciones personales en ausencia de una respuesta institucional o colectiva de la organización a la que pertenece.

Al comienzo, el motivador principal de estas acciones se centrará en la conservación del status, el puesto de trabajo o la propia carrera profesional. Mas adelante, si el hostigamiento continúa, serán razones relacionadas con la salud, el nivel de bienestar o la propia estabilidad del entorno social del acosado las que le empujen a la imperiosa necesidad de resolver el conflicto, sencillamente porque al final lo que llega a estar en juego es su propia vida.

En la gestión del conflicto, el afectado tiene la posibilidad de activar tres tipos de recursos, normalmente de manera progresiva ya que las consecuencias no deseadas de su activación en caso de fracasar en la resolución del conflicto también son más graves en cada nivel. Estos elementos se agrupan en:

- Recursos de negociación.
- Recursos de legislación.
- Recursos de poder.

Los «recursos de negociación» se constituyen a través de un cúmulo de posibilidades que agrupan acciones de acercamiento a la figura del acosador con el objetivo de intentar el cese del hostigamiento, en una tarea de apertura de la comunicación e incluso de dejación de algunos privilegios inherentes al propio rol profesional, si con ello se pusiera fin al conflicto. Entre estas acciones se pueden considerar los intentos con la otra parte de aclaración de las desavenencias que producen el conflicto, la negociación informal apoyándose en terceras figuras como representantes del personal o niveles superiores de la jerarquía, los intentos de conseguir un cierto «arbitraje» por parte de responsables de la organización, e incluso y más recientemente los procesos de «mediación» que pudieran dar la oportunidad a las partes de construir una solución «a la medida» del problema.

En respuesta a infructuosas tentativas de resolución del problema mediante los recursos de negociación, se ponen en marcha las apelaciones a un poder que arbitre de manera oficial y externa el conflicto y se apela a la ley, movilizando con ello los «recursos de legislación». La inspección de trabajo, los tribunales de lo social, las vías administrativas de reclamación o las denuncias penales, toman el testigo como estrategias de afrontamiento y gestión. A estas alturas ya nos encontramos frente a un conflicto abierto, en el que cualquier tentativa de solución es competitiva, poco integradora e incluso lesiva para los intereses de ambas partes. Todavía podría invertirse el avance del conflicto instituyendo oficialmente procesos como «la mediación», pero estos sólo serán eficaces si nos encontramos en las primeras etapas de

evolución del acoso y en ningún caso si se ha entrado ya en «la espiral del *mobbing*» (Barón, Munduate y Blanco, 2003), como explicaremos más adelante.

Aunque parezca inaudito, bien sea por la urgencia, precipitación o necesidad de encontrar una solución satisfactoria o bien sea porque los recursos legislativos no han proporcionado dicha solución; no con poca frecuencia se accede a activar los «recursos de poder» en los que ya no existen reglas y todo «vale» para conseguir una alternativa que satisfaga a las partes en litigio. Esta opción pasa generalmente por la denuncia pública, la protesta y manifestaciones en los medios de comunicación, la amenaza verbal, física y en ocasiones desafortunadas su puesta en práctica. En esta posición los actos y la conducta de las partes se vinculan a la más amplia falta de reflexión y al fruto de la desesperación por conseguir soluciones, no solo ya al problema del acoso laboral, sino a aquellos que le han ido sustituyendo paulatinamente como son los problemas de salud, económicos o de relaciones sociales del afectado por el acoso.

## El poder en el *mobbing*

Las estrategias para afrontar el acoso moral o psicológico en el trabajo serán diferentes en cada caso y dependerán de las características que se combinan entre los factores relacionados con el agente (persona o grupo) que ejerce el acoso, la persona que lo sufre y el entorno organizacional en el que se produce. Factores estos, a los que ha que añadir la naturaleza de la disponibilidad de recursos (legales, de apoyo psicosocial, terapéuticos, económicos, etc.) con los que podrá contar la víctima, una vez que se movilice para defenderse de la agresión a la que está siendo objeto.

Un correcto acercamiento al marco de afrontamiento del *mobbing* tiene que partir, ineludiblemente, del reposado análisis del poder, sus tipos y los métodos de influencia con lo que se desarrolla, ya que el acosador utilizará este poder para constreñir tanto la conducta como la posición y hasta la propia persona del acosado. Es necesario por tanto conocer las peculiaridades del tipo de poder que se pone en juego en cada caso de *mobbing*, con el objetivo de afrontarlas con más probabilidades de éxito.

## Hacia una definición del poder

Son diversas las acepciones y definiciones que podemos encontrar del poder. KAPLAN (1964) entiende el poder como una «relación» entre dos ó más partes (individuales ó colectivas) en la que la acción de una de ellas ó más, es determinada por la acción de otras u otras. Se trata de una conceptualización determinista y de imposición. En el mismo sentido se pronuncia Dahl (1957,202-3) que

sostiene que «*A tiene poder sobre B, cuando puede lograr que B haga algo que de otra forma no haría*». Como señala Peiro (1983,442) «*se trata de la habilidad —en estas definiciones— de una o varias personas, para influir sobre la conducta de otros, para cambiar las probabilidades de que otras personas respondan de determinadas maneras ante ciertos estímulos*».

En la misma línea, Weber (1947) definió el poder como potencialidad de quien lo ejerce, «*capacidad de una persona ó de un número de personas de realizar su propia voluntad en una acción común incluso con la resistencia de otros que participen en esa acción*».

Kaplan (1964) en una aproximación más operativa al término expone una serie de dimensiones que a su juicio acompañan y caracterizan al poder:

- Intensidad del poder, que hace referencia al grado de influencia de una parte sobre otra, aludiendo al control en su máxima expresión.
- Dominio del poder, que expresa la amplitud ó el tamaño del grupo sobre el que se ejerce la influencia.
- Rango del poder, que indica la gama de respuestas conductuales ó segmento de valores sobre los que el poder se ejerce.

Rose (1967), Wrong (1968) y Fauvet (1977), establecen diferencias ente el «poder potencial» y el «poder real» en términos de poderes *disponibles* y poderes *utilizables*, llegando incluso este último a establecer un sistema de evaluación del poder, como resultado de la razón entre uno y otro.

Es una referencia obligada la clasificación de los diferentes tipos de poder que expresaron French y Raven (1971, 285-297) a partir del estudio de los procesos de influencia en la cual definen el «poder social» como «la habilidad potencial máxima de O para influir sobre P en un sistema determinado», entendiendo la influencia como un poder cinético y el poder como influencia potencial. Son cinco las bases de poder que exponen estos autores entendiendo por base la relación entre O y P que se determina como fuente de poder:

1. Poder de recompensa.
2. Poder coercitivo.
3. Poder legítimo.
4. Poder referente.
5. Poder de experto.

Apoyándose en estos autores, Robbins (1987) sostiene que se han producido múltiples ambigüedades y sobreposiciones al conceptualizar la naturaleza del poder y soluciona el problema diferenciando entre *bases* y *fuentes* con el objeto de poder desarrollar categorías más claras e independientes. «*Las bases del poder designan aquello que el sujeto tiene y le confiere poder... las fuentes nos indican de*

*dónde obtiene el sujeto sus bases de poder, es decir, se refieren a la manera en que uno llega a controlar las bases del poder» (Robbins, 1987,275-6).*

Apoyándonos en las tesis de este último autor, se podrían identificar cuatro bases del poder en las que se asienta la fortaleza del agente que ejerce el acoso psicológico:

1. **Poder coercitivo**, que tiene su base fundamentalmente en el miedo, el temor a las consecuencias negativas de la desobediencia. Descansa su aplicación en las amenazas, las sanciones físicas, la producción de frustración ó el control y restricción de la satisfacción de alguna necesidad fisiológica. En las organizaciones laborales se manifiesta a través de la sanción, despido ó degradación funcional.
2. **Poder de premio**, que se opone al anterior. Las personas se someten a los deseos de otros porque esto les proporcionará beneficios, fundamentalmente materiales. En este caso sería la ausencia de gratificaciones o la negación del desarrollo profesional la herramienta que se pondría al servicio del acosador.
3. **Poder persuasivo**, que descansa sobre la base de la concesión y manipulación de premios simbólicos y la capacidad de decisión, de manipulación de información, de controlar la asignación de los símbolos de status ó de influir en las normas del grupo. Es esta la base más común cuando no hay una relación jerárquica formal entre el hostigador y la víctima del acoso. Es también la más frecuente ya que el hostigador puede servirse de terceras figuras para conseguir con total impunidad sus objetivos
4. **Poder de conocimiento**, que basa en el acceso ó control de la información necesaria para posibilitar la toma de decisiones en el grupo o en la organización. Esta base es muy frecuente en el acoso ascendente.

En cuanto a las fuentes del poder, son cuatro también, las relacionadas por Robbins (1987):

1. **Poder de posición**, que se refiere a la posición en la cual un individuo desarrolla su rol organizacional dentro de la estructura. Se destaca esta fuente como el acceso más común a una ó varias de las bases de poder.
2. **Poder personal**, que se relaciona con las características personales del sujeto tanto en el ámbito físico como en relación con los rasgos de personalidad. El «carisma» es el aspecto que nutre en este caso al ejercicio del poder. Suele ser esta fuente la más común en organizaciones laborales poco estructuradas o con fuertes componentes voluntaristas (asociaciones, sindicatos, etc.)
3. **Poder de experto**, fuente que descansa en la «pericia» ó competencia con la cual un sujeto llega a dominar información ó habilidades especializadas para

poder anteponer sus decisiones a las de los demás. La pericia es una de las fuentes más potentes de poder, sobre todo en los grupos y organizaciones con una gran tendencia tecnológica. A medida que los trabajos se van progresivamente especializando, aparece la figura del «experto» de la que se sirve el grupo para conseguir propósitos sofisticados, lo que le confiere a este (el experto) una gran posibilidad de poder. Muy frecuentemente es este el origen del acoso a personas brillantes y potencialmente competitivas.

4. **Poder de oportunidad**, que consiste en encontrarse en el sitio adecuado en el momento oportuno para tomar una determinada decisión que brinde la ocasión de ejercer el poder. En este caso, no es necesario ocupar una posición formal elevada en la estructura, sino más bien encontrarse en el «cuello de botella» del paso del fluido de procesamiento organizacional para poder controlar la información ó el acceso a una fuente superior de poder. Es esta la base sobre la que se asienta con mucha frecuencia el poder del agente hostigador con poca brillantez y cierto nivel de incompetencia.

Tanto dentro como fuera de la organización, son muchas y diferentes las acepciones y consecuentemente potenciales definiciones que del poder pueden proporcionarse (como ya hemos podido considerar).

Nos decidimos por la definición establecida por Robbins (1987-273) que establece, que:

*«El poder designa una capacidad que A tiene para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo que de lo contrario no realizaría».*

Esta definición se extiende a tres aspectos importantes, que quedarían matizados en relación al acoso psicológico en el trabajo en los siguientes términos:

1. Existe un *potencial* en la parte que tiene poder, que no necesariamente ha de desarrollarse para que se consigan influencias eficaces. En el *mobbing* este potencial se transforma frecuentemente en poder debido a la propia reacción de huida de la víctima.
2. Se establece una relación de *dependencia* de una de las partes hacia la que ejerce el poder. La relación de dependencia se produce debido al control que el agente acosador ejerce sobre los recursos que la persona diana del hostigamiento desea o necesita.
3. Es implícita la suposición de que la parte que no manifiesta el poder posee, inicialmente al menos, una cierta *libertad sobre su comportamiento* (de lo contrario el poder se podría entender más como dominación que como influencia). No obstante suele suceder que la víctima no utiliza esa libertad hasta que no ha avanzado gravemente el proceso, siendo a veces irreparable el daño provocado.

De estas tres características definitorias, muy posiblemente el aspecto más importante se centra en la relación de dependencia (Robbins, S. 1987; Emerson, R. 1962; Bacharach, S. y Lawler, E. 1980), de forma que cuanto más grande sea la dependencia de B respecto de A, mayor poder (podemos decir) que tiene A sobre B, y por tanto la posibilidad de acosar a su víctima. Cuando se posee algo que otros necesitan y que una sola parte tiene ó controla, se establece una dependencia relacionada directamente con el grado de control de lo buscado. Es condición para que ello suceda, la falta de existencia de fuentes alternativas de consecución de aquello que se busca, recurso este muy utilizado por los hostigadores en un intento de aislar a las personas que son fruto de sus perversas actuaciones. La dependencia, por tanto, aumenta cuando el recurso controlado por la parte que tiene el poder es valioso (Mimtzberg, H. 1983). Este autor señala que las características que hace a un determinado recurso u objetivo valioso son fundamentalmente tres:

- a. **La importancia del recurso.** En la medida en que lo controlado se manifiesta como más importante para alguna de las partes, mayor será el interés con el que esta lo busca y consecuentemente, mayores serán los esfuerzos y contrapartidas que esté dispuesta a desplegar para conseguir su objetivo. Lo controlado ha de ser percibido como algo importante. Normalmente esta es la razón por la que el acoso suele progresar hasta llegar a límites iniciales inaceptables. Los sujetos diana del acoso suelen valorar su pertenencia a la organización hasta límites casi inexplicables.
- b. **La escasez del recurso.** Si algo existe en abundancia ó puede conseguirse desde múltiples fuentes, se debilita fuertemente la relación de dependencia establecida y por tanto disminuye el poder. Para crear una dependencia es preciso que un recurso sea percibido como escaso de manera que los medios para conseguirlo aumenten su nivel de importancia y si estos son controlados por alguna de las partes, se fortalezca la relación de dependencia y con ello el poder que dicha parte posea. Las situaciones socio-económicas precarias o las características valiosas de un «buen puesto de trabajo» pueden agudizar esta escasez y facilitar el ejercicio de poder del acosador.
- c. **La insustituibilidad del recurso.** Cuantos menos sustitutos tenga un objetivo ó un recurso buscado por alguna parte, mayor será el poder que posee aquella parte que lo controla. En la medida en que existan fuentes de sustitución para satisfacer las necesidades que deberían ser cubiertas con el recurso buscado, menos posibilidades existirán de establecer una relación de dependencia hacia la parte que controla este recurso buscado. Robbins (1987-282); ilustra este concepto en lo que se denomina «*elasticidad del poder*» que lo define como: «*la respuesta relativa del poder a los cambios en las alternativas disponibles*».

La capacidad de crear una relación de dependencia y de influir en otros vendrá determinada por la percepción que estos mantengan de sus opciones alternativas y de con ellas poder satisfacer el efecto que se quiere conseguir con el recurso buscado.

## El proceso de influencia

No existe otra forma de entender el poder más que desarrollado en los procesos de inter-relación social entre individuos ó grupos. Si en esta inter-relación consideramos que una de las partes activa y obliga ó mediatiza la conducta de la otra (u otras) nos estaremos refiriendo al poder como un proceso de influencia. Las relaciones intra-organizacionales se caracterizan por la presencia continua de procesos de influencia. Se puede por tanto inferir que una cierta y admitida práctica del ejercicio del poder es inherente a los procesos que conducen a los objetivos de la empresa u organización. No obstante se hace necesario delimitar dicho ejercicio en la frontera que marca el respeto a la integridad física, psíquica y social a la que como persona tiene derecho cada individuo que forma parte de la organización.

En el proceso de influencia podemos identificar tres elementos principales (Peiro, J.M.1983):

1. **El agente que ejerce la influencia** puede ser individual ó colectivo, formal ó informal. March (1957) expone que los agentes básicos de ejercicio de la influencia en las organizaciones son los roles y las conductas de quienes los desempeñan. Peiro (1983) —referenciando a Cartwright (1965)— expone diversos aspectos individuales relevantes en el ejercicio de la influencia:
  - a) **Los recursos del agente.** Como disponibilidad ó control sobre los recursos que la otra (otras) parte valora.
  - b) **La motivación del agente.** Se refiere al nivel de interés que se tiene por influenciar a la otra parte. En este sentido, estudios como los de Schulze (1965), Atkinson y Feather (1966), Winter (1973), Kipnis (1976)... concluyen que la cantidad de poder que un individuo ejerce, depende de su necesidad de poder y de su interés por ejercerlo.
  - c) **Aspectos de personalidad.** Se sitúan estos en las características individuales de los sujetos en relación al ejercicio del poder, pudiendo destacar entre ellos «el lugar de control» (los sujetos con lugar de control «interno» son los que tienen mayores expectativas de conseguir influencia —Porter, Allen y Angle, 1981—); «la propensión al riesgo» (Keeney y Raifa, 1976); la tendencia al «maquiavelismo».

- d) **El desempeño de un rol.** Como ejercicio de la influencia y del poder en relación a las expectativas que los miembros de un grupo mantienen con relación al desarrollo del rol.
2. **Los métodos de influencia** son tratados por Dahl (1957) como las acciones ó actividades a través de las cuales una de las partes consigue influencia y mediante ella, poder sobre las demás partes. En 1975, Mowday agrupa todas las clasificaciones de métodos de influencia, diferenciando seis categorías: sanciones negativas, sanciones positivas, métodos informativos, métodos de autoridad, métodos de atracción y otros.
3. **En el destinatario de la influencia** pueden influir diferentes aspectos:
- a) **Aspectos perceptivos.** La percepción del destinatario puede incidir en las relaciones de influencia desde el foco de la figura del agente que ejerce la influencia y la percepción que de este tiene el destinatario y desde la percepción de las bases sobre las que el agente (emisor) fundamenta su influencia. Peabody (1962) y Tannenbaum (1969) reflejan que la clasificación del poder establecida por French y Raven (1968) se fundamenta tanto en la consideración de los recursos disponibles y las necesidades de los mismos por parte del destinatario de la influencia como en la percepción que este tiene sobre las relaciones establecidas.
- b) **Aspectos motivacionales.** La posibilidad de controlar ó manipular recursos por parte del agente que desarrolla la influencia no se manifestaría operativamente eficaz si el destinatario de dicha influencia no estuviera motivado hacia la consecución de los recursos que este primero controla. Relación que se invierte, canalizándose en los dos sentidos en los procesos de negociación en contextos organizacionales estableciendo una relación de mutua *dependencia*. Diversas clasificaciones motivacionales han sido relacionadas por Murray (1938), McGregor (1960), Maslow (1954), Alderfer (1972), etc.
- c) **Procesos de conformidad.** Estos conducen a la aceptación del ejercicio de influencia por parte del destinatario. Kelman (1972) expone tres procesos de conformidad:

*Sumisión*, producida cuando el destinatario acepta la influencia esperando conseguir una reacción favorable del agente de ejercicio.

*Identificación*, cuando el destinatario establece ó mantiene una relación de ejercicio de rol satisfactoria para sus expectativas y motivaciones ó necesidades.

*Internalización*, producida como consecuencia del desarrollo de conductas satisfactorias y reforzantes hacia la aceptación del ejercicio de la influencia.

- d) **Conducta manifiesta y disponibilidad para la acción.** Se hace referencia a los cambios comportamientos desarrollados en el destinatario como consecuencia de la perdurabilidad de la relación de influencia y que pueden disponer a este hacia actitudes determinadas de mayor ó menor aceptación del proceso.

## Características de la negociación y su aplicación en el *mobbing*

La idea general que se acepta sobre el concepto de negociación hace referencia a un proceso simple de regateo y acuerdo a través de concesiones recíprocas (Bellanger, L. 1984), podemos definir la negociación como «**un proceso de toma de decisiones en el que dos ó más partes interdependientes, verbalizan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses antagónicos**».

No obstante el desarrollo de la investigación sobre el tema en lo últimos años, ha proporcionado una gran complejidad al fenómeno, en muy diferentes líneas, que puede desplegarse en base a las características esenciales del proceso de negociación (Bellanger, L. 1984; Bercowitch, J. 1984; Nicholson, N. 1987; Pruitt, D. 1981; Strauss, A. 1978, Barón, 1994; Munduate y Martínez, 1994.). Estas características del proceso de negociación nos darán las claves sobre su utilidad en la resolución de conflictos producidos por el acoso moral en el trabajo

### 1. Confrontación entre protagonistas

La negociación es un proceso de cambio que se desarrolla entre diversas partes (dos al menos), que se determinan como protagonistas. Dichos protagonistas en base a encuentros pueden representar intereses propios ó de algún grupo en calidad de portavoces, en este último caso el papel del negociador se complica individualmente por la necesidad de resolver los potenciales conflictos que se establecen entre los intereses representados y la coherencia con sus expectativas de conducta por un lado y la necesidad de llegar a un acuerdo con la otra parte mediante el margen de confianza que su grupo le otorga por otro, estableciéndose lo que TOUZARD (1981) denomina «doble pertenencia». Ya sea a través de los propios actores o de representantes, en el *mobbing* es difícil que el acosador se identifique como una de las partes del conflicto, dado que el anonimato es una de sus mejores herramientas, sobre todo cuando el conflicto está muy avanzado. Al mismo tiempo, la desorientación inicial del acosado y de su entorno facilita que el proceso avance sin dar oportunidad de utilizar la negociación hasta que las consecuencias obligan ya a una solución forzada por terceros.

### 2. Noción de divergencia

El encuentro entre los protagonistas es un acto voluntario, encaminado a disminuir divergencias de las preferencias ó intereses de las partes. Esta naturaleza de voluntariedad implica la posibilidad de elegir entre la incorporación al proceso aceptando los resultados del mismo para minimizar las divergencias y rechazar los resultados. Esta voluntariedad se hace *a priori* impensable en un proceso de acoso aunque podría forzarse un primer encuentro para posteriormente pasar a este plano de voluntariedad. Una de las opciones que siempre existe es la de renunciar a ponerse de acuerdo aún a costa de posibles pérdidas. El proceso permite evitar los costes de la falta de acuerdo, a través de encuentros, aceptando decisiones comunes que implican a las partes y que no estaban determinadas con anterioridad. La noción de divergencia de intereses es por tanto evidente. El proceso se constituye en este sentido como el establecimiento de un conjunto de toma de decisiones asociadas a la resolución de un conflicto. La mayor dificultad en relación a esta noción de divergencia se encuentra en los primeros estadios del *mobbing* en el propio acosado, el cual no suele ser consciente de su situación hasta que no experimenta un elevado grado de malestar en etapas ya avanzadas. Precisamente en estas últimas etapas ya será el agente influyente que rehuya del proceso y por tanto no admita su responsabilidad en el conflicto.

### 3. El orden negociado

El ámbito de los procesos de negociación se extiende a todos los sistemas sociales, convirtiéndose en un factor importante para mantener su continuidad.

El orden establecido en cualquier sistema social es siempre un orden negociado, en la medida en que las partes se adscriben a acuerdos que contribuyen establecer la cohesión de los colectivos ó grupos sociales. La negociación permite articular, ordenar y perpetuar las interacciones sociales. Desde este plano, la negociación parece un instrumento no sólo útil sino además necesario en los primeros compases del conflicto.

### 4. Motivación mixta en las relaciones

El proceso de negociación intenta resolver la paradoja establecida entre la divergencia y la cooperación. El intento de acercamiento y de lograr decisiones sobre la distribución de recursos entre las partes implica una relación en la que se dan conjuntamente intereses comunes y divergentes. Las partes se hallan al mismo tiempo motivadas para cooperar y para competir. La presión que lleve a las partes a buscar un punto de acuerdo en el *mobbing*, viene proporcionada por el entorno en el que se produce el conflicto, sobre todo si dicho entorno se encuentra abanderado por los responsables de la propia organización.

El punto de acuerdo de las partes las mantiene ó mejora en relación a otros grupos e individuos, puede servir de testimonio y ejemplo para otros sucesos de

acoso que se estén germinando en la organización. El conflicto se mantiene por tanto dentro de límites aceptables evitando la ruptura. En este sentido la negociación es un proceso ordenado «jugar al conflicto en la cooperación» (Launay, R. 1982). Una cierta dosis de conflicto en la cooperación facilitaría la descomposición del acoso en expresiones de mera acomodación a la cultura o consecución de objetivos de la empresa.

## 5. La relación de poder

Se necesita una relación de poder entre las partes, para que se establezca la negociación. Con toda seguridad es este el mayor inconveniente del uso eficaz de la negociación en los procesos de acoso psicológico en el trabajo. En el *mobbing* hay una distribución asimétrica del poder que solamente tiende a equilibrarse cuando la posición del acosado se nutre de aportaciones externas al conflicto (preceptos legales, intervención de figuras relevantes, etc.).

Chalvin (1978) aprecia que no es necesario negociar cuando las razones de poder no lo exigen. No se negocia por principio. Negociar no es ni bueno ni malo. Es una situación determinada de poder. Sin una relación de poder, ante un determinado conflicto de intereses, una de las partes podría adoptar unilateralmente una decisión e imponerla a la otra parte, sin necesidad de negociación. Si el poder de una parte puede establecer las decisiones la negociación se sustituye por la dominación (Touzard, A. 1981). Esta dominación es mayor en la medida en que se desconozcan las características del acoso y se mantenga desinformada a la población que potencialmente está en posición de riesgo.

## 6. La relación de interdependencia

Thibaut y Kelly (1959, 1978) exponen, que la dependencia existe cuando los resultados de un actor son contingentes no solo a la propia conducta, sino a lo que otros actores hacen simultáneamente en relación o en respuesta a la conducta de dicho actor.

Ello implica que los resultados de una conducta dependiente se determinan por la interrelación entre la propia conducta y la de otras partes.

Bacharach y Lawler (1981) proponen, que la negociación surge a partir de dos circunstancias:

- a. La escasez de recursos que origina la competición entre aquellos que los necesitan.
- b. Una desigual asignación de recursos que posibilita la necesidad de intercambiar los entre las partes.

Rubin (1983), también se refiere a la negociación en términos de relaciones de interdependencia, en las que las partes consignan aquello que necesitan a través de una prestación de recursos propios.

La interdependencia que se produce entre los actores del conflicto ocasionado por el *mobbing* no está equilibrada, disminuyendo además a medida que el acoso avanza hacia las últimas etapas, por lo que esta característica de la negociación tampoco apoya demasiado la idea de que se pueda utilizar como herramienta para su resolución

## 7. Proceso de percepción

El proceso de negociación se desarrolla en una relación entre protagonistas que intentan influir continuamente sobre la percepción que la otra parte realiza sobre la evaluación de la situación, a través de demandas, concesiones, amenazas, promesas, etc. Cada una de las partes interpreta mediante sus percepciones el significado de las tácticas de su oponente al tiempo que transmite a este la impresión que ha creado. La estrategia se centra tácticamente en manipular la percepción de poder. Los negociadores intentan crear una situación en la que se establezca una relación de poder mutuamente aceptada y lo más beneficiosa para cada parte. El resultado del proceso, necesita proporcionar a los negociadores la satisfacción de haber obtenido el máximo de lo posible a conseguir y ello será evaluado por cada parte de forma perceptiva procesando las informaciones que le vienen del contexto, tanto en lo relativo al desarrollo de la negociación, como en lo referente al punto de partida inicial de la misma.

Cada protagonista, por tanto, una vez evaluada la situación inicial necesita habilidades para persuadir a la otra parte en la dirección deseada, procesando la información que se proyecta de la otra parte y transmitiendo a la otra parte la imagen deseada para sacar beneficio de la misma (Bercowitch, J. 1984; Nicholson, N. 1987).

En el *mobbing*, este proceso de influencia de las percepciones se dirige básicamente a terceros con capacidad de decisión suficiente como para cambiar la relación de poder que existe entre las partes actoras. El acosado busca un equilibrio de poder, mientras que el acosador trata de impedir que dicho equilibrio se consiga.

## 8. Precisión del objetivo y margen de actuación

Si la negociación supone un encuentro entre los protagonistas, el resultado de esta confrontación, que se produce como consecuencia de las divergencias existentes, exige que cada parte posea un objetivo a conseguir y un determinado margen de maniobra. Para reducir las divergencias se hace necesario tener recursos apreciados por la otra parte para realizar concesiones. La situación de negociación exige estar tácticamente preparado para desarrollar argumentos en el aspecto competitivo y tener recursos apreciados que permitan desarrollar concesiones en el aspecto coope-

rativo (Bellanger, L. 1984). Una nueva dificultad para aplicar la negociación a los conflictos de *mobbing*: el interés por avanzar en el proceso de negociación es mas acentuado en la parte acosada, para llegar a ser casi exclusivo de dicha parte cuando ya se ha entrado en la «espiral autolesiva» (Barón, Munduate y Blanco, 2003).

## 9. Proceso de parámetros antagónicos

La negociación se apoya sustancialmente en:

1. La extensión de la cooperación para propiciar el desarrollo y la supervivencia del sistema.
2. La maximización de los objetivos e intereses de cada una de las partes, que constituyen el sistema y que proporciona el sentido de pertenencia a este de las mismas.

Este deseo individual de maximizar las propias utilidades, desarrollando un proceso competitivo, y colectivo de lograr una solución equitativa ó que al menos no perjudique al sistema, desarrollado en una situación cooperativa, engloba al proceso de negociación en una paradoja que provoca la conflictividad de los parámetros implicados.

Situándonos en la organización, esta se caracteriza por tener una naturaleza múltiple y en ocasiones contradictoria en la búsqueda de metas y objetivos (Peiro, J.M. 1985), la vocación de unidad y coherencia de una organización es por esencia múltiple, compleja y su vocación de permanencia y estabilidad es por definición contingente e inestable. La organización se defiende de esta situación caracterizando de ilegítimos los comportamientos no leales ó poco nobles. La lealtad y la integración de la organización forman parte de los valores defendidos por la cúpide. En la defensa de una ideología de consenso, la supervivencia de la organización es una necesidad que se antepone a todas las demás. Cada parte debe procurar evitar la inestabilidad y maximizar la lealtad, al objeto de que el poder de la organización sea fuerte, coherente y duradero. Es por tanto el argumento de supervivencia el que propicia la búsqueda de un nexo entre la estrategia competitiva y cooperativa intentando resolver la paradoja de la negociación y sería también este argumento el que justificaría mayormente la aplicación de la negociación al conflicto de *mobbing*.

## 10. Pautas secuenciales de conducta

Las relaciones que se establecen durante la negociación, entre las partes, se producen de una manera secuencial. Se producen repetidos intercambios de información, evaluación y decisión hasta que se llega a un acuerdo aceptable para las partes. Es preciso mantener este «ritual de la negociación» y evitar las soluciones de «partir por la mitad las divergencias» con el objeto de evitar que las partes adopten posiciones distantes ó irreconciliables (Bercowitch, J. 1984). Estas relaciones son especialmente difíciles en una negociación forzada y con antecedentes litigantes.

## Dificultades añadidas de la mediación como proceso de negociación en el AMT

La mediación se presenta como una nueva oportunidad, que se les otorga y se otorgan las partes protagonistas de un conflicto, para intentar resolver los problemas que provocan la falta de acuerdo. Algunos autores manifiestan la conveniencia del asesoramiento y los servicios de los profesionales de la mediación incluso durante el proceso de negociación intentado optimizarlo y de esta manera poder evitar el conflicto.

La incursión en el proceso de mediación implica el acceso a un cambio de cultura en el estilo marcado por la tradición negociadora de nuestro contexto socio-económico. Como en todos los cambios de cultura, impulsados sobre todo por los dirigentes organizacionales, se necesita un tiempo para que todas las estructuras que se encuentran implicadas en el proceso asimilen y acepten los nuevos valores que implica la perspectiva de la incorporación de la mediación en las disputas laborales. Hasta conseguir que los auténticos protagonistas de los conflictos y de su resolución (las partes en litigio), asimilen el nuevo proceso, pasará indudablemente un tiempo de transición, marcado por la desorientación hacia los nuevos métodos y una continua tentativa de abandono del proceso en el que probablemente no se encontrarán cómodos al principio.

La incorporación de la mediación a la resolución de conflictos, supone un cambio de cultura (Gottheil y Schiffrin, 1996), cuya base esencial se asienta en:

1. La voluntariedad de las partes de incorporarse a una nueva dinámica negociadora, después de no haber llegado a un acuerdo por los sistemas tradicionales, en los que ellos una vez más serán los protagonistas, esta vez con la concurrencia de una tercera parte neutral.
2. El abandono, en principio, de las soluciones impuestas por terceros (vías judiciales, etc.) y con ello de la creencia de que las partes no son capaces de resolver los conflictos que su relación organizacional provoca y en los que se encuentran totalmente inmersos, aunque las soluciones pudieran venir desde fuera.

Previsiblemente este cambio de cultura no sólo tardará en ser asimilado por las partes en litigio, a las que fundamentalmente va dirigido, sino que también será difícil de asimilar por otros actores o sectores intervinientes implicados clásicamente en la resolución de conflictos, entre los que podemos destacar a los ámbitos de la administración pública para las relaciones laborales, los entes judiciales a los que competen los conflictos laborales, los representantes de sindicatos y organizaciones patronales y los propios mediadores que intervendrán en los procesos. Las razones para estas dificultades de asimilación se pueden centrar en torno a:

1. La falta de formación práctica y experiencia para la aplicabilidad eficaz del proceso de mediación.

2. La recurrencia natural a los esquemas de la propia cultura negociadora, ya asimilada y dominada durante el paso del tiempo, en los que estas entidades pueden haber desarrollado un terreno de comodidad o de satisfacción de intereses a un cierto nivel de eficiencia.
3. El necesario abandono de ciertas parcelas de poder, en favor de las partes en litigio, para que éstas puedan resolver por sí mismas los problemas sin que las soluciones vengan impuestas desde entidades de rango superior.

Si utilizamos la mediación para gestionar el conflicto ocasionado por el acoso psicológico en el trabajo, es por tanto previsible que desde los primeros compases se desarrollen ciertas turbulencias y algo de desorientación en todos los actores y responsables del proceso, y que vayan incrementándose a medida que insistamos en la implantación de cada etapa del proceso.

## Conclusiones

A modo de resumen podemos extraer las siguientes conclusiones en el afrontamiento individual de este tipo de conflictos, desde los recursos de negociación:

1. Las condiciones en las que se desarrolla el *mobbing* no favorecen en absoluto una solución negociada del conflicto provocado.
2. Las estrategias de negociación en el caso de acoso psicológico en el trabajo, tendrían que ser siempre propiciadas y apoyadas por terceras figuras, con roles de responsabilidad en la organización.
3. Las negociaciones integradoras y con una perspectiva constructiva, solo serán posibles en los primeros estadios del proceso de acoso y siempre que los intereses del acosador no estén centrados exclusivamente en perjudicar a la víctima del acoso.
4. La mediación, como herramienta de gestión de los conflictos ocasionados por el *mobbing*, se enfrenta a la dificultad añadida de representar un cambio de cultura para los actores del conflicto y su entorno, por lo que no plantea perspectivas demasiado positivas como para ser un instrumento eficaz en estos casos.
5. La posición de indefensión en la que se ubicaría la parte acosada en un hipotético afrontamiento a través de «recursos de negociación», avocan a la persona hostigada a iniciar su afrontamiento por la vía de los «recursos de legislación»

## Referencias

- ALDERFER, C.P. (1972): *Existence, Relatedness and Growth: Human needs in Organizational Settings*. New York: The Free Press.
- ATKINSON, J.W. y FEATHER, N.T. (1966): *A Theory of Achievement Motivation*. New York: Wiley.
- BACHARACH, S.B. y LAWLER, E.J. (1981): *Bargaining: Power, Tactics and Outcomes*, San Francisco: Jossey-Bass.
- BARÓN, M. (1994): *Percepción y atribución de poder en la negociación colectiva*. Universidad de Sevilla: Tesis Doctoral.
- BARÓN, M.; MUNDUATE, L. y BLANCO, M.J. (2003): «La espiral del *Mobbing*». *Papeles del Psicólogo*, nº 84, 71-82
- BELLANGER, L. (1984): *La negotiation*. París, PUF.
- BERCOWITZ, J. (1984) : «Problems and Approaches in the Study of Bargaining and Negotiation», *Political Science*, 36 (2), 125-144.
- CARTWRIGHT, D. (1965): «Influence, Leadership, Control». En March, J. (Ed): *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand Mc Nally y Co. Chicago.
- CHALVIN, D (1978) : *L'entreprise négociatrice*. Paris : Dunolp.
- DAHL, R. (1957): «The concept of power». *Behavioural Science*, 2 pp. 202-3.
- EMERSON, R. (1962): «Power-Dependence Relations». *American Sociological Review*. v. 27 pp. 31-40.
- FAUVET, J. (1977): *Tratamiento de las tensiones y los conflictos sociales en la empresa*. Madrid: Tecniban.
- FRENCH, J.R. y RAVEN, B. (1971): «Bases del poder social». En Carwright, D y Zander, A. (Ed): *Dinámica de grupos*. México: Trillas.
- FRENCH, J.R.P. y RAVEN, B. (1968): «The Bases of Social Power». En Cartwright, D. (Ed): *Studies in social Power*. Univer. of Michigan. *Institute for Social Research*. pp 150-167.
- GOTTHEIL, J. y SCHIFFRIN, A. (1996) : *Mediación : Una transformación de la cultura*. Buenos Aires: Paidós.
- KAPLAN, A. (1964): «Power in Perspective». En Kahn, R.L. y Boulding E. (Ed): *Power and Conflict in Organizations*. London: Tavistock.
- KEENEY, R.L. y RAFFA, H. (1976): *Decisions and Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*. New York: Wiley y Sons.
- KELMAN, H.C. (1972): «La influencia Social y los Nexos entre el Individuo y el Sistema Social: procesos de sumisión, identificación e internalización». *Revista de Estudios Sociales*. 5.
- KIPNIS, D. (1976): *The Power holders*. Chicago: U. of Chicago Press.
- LAUNAY, R. (1982): *La Negotiation, Approche Psychosociologique*, París: Co-ED. E.M.E.
- MARCH, J.G. (1957): «Measurement Concepts in the Theory of Influence». *J. Pol.* v. 19, pp. 202-226.
- MASLOW, A.H. (1954): *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*. v. 50 pp. 370-396.
- MC GREGOR, D. (1969): *El aspecto humano de las empresas*. México. Diana.
- MINTZBERG, H. (1983): *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MOWDAY, R.T. (1975): *An exploratory study of the exercise of influence in organizations*. Dissertation U. California, Irvine.
- MUNDUATE, L. y MARTÍNEZ, J.M. (1994): *Conflicto y negociación*. Madrid: EUDEMA.
- MURRAY, H.A. (1938): *Explorations in Personality*. New York: Oxford U. Press.

- NICHOLSON, N. (1987): «The Transition cycle: a conceptual framework for the analysis of change and human resources management». En Rowland, R.M. y Ferris, GR. (Eds): *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 5, Greenwich, CNN.
- PEABODY, R.L. (1962): «Perceptions of Organizational Authority: A comparative analysis». *Administrative Science Quarterly*. v. 6 pp. 463-482.
- PEIRO, J.M. (1983): *Psicología de la Organización*. Madrid: U.N.E.D.
- PORTER, L.W.; Allen, R. y Angle, H. (1981): «The Politics of Upward Influence in Organizations». En Cummings, L. y Staw, B. (Ed): *Research in Organizational Behaviour*. 3.
- PRUIT, D.G. (1981): *Negotiation Behaviour*. New York: Academic Press.
- ROBBINS, S.P. (1987): *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversia y Aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- ROSE, A. (1967): *The Power Structure. Political Process in American Society*. New York: Oxford U. Press.
- RUBIN, J.Z. (1983): «Negotiation: An Introduction to some Issues and Themes». *American Behavioral Scientist*, 27, 2, 135-147.
- SHULZE, R.O. (1965): «The Role of Economic Dominants in Community Power Structure». *American Sociological Review*. v. 23 pp. 3-9.
- STRAUSS, A. (1978): *Negotiation. Varieties, Contexts, Processes and Social Order*. London: Jossey-Bass.
- TANNENBAUM, A.S. (1969): «Control in Organizations». En Cumming, L. y Scott. (Ed): *Reading in Organizational Behaviour and Human Performance*. Unwin.
- THIBAUT, J.W. y Kelly, H.A. (1978): *The Social Psychology of Groups*, New York: Wiley.
- TOUZARD, A. (1981): *La mediación y la solución de conflictos*. Barcelona: Heder.
- VAN DE VLIERT, E. (1993): «Paths to constructive conflict management in organizations». En Munduate, L. y Barón, M. (Comp.): *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral*. Madrid: EUDEMA 13-29.
- WEBER, M. (1947): «The theory of social and economic organization». *Glencoe III. The Free Press*.
- WINTER, D.G. (1973): *The Power Motive*. New York: Free Press.
- WRONG, D.H. (1968): «Some Problems of Detining Social Power». *The American Journal of Sociology*. v. 73, 6 pp. 673-681.