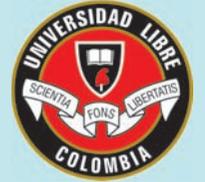
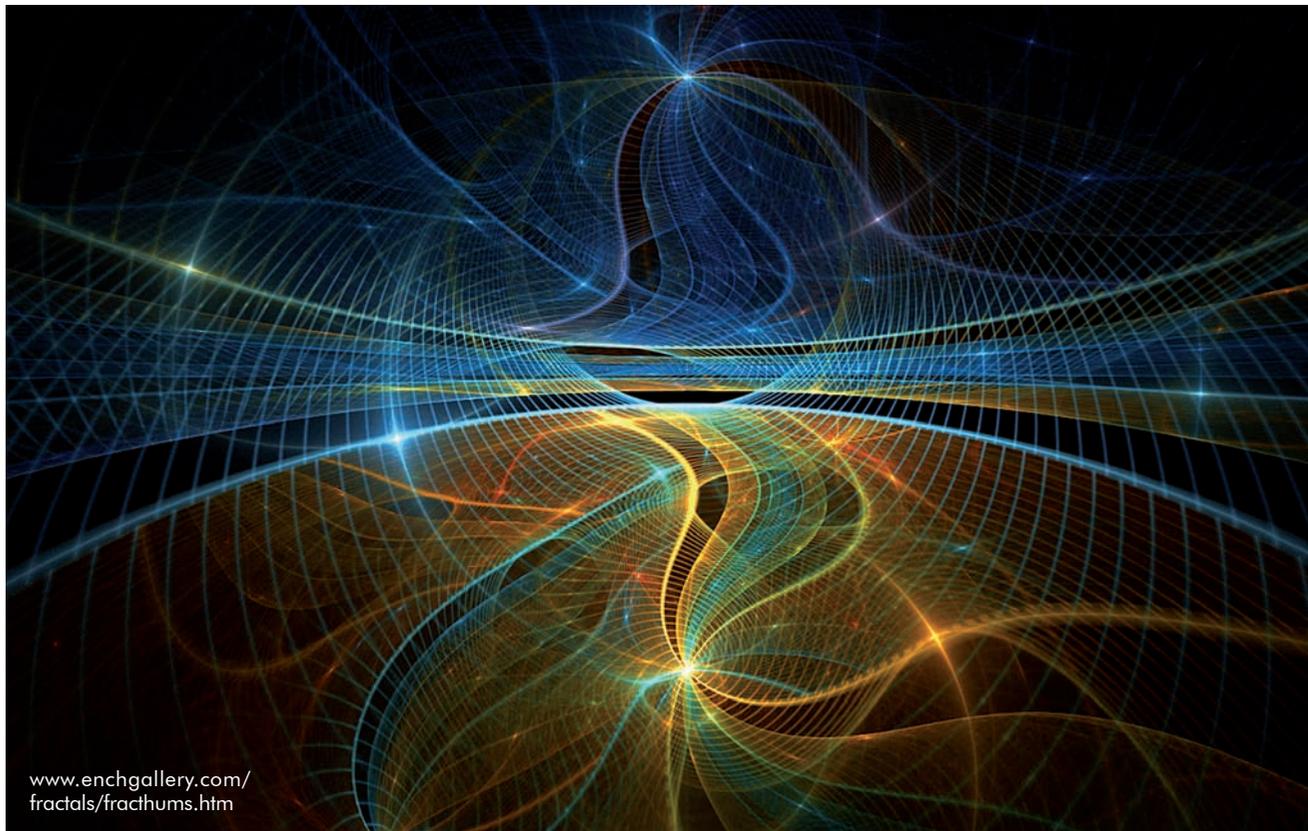


7.



*La Calidad Académica,
un Compromiso Institucional*



[www.enchgallery.com/
fractals/fracthums.htm](http://www.enchgallery.com/fractals/fracthums.htm)

El mobbing: ¿el crimen perfecto? No, qué más quisieran “algunos”

*María Concepción Verona Martel
Raquel Santana Mateo*

Verona M., María C.
y Santana M., Raquel
(2012). El mobbing: ¿el
crimen perfecto? No, qué
más quisieran “algunos”
Criterio Libre, 10 (17),
147-176
ISSN 1900-0642

EL MOBBING: ¿EL CRIMEN PERFECTO? NO, QUÉ MÁS QUISIERAN “ALGUNOS”*

MOBBING: THE PERFECT CRIME? NOT REALLY, BUT SOME WISH IT WAS

O MOBBING: ¿O CRIME PERFEITO? NÃO, O QUE MAIS GOSTARIAM “ALGUNOS”

L'HARCÈLEMENT MORAL: LE CRIME PARFAIT?

MARÍA CONCEPCIÓN VERONA MARTEL[‡]
RAQUEL SANTANA MATEO[§]

* Artículo de investigación, producto de las líneas del Grupo de Investigación Información contable, Economía financiera y Desarrollo sostenible (INFISOC), de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria-España.

This research article belongs to the Accounting Information, Financial Economy and Sustainable Development Research Group (INFISOC). Las Palmas de Gran Canaria University, Spain.

Artigo de pesquisa, produto das linhas do Grupo de pesquisa Informação contábil, Economia financeira e Desenvolvimento sustentável (INFISOC), da Universidade de Las Palmas de Gran Canaria-Espanha.

Document de recherche. Groupe de recherche sur l'économie financière et le développement durable (INFISOC), Université de Las Palmas de Gran Canaria, Espagne.

‡ Licenciada en ciencias económicas y empresariales, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España; PH.D. en ciencias económicas y empresariales, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España; profesora titular de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo, de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España; miembro del Grupo de Investigación Información Contable, Economía financiera y desarrollo sostenible (INFISOC), Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. cverona@defc.ulpgc.es
Licensed in Economic Science, Las Palmas de Gran Canaria University, Spain, PH.D in Economic Science, Las Palmas de Gran Canaria University, Spain. Economics and Tourism Teacher, Las Palmas de Gran Canaria University, Spain. Member of the Accounting Information, Financial Economy and Sustainable Development Group (INFISOC), Las Palmas de Gran Canaria University, Spain. cverona@defc.ulpgc.es

Licenciada em ciências económicas e empresariais, Universidade de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha; PH.D. em ciências económicas e empresariais, Universidade de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha; professora titular da Faculdade de Economia, Empresa e Turismo, da Universidade de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha; membro do Grupo de pesquisa Informação Contábil, Economia financeira e desenvolvimento sustentável (INFISOC), Universidade de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha. cverona@defc.ulpgc.es

Professionnelle en économie et sciences de la gestion de l'Université de Las Palmas de Gran Canaria, en Espagne, PH.D. en Sciences Economiques et Commerciales de l'Université de Las Palmas de Gran Canaria, en Espagne. Professeur à la Faculté des sciences économiques, des affaires et du tourisme de l'Université de Las Palmas de Gran Canaria, en Espagne, membre du Groupe de recherche en comptabilité, économie financière et le développement durable (INFISOC), Université de Las Palmas de Gran Canaria, Espagne. cverona@defc.ulpgc.es

§ Graduada en turismo por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España; Facultad de Economía, Empresa y Turismo, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. cverona@defc.ulpgc.es
Economics and Tourism Faculty Las Palmas de Gran Canaria University, Spain, Graduate in Tourism. cverona@defc.ulpgc.es

Fecha de recepción: febrero 20 de 2012
Fecha de aceptación: agosto 19 de 2012

Reception Date: February 20 2012
Acceptance Date: August 19 2012

Data de recepção: 20 de fevereiro de 2012
Data de aceitação: 19 de agosto de 2012

Reçu: Février 20, 2012
Accepté: Août 19, 2012

RESUMEN

El *mobbing* ocupa, desgraciadamente, en el mundo laboral del siglo XXI un destacado papel. En este proceso están implicadas no solo las víctimas (que son las más perjudicadas), sino también los acosadores (que con más frecuencia que la que sería deseable en una sociedad sana y ética quedan libres del delito cometido) y las empresas (fomentadoras o tolerantes, en la mayoría de las ocasiones, de tan flagrante delito contra la dignidad y respeto tanto intelectual como personal de la víctima).

PALABRAS CLAVE:

Mobbing, entorno de trabajo, aspectos psicológicos.

CLASIFICACIÓN JEL:

J79, J83, M10.

SUMMARY

Unfortunately, *mobbing* occupies an important place in the 21st century's work environment.

This process implicates victims, perpetrators (who usually get away with it), and companies that tolerate or encourage this crime against the victim's intellectual and personal respect and dignity.

Key words: *Mobbing*, work environment, psychological aspects.

JEL Classification: J79, J83, M10.

Graduada em turismo pela Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha; Faculdade de Economia, Empresa e Turismo, Universidade de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha. cverona@defc.ulpgc.es
Diplômé en tourisme de l'Université de Las Palmas de Gran Canaria, en Espagne, Faculté d'Économie, Affaires et du Tourisme. Université de Las Palmas de Gran Canaria, Espagne. cverona@defc.ulpgc.es

RESUMO

O *mobbing* ocupa, desgrazadamente, no mundo trabalhista do século XXI um destacado papel. Neste processo estão implicadas não somente as vítimas (que são as mais prejudicadas), senão também os assediadores (que com mais frequência que a que seria desejável em uma sociedade sã e ética terminam livres do delito cometido) e as empresas (fomentadoras ou tolerantes, na maioria das ocasiões, de tão flagrante delito contra a dignidade e respeito tanto intelectual como pessoal da vítima).

Palavras chave: *Mobbing*, ambiente de trabalho, aspectos psicológicos.

Classificação JEL: J79, J83, M10.

RÉSUMÉ

Malheureusement, dans le monde du travail du XXI^e siècle, l'harcèlement moral a une place importante. Ce processus implique pas seulement les victimes (qui sont les plus défavorisés), mais aussi les intimidateurs (qui restent libres) et les entreprises (tolérantes parfois, de ce crime contre la dignité et le respect à la fois intellectuelle et personnelle de la victime).

Mots-clés: l'harcèlement moral, l'environnement de travail, les aspects psychologiques.

Classification JEL: J79, J83, M10.

1. INTRODUCCIÓN

El *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo es un mal que padecen actualmente millones de trabajadores en todo el mundo. Las empresas presentan una clara tendencia a mirar hacia otro lado ante los casos de *mobbing* y, en el peor de los casos, los fomentan y apoyan sin disimulos. Mientras todo esto ocurre las víctimas de *mobbing* se van enfermando cada vez más pero sus acosadores y los cómplices de estos acampan a sus anchas en la organización frente a una empresa tolerante ante el *mobbing*, una legislación casi inexistente en la mayoría de los países y una gran dificultad para demostrar tal acoso por parte de la víctima, ya que la violencia psicológica se ejerce de manera sutil, sin dejar huella, dificultando la obtención de pruebas por parte del acosado para poder denunciar la situación que sufre día tras día en su puesto de trabajo.

El presente artículo pretende poner de manifiesto los aspectos más importantes del *mobbing*, dejando constancia de sus consecuencias devastadoras para la víctima, al mismo tiempo que se recogen herramientas que el acosado puede utilizar para recuperarse de un proceso de *mobbing*. Es preciso entonces erradicar el *mobbing* del ámbito laboral y que la víctima se pueda recuperar de tan terrible maltrato.

El trabajo se ha dividido en las siguientes secciones: tras la introducción, se recoge la definición de *mobbing*, dejando la sección tercera y la cuarta para exponer los tipos de *mobbing* y las partes implicadas en su proceso; las fases del *mobbing* y las estrategias utilizadas

por el acosador ocupan las secciones quinta y sexta, dejando para las secciones séptima y octava las consecuencias que esta práctica desencadenan para la víctima y las estrategias que debe seguir ella para poder superarlas, finalizando el trabajo con las conclusiones.

2. CONCEPTO DE MOBBING O ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

El acoso psicológico en el trabajo también se conoce a través del término inglés *mobbing*; sin embargo, existen muchos otros términos para designar este problema ético de las organizaciones: psicoterror, hostigamiento laboral, persecución encubierta, maltrato psicológico en el trabajo, violencia psíquica, acoso laboral y acoso moral.

El término *mobbing* aplicado al medio laboral es introducido por Leymann y Gustavson (1984), pero este término fue utilizado primeramente por el etólogo Konrad Lorenz (1966) al observar el comportamiento de determinadas especies animales constatando que en ciertos casos los individuos más débiles del grupo se unían y desarrollaban una conducta defensiva para atacar a otro más fuerte. Para definir esta situación se utilizó el verbo inglés *to mob* que suele traducir “atacar”, “maltratar” o “asediar”; es curioso que *mob* en inglés signifique mafia.

Heinz Leymann ha sido el principal investigador y divulgador de este fenómeno, trabajando inicialmente en Suecia y posteriormente en Alemania. Debido a la influencia de Leymann el interés por el acoso psicológico en el trabajo en Europa se desarrolló inicialmente en Suecia a partir de la segunda mitad de la década de 1980 y en los restantes países escandinavos como Noruega y Finlandia, y más tarde en Alemania y Austria. Casi paralelamente se iniciaron trabajos en Inglaterra, y algo más tarde en países mediterráneos como Francia, Italia, Grecia y España.

El *mobbing* se puede definir de distintas formas; a continuación se recogen algunas de las definiciones más relevantes para comprender su significado.

Leymann (1996, p. 126), considera que:

“El mobbing implica comportamientos o comunicaciones hostiles e inmorales con violencia psicológica extrema, que son dirigidas de forma sistemática y recurrente por uno o varios individuos hacia principalmente un solo individuo, con la finalidad de destruir sus redes de comunicación, su reputación, perturbar el ejercicio de su trabajo y lograr finalmente que abandone el lugar de trabajo. Estas acciones se producen con una frecuencia de, al menos, una vez por semana y con una duración mínima de seis meses”.

Para Hirigoyen (2001, p. 19), se puede definir como:

“Toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud,...) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo”.

Según González (2002, p. 176), se puede definir este tipo de acoso que analizamos como una:

“Relación jurídica de conflicto nacida del ejercicio ilegítimo, continuado y sistemático, por una o varias personas, de un poder

“Pero tal vez el motivo por el cual una persona ocasiona a otra un daño tan despreciable sea mucho más simple: el acosador «ha descubierto» a una persona que posee unas características que no puede soportar y toma la decisión de eliminarla sin dejar huellas, pero lo lamentable es que tales características son las que en una sociedad sana se utilizan para calificar a una persona como «buena persona».”

“conformador” o “domesticador” sobre otra persona (o sobre varias, en su caso) con el propósito de domeñar o, subsidiariamente, de destruir el alma del sometido a ese poder, haciéndole la vida imposible en el seno de la organización a la que pertenecen ambas partes, cualesquiera que fuere la posición orgánica que ocupe cada una en esa organización y el nivel de perturbación anímica que llegue a sufrir el acosado”.

Para Piñuel y Oñate (2003, p. 3), el *mobbing* se puede definir como:

“El continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos, o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador”.

Estas definiciones nos permiten obtener conclusiones importantes respecto a lo que se considera que es el *mobbing*:

- Comportamientos reiterativos de violencia psicológica.
- Intención de causar un daño psicológico.
- Perjudicar la actividad laboral de la víctima.

Teniendo presente estos aspectos se podría definir al *mobbing* en los siguientes términos: “comportamientos reiterativos de violencia psicológica de una persona/s hacia otra con la intención de causar un daño psíquico intencionado perjudicando su actividad laboral en la empresa”.

El *mobbing* no es un acto puntual o aislado, sino que, como afirma Leymann (1996, p. 126), una impertinencia dicha una vez es y sigue siendo una impertinencia, pero si se repite cada día, durante semanas, entonces hablamos de *mobbing*. El acoso psicológico en el trabajo supone el desconocimiento o desprecio de

la dignidad de la víctima, la cual ve rebajada la consideración que merece no solo como profesional sino también como persona.

En el *mobbing* no se produce el proceso de “todos contra todos” sino de “todos contra uno”. Girard (2002, p. 40) señala que el todos contra todos que desintegra a las comunidades al transformarse en todos contra uno las reagrupa y reunifica.

El motivo por el que un acosador inicia el proceso de *mobbing* es difícil de determinar; algunos autores piensan que se inicia como consecuencia de un conflicto profesional mal resuelto (por ejemplo, Leymann, 1996); otros, que es debido a que no se ha conseguido establecer un conflicto (por ejemplo, Hirigoyen, 2001), o más directamente porque se desea despedir a un trabajador y no se han encontrado motivos para hacerlo (por ejemplo, López y Vázquez, 2003). Pero tal vez el motivo por el cual una persona ocasiona a otra un daño tan despreciable sea mucho más simple: el acosador “ha descubierto” a una persona que posee unas características que no puede soportar y toma la decisión de eliminarla sin dejar huellas, pero lo lamentable es que tales características son las que en una sociedad sana se utilizan para calificar a una persona como “buena persona”.

El objetivo de la práctica del *mobbing* está muy claro (Piñuel, 2001, p. 55):

“Intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar, y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios

vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas”.

El fin último de este comportamiento hostil, intimidación o perturbación, o normalmente una combinación de ellas, es el abandono del trabajo por parte de la víctima, la cual es considerada por sus agresores como una molestia o amenaza para sus intereses personales. El acosador tiene claro su objetivo: la destrucción de la víctima, pues la víctima debería conseguir tener claro también cual debe ser su objetivo ante este acoso psicológico en el trabajo que sufre que no es otro que: impedir que lo consiga el acosador (López y Vázquez, 2003, p. 201), claro que este consejo es fácil de dar a la víctima, pero una víctima de acoso psicológico en el trabajo sabe también que es difícil conseguirlo aunque no le quede otro remedio que intentarlo si desea sobrevivir al *mobbing* del que es objeto y volver otra vez a su vida (a la que tenía antes de cruzarse en el camino del acosador, triste día).

González (2002, pp. 28, 139), al referirse al acoso psicológico en el trabajo o como él prefiere llamarlo “*acoso psíquico en el trabajo*”, va un paso más allá al afirmar que dicho acoso constituye:

“Un atentado contra ‘el alma del acosado’ pues la actuación del acosador ‘va dirigida, de modo inmediato y directo, a domeñar—esto es, a someter, sujetar y rendir— el alma del acosado y, cuando esto no se puede conseguir, a destruir el alma del acosado, consciente de que lo demás se le dará por añadidura: ‘Puede que no consiga echarte, pero te haré la vida imposible en esta organización’. Esta frase—llegue o no a pronunciarse— resume las intenciones del acosador”.

La Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (EUROFOUND)¹ realizó en el año 2005 la cuarta

¹ La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (EUROFOUND) es un organismo tripartito de la Unión Europea creado en 1975 para contribuir a la planificación y la creación de mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa. De manera más concreta, evalúa y analiza las condiciones de vida y de trabajo, emite dictámenes autorizados y asesora a los responsables y principales actores de la política social, contribuye a la mejora de la calidad de vida e informa de la evolución y las tendencias en este ámbito, en particular de los factores de cambio.

encuesta europea² sobre las condiciones del trabajo, considerando información de 31 países europeos. Los resultados obtenidos mostraban que 1 de cada 20 trabajadores (5%) habían sufrido acoso psicológico en el trabajo (4% de hombres y 6% de mujeres). La quinta encuesta realizada en el año 2010, considerando información de 34 países europeos, destaca que muchos países han incrementado su porcentaje, por ejemplo Italia (que está situada en el grupo de países con menores porcentajes), pasa de 2% a 8%. Ya en la cuarta encuesta se decía que el *mobbing* iba en aumento con el paso de los años. Además se sigue observando que, por lo general, este problema afecta más a las mujeres que a los hombres.

España aparece en estas encuestas entre el bloque de países con menor porcentaje de acoso psicológico en el trabajo³, aunque con valores ligeramente superiores a los de Italia (próximos a 5% en 2005 mientras que en 2010 el porcentaje se acerca a 10%). Los resultados de la quinta encuesta muestran que el acoso psicológico en el trabajo lo sufren casi por igual hombres y mujeres, en cambio en la cuarta lo sufrían más los hombres (tendencia que no es la que presentan la mayoría de países).

La primera herramienta que se utilizó para medir la incidencia del fenómeno del acoso psicológico en el trabajo en España fue el Barómetro CISNEROS⁴, que salió a la luz en el año 2009 y se refiere (versión XI) a la situación laboral española⁵ en 2008. Este estudio pone de manifiesto que el acoso psicológico es una

realidad para 13,2% de los trabajadores en activo (más de 2,5 millones de trabajadores). En tres años la tasa de *mobbing* se ha incrementado en 4 puntos, lo que supone 43% más de casos que en el año 2006. Más de 70% de los casos de *mobbing* se han iniciado dentro del último año, presentando las víctimas daños psicológicos aproximadamente en 42% de los casos. En cuanto al sexo de las víctimas, el porcentaje de hombres que sufren *mobbing* (15,80%) supera al de las mujeres (10,70%). También se hace constar en el informe que la crisis financiera obliga a muchos más trabajadores a someterse al maltrato psicológico en el trabajo.

El Barómetro CISNEROS y EUROFOUND son dos herramientas distintas, de ahí que no coincidan los resultados cuantitativos que presenten pero sí exista coincidencia en cuanto a los resultados cualitativos, pues ambas herramientas ponen de manifiesto que es un fenómeno presente en el mundo laboral que desafortunadamente no disminuye con el paso de los años sino todo lo contrario: va aumentando y parece haber encontrado un gran aliado en la crisis financiera de escala mundial iniciada en septiembre de 2008.

Un concepto relacionado con el acoso psicológico en el trabajo es el acoso a mujeres embarazadas o *mobbing* maternal. En estos casos lo que se busca no es la destrucción de la víctima en forma directa, sino mostrar un ejemplo de lo que le puede pasar a la mujer que quede embarazada; es un tipo de castigo ejemplarizante que debe servir de aviso para

² La primera encuesta correspondiente al período 1990-1991 ni siquiera consideraba esta cuestión. Estas encuestas se realizan cada 5 años.

³ Esto no significa que el *mobbing* no sea un problema que haya que solucionar. En la quinta encuesta de la EUROFOUND se menciona que la diferencia de porcentajes de *mobbing* entre países podría ser, tal vez, debida no al hecho de que no exista este problema en el país sino como consecuencia del efecto de diferencias culturales que pueden provocar que un mismo comportamiento sea considerado *mobbing* en un país y en otro no, o bien, que sabiendo la víctima que está siendo objeto de *mobbing* considere que socialmente no es aceptable hacerlo público. Tanto una cuestión como otra es, desde un punto de vista humano, inaceptable y solo provoca que los acosadores proliferen por doquier.

⁴ El Barómetro CISNEROS (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales), está integrado por una serie de escalas cuyo objetivo es sondear de manera periódica el estado y las consecuencias de la violencia en el entorno laboral de las organizaciones.

⁵ Concretamente el estudio se realizó en los meses de octubre y noviembre de 2008, iniciada ya la crisis financiera.

otras mujeres que observan lo que le ocurre a la víctima.

A este respecto es de interés reseñar los siguientes datos que recoge el Barómetro CISNEROS XI (2009), datos que proceden del estudio de la situación laboral en 2008: a) 18% de las trabajadoras denuncian que en su organización se producen presiones contra las mujeres por causa de su maternidad; b) 8% de las trabajadoras acosadas refieren como causa principal del *mobbing* su maternidad; c) 16% de las trabajadoras acosadas lo son por reclamar derechos laborales que les corresponden; d) 16% de las trabajadoras acosadas denuncian acoso simplemente por el hecho de ser mujeres.

Tal como afirma Girard (2002, p. 84): “Para favorecer la violencia colectiva, hay que reforzar su inconsciencia [...]. Y, al contrario, para desalentar esa violencia, hay que mostrarla a plena luz, hay que desenmascararla”.

3. TIPOS DE MOBBING

Los tipos de *mobbing* que se pueden presentar en una empresa pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios, pero el más utilizado en las investigaciones empíricas es el que clasifica el acoso psicológico en el trabajo según la posición jerárquica que ocupan en la empresa el acosador y la víctima. Según tal clasificación podemos distinguir cuatro tipos de *mobbing*:

- a) *Mobbing* descendente. El acosador ocupa una posición jerárquica superior a la víctima.
- b) *Mobbing* horizontal. El acosador ocupa una posición jerárquica igual a la víctima.
- c) *Mobbing* mixto (vertical y horizontal). Se puede llegar a este tipo de *mobbing* por dos vías: a) al actuar como acosador el superior jerárquico crea un “efecto reflejo” en los miembros de la organización de igual posición jerárquica que la víctima, haciendo que estos se conviertan también en acosadores, o bien, b) un *mobbing* de tipo horizontal evoluciona

“Los tipos de *mobbing* que se pueden presentar en una empresa pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios, pero el más utilizado en las investigaciones empíricas es el que clasifica el acoso psicológico en el trabajo según la posición jerárquica que ocupan en la empresa el acosador y la víctima.”

“*La probabilidad de sufrir acoso aumentará a medida que el acosador: a) carezca de un mayor número de esos aspectos, cualidades, situaciones, que tanto desea poseer y están en poder de la víctima; b) que le sean difíciles de conseguirlas según su opinión; c) que considere a la víctima un peligro para su carrera profesional o para la de sus protegidos; y, d) que las normas de conducta de la dirección o de la organización no sean demasiado éticas.*”

hacia uno de tipo vertical, al convertirse el superior en cómplice o en acosador.

d) *Mobbing* ascendente. El acosador ocupa una posición jerárquica inferior a la víctima.

Tomando datos del Barómetro CISNEROS XI (2009), el *mobbing* descendente es el más frecuente (64%), seguido del horizontal (18%) y en menor medida acontece el ascendente (12%).

4. PARTES IMPLICADAS EN EL PROCESO DE MOBBING

El acoso psicológico en el trabajo requiere uno o varios agresores. Es necesario decir que no suele haber organizaciones sino individuos que practican *mobbing*. Así, en muchas ocasiones se proporcionan instrucciones específicas por parte de personas de elevado nivel jerárquico para proceder al hostigamiento contra un trabajador; quien está practicando el *mobbing* como instigador y último responsable es la persona que decreta esta persecución (independientemente de su nivel o puesto en la empresa), y no la organización en la que estos hechos se producen.

En el proceso de *mobbing* se pueden distinguir tres partes implicadas: la víctima, el acosador y los cómplices. A continuación se procede a comentar las características principales del perfil de cada una de ellas.

4.1 PERFIL DE LA VÍCTIMA

Una persona puede ser objeto de *mobbing* con independencia de la raza, del sexo, de la religión, de la nacionalidad, de su nivel de estudios, de su ocupación, de su ideología, de su condición social, etc.

Aunque no se puede determinar con exactitud las características personales que puedan predisponer a una persona a ser víctima de *mobbing*, sí se pueden señalar una serie de características comunes que poseen las víctimas.

De ese modo, las víctimas son personas que poseen el siguiente perfil personal: alegría, felicidad, situación familiar buena, capacidades, transparencia, talentos, carisma, orientación ética, independencia, capacidad de liderar, popularidad, etc. Todo esto despierta en el acosador, debido a sus profundos sentimientos de inadecuación (complejo de inferioridad), insoportables sentimientos de celos y envidia personal y/o profesional. Si a esto se une un estilo de comportamiento humano y humanizador por parte de la víctima en su trabajo, ya se convierte en una situación que resulta insoportable para el acosador (Piñuel, 2001, p. 113).

La probabilidad de sufrir acoso aumentará a medida que el acosador: a) carezca de un mayor número de esos aspectos, cualidades, situaciones, que tanto desea poseer y están en poder de la víctima; b) que le sean difíciles de conseguirlas según su opinión; c) que considere a la víctima un peligro para su carrera profesional o para la de sus protegidos; y, d) que las normas de conducta de la dirección o de la organización no sean demasiado éticas.

Así pues, las víctimas suelen ser personas altamente capacitadas, con situaciones familiares satisfactorias, justas, líderes informales entre sus compañeros, de elevada ética, honradez y rectitud, con un alto sentido de la justicia, con una elevada capacidad empática, sensibilidad, benévolas, populares, comprensivas del sufrimiento ajeno, ...; en suma, "buena gente" (Piñuel, 2001; Fornés, 2003).

Esta información proporcionada a través de todos los estudios realizados sobre el tema a lo largo de los años ha supuesto un dato sorprendente para los investigadores. Así, López y Vázquez (2003, pp. 103-104), se preguntan:

"¿Puede alguien explicar por qué hoy en día, en la vida laboral (y creemos que en otros ámbitos también), quien demuestra cualidades o habilidades excepcionales no es un modelo, sino un E-N-E-M-I-G-O? Desde ese momento se convierte en una amenaza que es necesario

aniquilar. Aquí no cabe la admiración, sólo la envidia insana de quien, con razón o sin ella, se siente mediocre o inferior. [...] Alguien debería tener una explicación para el hecho de que en la sociedad actual, muy avanzada [...], la gente devota, inocente, ilusionada y brillante, es desequilibrada y está enferma, y los 'trepas psicópatas', recelosos y llenos de traumas, se erigen como símbolo del éxito social y profesional".

Sófocles termina su obra *Edipo Rey* con las siguientes palabras: "[...] tratándose de un mortal hemos de ver hasta su último día antes de considerarle feliz para comprobar que haya llegado al término de su vida exento de desgracias". Esta afirmación nos sirve para aplicarla a la víctima de *mobbing*, pues ninguna persona está exenta de sufrir esta agresión. Adaptando la frase de Sófocles al tema que tratamos podríamos exponerla en los siguientes términos: "tratándose de un mortal hemos de ver hasta su último día antes de considerarle que no ha sido víctima de *mobbing* para comprobar que haya llegado al término de su vida exento de tal desgracia".

4.2 PERFIL DEL ACOSADOR

En el proceso de *mobbing* al acosador no lo define la raza, el sexo, la religión, el nivel de estudios, la ideología, o cualquier otro aspecto similar sino que son otras características las que van a definir a un psicoterrorista.

El perfil de un acosador se corresponde con personas mediocres, débiles, perversas, prepotentes, resentidas, cobardes, frustradas, envidiosas, celosas, egoístas, faltas de empatía, egocéntricas, perversas, narcisistas, manipuladoras, tergiversadoras de la verdad, necesitadas de admiración, reconocimiento y protagonismo, faltas de interés por los demás pero deseosas de despertar el interés del resto de personas, necesidad de tener la sensación de dominio y control sobre los demás, convencimiento de que todo lo que poseen las personas de su entorno laboral se lo deben a

él únicamente porque por sí mismas no son capaces de conseguir un puesto de trabajo “si no se lo hubiese dado él” (Piñuel, 2001; Fornés, 2003; López y Vázquez, 2003; Rodríguez, 2004). Son individuos que critican a todo el mundo y no admiten ninguna acusación o reproche, callan cualquier información que permita valoraciones positivas sobre los otros mientras que esparcen cualquier rumor o dato equívoco que invite a su desprestigio, disfrutan con el sufrimiento de los demás, empujándolos y criticándolos, se relacionan con los demás para seducirlos y luego los utilizan sin tener ningún sentimiento de culpa; además, aunque estas personas pretendan convencer de lo contrario suelen trabajar bastante menos que el resto del personal puesto que ponen su tiempo y energías a disposición de las relaciones que consigan establecer con personas que puedan favorecerles (Fornés, 2003, p. 6). También es posible que el comportamiento del acosador sea debido a algún trastorno de personalidad como la personalidad psicópata, narcisista o paranoide (Piñuel, 2001, p. 181).

El acosador pone en marcha el proceso de *mobbing* por motivos como: a) para encubrir su mediocridad debido al miedo y la inseguridad que experimenta hacia su propia carrera profesional, y así puede desviar la atención o desvirtuar las situaciones de riesgo haciendo cargar a las víctimas con la culpa; b) por la amenaza que supone para él el conocimiento por parte de la víctima de situaciones irregulares, ilegales o de fraudes que han cometido; c) por temor a perder su posición en la organización al no poder competir de forma honesta con la víctima; y, d) por la entrada en la empresa de una nueva persona que ha pasado a ser el “preferido” y al cual la víctima puede “hacerle sombra” debido a que posee mejores cualidades para desempeñar el puesto de trabajo.

El comportamiento del acosador obedece, casi siempre, a un intento de él mismo de encubrir o camuflar sus propias deficiencias; su miedo o inseguridad suelen venir determinados por su propia conciencia de mediocridad, que es

puesta en evidencia de forma inconsciente por la conducta profesional, ética y respetuosa de la persona que es elegida como víctima (Piñuel, 2001, p. 129). Los acosadores son personas que, al ser débiles y tener miedo, necesitan patológicamente que alguien se sienta débil y les tenga miedo para, así, sentirse ellas “más fuertes”. Estas personas pretenden esconder o disimular sus miedos, complejos y limitaciones empujando y humillando a los demás (Fornés, 2003, p. 2).

Los acosadores son en la mayoría de los casos los superiores o jefes pero también es frecuente que los acosadores se encuentren entre los propios compañeros de la víctima. No es de extrañar que los acosadores puedan abusar de su posición de poder sobre otros miembros de la organización para que les ayuden y apoyen en ese proceso de *mobbing* que han iniciado.

Además de los tipos de acosadores anteriores, también se puede dar el caso de que el *mobbing* sea de tipo ascendente, es decir, del subordinado al superior, aunque este no es muy habitual.

Hirigoyen (2001, p. 19), afirma que cuanto más arriba se sube en la jerarquía y en la escala sociocultural, más sofisticadas, perversas y difíciles de advertir son las agresiones que efectúa el acosador sobre la víctima.

También es frecuente la actuación de los acosadores en grupos, y al ser practicado entre todos los trabajadores es muy difícil de probar. Los ataques suelen ser mediante falsas acusaciones, obstaculizaciones, motes, represiones constantes, humillaciones, insultos, gritos; métodos que también son utilizados cuando el acosador es un solo individuo.

El acosador tiene rasgos que se podrían relacionar con el trastorno por mediocridad inoperante activa (síndrome MIA). El individuo afectado de MIA desarrolla fácilmente una gran actividad, inoperante por supuesto, acompañada de un gran deseo de notoriedad y de control e influencia sobre los demás. El

Mediocre Inoperante Activo es particularmente proclive a la envidia, y sufre ante el bien y el progreso ajenos, nunca reconocerá los méritos que un individuo brillante reúne para lograr un premio o posición sino que atribuirá todo éxito ajeno a relaciones con personas influyentes o injusticias del sistema, fácilmente callará cualquier información que permita valoraciones positivas sobre otros, mientras que amplificará y esparcirá todo rumor o dato equívoco que invite a la desvaloración y desprestigio de esas personas (González de Rivera, 1997, p. 231).

Estas conductas de acoso psicológico en el trabajo no son casuales sino causales o intencionales puesto que quien acosa intenta, consciente de ello, hacer un daño o perjuicio a quien ha elegido como víctima. Pero tal vez resulte más escalofriante saber que un acosador no suele actuar una sola vez, sino que repite este comportamiento siempre que le es posible, de ahí la denominación de “asesino en serie” que le concede Piñuel (2001, p. 129). Este autor afirma que quizás “algunos jefes y directivos psicológicamente tóxicos debieran ser retirados de sus cargos o muchos tendrían incluso que recibir tratamiento psiquiátrico o ser retirados como maquinaria humana tan defectuosa como tóxica para los demás...” (2004, p. 39).

Tomando datos del Barómetro CISNEROS XI (2009), 30% de los encuestados declaran tener serias dudas respecto a que sus mandos y directivos tengan una buena salud mental.

El comportamiento de los acosadores cuando se les pregunta sobre el *mobbing* es de un cinismo tal que produce escalofríos. Su forma de actuar va desde quien afirma tener un total desconocimiento del tema a aquellos que preguntan cómo se puede detectar a un acosador o cómo se puede prevenir el *mobbing*. También están los que afirman que el *mobbing* no existe, que es “pura envidia” que siente un trabajador concreto (la víctima) hacia el acosador o sus cómplices debido a que no tiene capacidad suficiente para ser tan competente en su trabajo como ellos lo son, y no dudan en

“*Los acosadores son en la mayoría de los casos los superiores o jefes pero también es frecuente que los acosadores se encuentren entre los propios compañeros de la víctima. No es de extrañar que los acosadores puedan abusar de su posición de poder sobre otros miembros de la organización para que les ayuden y apoyen en ese proceso de mobbing que han iniciado.*”

“*La víctima de mobbing termina necesitando ayuda especializada para superar su problema, pero lo más irónico es que quien de verdad necesita esa ayuda, y desde hace muchísimo tiempo, es el acosador.*”

afirmar que precisan de tratamiento psicológico para superar ese brote de envidia y si esa persona está tan enferma que no puede hacer su trabajo ellos “amablemente y en un alarde de solidaridad” se ofrecen a hacer su trabajo (eso sí, poniéndole al mismo tiempo como trabajador incompetente que no debería estar en la organización).

El tema no para aquí, ya que se ha dado el caso de algunos acosadores de cinismo desorbitado, que han creado sus propios cursos sobre *mobbing* (obteniendo cuantiosos beneficios económicos, por supuesto) y “con caras de preocupación, no han pestañeado al indicar en tonillo de mitin: ‘¡Hay que erradicar el acoso!’ ” (Peñasco, 2005, p. 206).

¿Es posible un mayor nivel de cinismo! ¿Cómo una persona, un ser humano, puede llegar a ser tan retorcido? ¿Tal vez exista una profunda confusión en la sociedad y se esté considerando como ser humano al acosador cuando realmente es un ser de naturaleza no humana? Probablemente no exista en ningún idioma conocido hasta el momento la palabra correcta para designar a un acosador de *mobbing*.

La víctima de *mobbing* termina necesitando ayuda especializada para superar su problema, pero lo más irónico es que quien de verdad necesita esa ayuda, y desde hace muchísimo tiempo, es el acosador. “Porque él y sólo él, es quien en contra de toda apariencia: NO ESTÁ EN SU SANO JUICIO, AUNQUE EN UN JUICIO, PAREZCA EL SANO” (Peñasco, 2005, p. 103).

4.3 PERFIL DE LOS CÓMPLICES

Piñuel (2001, pp. 132-136) afirma que para que se produzca el *mobbing* el acosador necesita que se den tres condiciones:

- *El secreto de sus actuaciones.* El acosador no suele actuar a la luz pública, como mucho se atreve a realizar su acoso teniendo por testigos a su grupo de apoyo en esta tarea.

- *La vergüenza (culpabilización) de las víctimas.* La introyección de la culpa o el desarrollo de sentimientos de vergüenza por parte de la víctima resultan imprescindibles para que el psicoterror produzca la paralización de esta. El acosador suele valerse del conocimiento personal que tiene de la víctima para iniciar y proseguir su labor de destrucción psicológica.
- *La existencia de testigos mudos.* Compañeros de la víctima que sin formar parte del grupo de acoso suelen, presionados por el acosador o guiados por sus propios intereses, desarrollar pensamientos en contra de la víctima. Estos testigos mudos, con su actitud y/o mudez, colaboran tácitamente en el comportamiento de acoso, transformándose en una útil herramienta de apoyo para el acosador.

Si por el contrario, los testigos dejaran de ser mudos y apoyaran a la víctima existiría una alta probabilidad de que el proceso de acoso psicológico en el trabajo se detuviese, ya que entonces el defensor de la víctima contaría con la misma herramienta de la que se vale el acosador: el mimetismo, la tendencia de la masa a repetir el comportamiento observado, pero eso sí un mimetismo no violento.

“Para romper la unanimidad mimética, hay que disponer de una fuerza superior al contagio violento [...] una fuerza superior a la de los apasionamientos miméticos. A diferencia de éstos, esa fuerza no tiene nada de alucinatorio ni de mentiroso” (Girard, 2002, pp. 243-244).

El perfil de los cómplices se corresponde con personas deseosas de agradar a los demás, débiles, inseguras, indecisas, temerosas de que si no apoyan se convertirán en la próxima víctima, tienen miedo a perder su puesto de trabajo y/o estatus, tienen una fuerte relación de dependencia con el acosador, se someten a cualquier orden si con ello obtienen una recompensa, les interesa mantener la situación al salir beneficiados, ya que pueden eliminar a un competidor más cualificado (Fornés, 2003; López y Vázquez, 2003).

El mecanismo victimario sólo puede funcionar gracias a la ignorancia de quienes hacen que funcione, se creen poseedores de la verdad, cuando, realmente, son presas de la mentira, pues la acusación y condena de que es objeto la víctima no se basa en nada real y objetivo, la acusación es falsa y la condena es injusta, pero no por ello dejan de lograr, en virtud del contagio violento, un crédito unánime (Girard, 2002, pp. 63-64). El dinamismo de las masas no debe definirse solo por su mayor o menor violencia sino por la imitación, el mimetismo (p. 83), tan vigente hoy como hace dos mil años.

La masa elige a las víctimas por motivos ajenos no ya a la justicia sino a cualquier motivación racional.

“La masa carece de motivo alguno personal respecto a la víctima elegida por ella, que habría podido ser cualquier otro individuo. No tiene ningún motivo de queja, ni legítimo ni ilegítimo. En una sociedad presa de la anarquía, las infortunadas víctimas sucumben a una voracidad persecutoria que puede saciarse más o menos con cualquiera. La culpabilidad o inocencia es algo que, en realidad no preocupa a nadie. [...] dos palabras, sin causa, describen maravillosamente el comportamiento de las jaurías humanas” (Girard, 2002, p. 169).

La verdad es algo rarísimo en este mundo e incluso hay motivos para pensar que está totalmente ausente de él.

“En efecto, los apasionamientos miméticos son, por definición, unánimes. Cada vez que ocurre uno, convence a todos los testigos, sin excepción. Y hace de todos los miembros de la comunidad falsos testigos inquebrantables por cuanto incapaces de percibir la verdad. [...] La unanimidad en los grupos humanos rara vez es portadora de verdad. Lo más frecuente es que constituya un fenómeno mimético, tiránico.” (Girard, 2002, pp. 158, 241).

Dentro del grupo de cómplices pueden estar “escondidos” los que podemos denominar

“aprendices de acosadores” o “aspirantes a acosadores”; algunos de estos cómplices pueden ser los futuros acosadores dentro de la organización, con lo cual el proceso si no se detiene continuará y seguirá destruyendo paso a paso a la organización.

La perversión da miedo y amedrenta, pero para algunas personas (los acosadores y sus cómplices) resulta algo fascinante y seductor (López y Vázquez, 2003, p. 16).

El acosador tiene mayor probabilidad de encontrar cómplices para su proceso de *mobbing* en aquellos sectores económicos o en aquellas empresas en las que los puestos de trabajo se encuentran sometidos a una gran inestabilidad, rotación y temporalidad, ya que los compañeros de trabajo de la víctima intentarán mantener su puesto de trabajo. Pero en una organización en la que las prácticas de *mobbing* han entrado y no se hace nada para erradicarlas, nadie está a salvo de ser la próxima víctima de acoso psicológico en el trabajo.

No obstante, en aquellos sectores de la actividad económica en los que no existe precariedad laboral, como puede ser la Administración Pública, también se puede producir un elevadísimo número de casos de *mobbing*. Así que la actuación de los cómplices en este proceso no viene definida exclusivamente por esa variable, pues existen otras como se ha hecho constar al definir el perfil de los cómplices.

Las crisis económicas dan lugar a que aumenten los casos de *mobbing* debido al

hecho de que el trabajador tiene un mayor miedo a perder su trabajo que en épocas de bonanza económica. Esto favorece al acosador en gran medida, ya que no solo aumenta el número de “potenciales víctimas” para sus perversos planes sino que también aumenta el número de cómplices para su despreciable comportamiento de hostigamiento en el lugar de trabajo.

Los cómplices deberían detenerse un momento a pensar en lo que están haciendo porque cuando el acosador elimine al trabajador que ocupa actualmente el papel de víctima, irá inmediatamente por otra; ¿quién sabe quién será la próxima víctima?, ¿estás seguro de que no serás tú? Permanecer neutral ante las situaciones de injusticia que se cometen a tu alrededor es elegir el bando del agresor.

La estructura de la organización es la que facilita el *mobbing*, y es el grupo el que lo lleva a cabo, a menudo al servicio de los intereses patológicos del acosador.

*“Sin esas características del grupo, el acosador no sería sino uno de tantos seres frustrados y acomplexados, cobardes, envidiosos, resentidos, narcisistas y paranoicos, que o bien vivirían aislados y amargados o bien intentarían imponer sus carencias psicológicas y emocionales por otras vías, generalmente violentas y antidemocráticas, pero a veces incluso constructivas y, en ocasiones, hasta creativas. Sin embargo el *mobbing* desaparecería. Y en todo ello el acosado se volatizaría”* (Ovejero, 2006, p. 111).

5. FASES DEL MOBBING

El *mobbing* conlleva todo un proceso que puede dividirse en distintas fases. No existe unanimidad entre los autores (Leymann, 1990; Piñuel, 2001; López y Vázquez, 2003; Parés, 2004) acerca del

número de fases pero, teniendo en cuenta todas esas opiniones, se ha procedido a establecer las fases de un proceso de *mobbing*, las cuales presentamos a continuación.

5.1 FASE I: SEDUCCIÓN

Es una estrategia encaminada al conocimiento de las debilidades de la víctima. En esta fase el acosador aún no ha manifestado su violencia, sino al contrario, puede estar actuando de forma muy positiva con la víctima, pero todo es un engaño. Esta primera fase causará un gran desconcierto en la víctima cuando el acosador comience con su violencia psicológica.

5.2 FASE II: CONFLICTO

Muchos expertos consideran que esta es la primera fase del proceso de *mobbing* al considerar que una mala resolución del conflicto es lo que conduce al acoso psicológico en el trabajo. Y no tienen en cuenta la anterior fase, la cual es crucial en este proceso de acoso psicológico en el trabajo. Dicho conflicto puede haber surgido realmente o haber sido provocado artificialmente por el acosador. Las relaciones entre acosador y víctima sufren bruscamente un cambio negativo, ya fuesen buenas o neutras. Es una etapa que suele durar muy poco tiempo, pues el conflicto no es lo que persigue el acosador, sus intenciones son más perversas.

5.3 FASE III: ACOSO

En esta fase el acosador comienza a realizar acciones sutiles, indirectas y difíciles de detectar de manera repetitiva en el tiempo y actuando de forma totalmente intencional, a fin de producir un daño psicológico en la víctima. El acosador tiende a buscar apoyo para su plan, consiguiendo poner a algunos miembros de la organización de su parte, lo que consigue a través de comentarios o críticas destinadas a desacreditar a la víctima y ponerla en el punto de mira, o bien, mediante la insinuación de posibles represalias a los que no le apoyen.

La víctima comienza a preguntarse: ¿qué pasa?, ¿qué es lo que hago mal?, y otras preguntas similares. El *mobbing* ha comenzado.

“Las crisis económicas dan lugar a que aumenten los casos de mobbing debido al hecho de que el trabajador tiene un mayor miedo a perder su trabajo que en épocas de bonanza económica. Esto favorece al acosador en gran medida, ya que no solo aumenta el número de «potenciales víctimas» para sus perversos planes sino que también aumenta el número de cómplices para su despreciable comportamiento de hostigamiento en el lugar de trabajo.”

“También puede suceder que la empresa actúe de una forma más positiva, investigando el caso; mientras tanto aleja a la víctima del acosador mediante un traslado de puesto de trabajo. Una vez concluida la investigación reconoce que se ha producido en el seno de su organización un caso de acoso psicológico en el trabajo, sanciona al acosador, da la razón a la víctima e intenta establecer mecanismos para evitar este tipo de actuaciones perversas en el futuro.”

Una vez que la infortunada víctima ha quedado aislada, privada de defensores, nada puede ya protegerla de la masa desenfrenada; todo el mundo puede encarnizarse contra ella sin temor a represalia alguna, y aunque la víctima parezca quizá poca cosa para los apetitos de violencia que convergen sobre ella, en ese instante la comunidad solo aspira a su destrucción (Girard, 2002, p. 57).

El proceso no continuaría en adelante si la organización tuviera mecanismos de vigilancia que actuaran eficazmente en la detección del mobbing y normas que sancionaran este comportamiento perverso que fuesen conocidas por todos los miembros de la organización. La existencia de una legislación que resolviera en forma rápida el acoso psicológico en el trabajo también desempeñaría un papel crucial en esta etapa.

5.4 FASE IV: INTERVENCIÓN DE LA DIRECCIÓN (RESPONSABLES JERÁRQUICOS)

La empresa llega a darse cuenta de la situación pero su reacción más habitual es considerar responsable de la situación a la víctima y no al acosador, reduciendo todo el problema a un conflicto entre víctima y acosador. La jerarquía de la organización suele apoyar al acosador, evitando así asumir su responsabilidad, y permitiendo, por un lado, que el acosador siga con sus maléficas prácticas y, por otro, que la víctima siga sufriendo el acoso.

La personalidad y comportamiento de la víctima sufren cambios como consecuencia del acoso psicológico al que está viéndose sometida, lo que es aprovechado por el acosador para indicarlo como causa del problema. Incluso si la víctima lucha contra el acosador será interpretado, muy probablemente, por los demás miembros de la organización como una actitud negativa por parte de la víctima, y pueden llegar a considerar al acosador la víctima de toda esa situación debido a ¿ingenuidad, miedo, por propio interés, ...?, sólo en ellos está la respuesta.

También puede suceder que la empresa actúe de una forma más positiva, investigando el caso; mientras tanto aleja a la víctima del acosador mediante un traslado de puesto de trabajo. Una vez concluida la investigación reconoce que se ha producido en el seno de su organización un caso de acoso psicológico en el trabajo, sanciona al acosador, da la razón a la víctima e intenta establecer mecanismos para evitar este tipo de actuaciones perversas en el futuro. Todo muy positivo, pero el sufrimiento soportado por la víctima y las secuelas que le ha dejado el *mobbing* no son fáciles de reparar.

5.5 FASE V: SOLICITUD DE AYUDA ESPECIALIZADA EXTERNA Y DIAGNÓSTICO INCORRECTO

La víctima, en un intento de superar el acoso psicológico del que es presa en su lugar de trabajo, acude a la medicina tradicional (neurólogos, psicólogos, psiquiatras) o a la medicina alternativa (homeópatas), pero el problema está en que le diagnostiquen incorrectamente debido a que estos profesionales de la salud no estén especializados en el tema, o bien, no crean que pueda existir el *mobbing*, con lo cual la tan necesitada ayuda no se consigue. Tampoco hay que olvidar a aquellos profesionales de la salud que atrapan a estas víctimas con falsos remedios para su problema, por su propio interés pecuniario, mientras la víctima “se hunde más”.

No obstante lo anterior, es cada vez más frecuente encontrar profesionales de la salud que por experiencia propia o por la de una persona muy cercana conocen muy bien el tema del *mobbing* y prestan una ayuda inestimable a la víctima. También hay quienes se sorprenden enormemente cuando la víctima les cuenta cómo ha sido su proceso de acoso psicológico en el trabajo, ya que no pueden creer que haya personas que le puedan hacer a otra un acto tan despreciable y quedar impunes.

A todo lo anterior se ha de añadir que el nivel de acoso psicológico en el trabajo se puede agravar

si el acosador o sus cómplices descubren que la víctima está bajo tratamiento médico en un intento de superar los problemas de salud que el *mobbing* ocasiona. La víctima se vuelve más vulnerable a los ojos del acosador y este lo aprovecha para intensificar sus perversos ataques, además de utilizar el hecho de que necesita ayuda médica, para desacreditarla aún más.

Desde que el *mobbing* comienza es común que la víctima que antes nunca había tomado incapacidades por enfermedad comience a tomarlas con relativa frecuencia. En ocasiones, ni aun estando en incapacidad médica, los acosadores y sus cómplices cesan en su acoso (llamadas telefónicas continuas a la víctima, lanzamiento de comentarios del estilo de que no está enferma sino de compras, fiestas y viajes con sus amigos mientras ellos tienen que hacer su trabajo; se quejan de que nos les llama para preguntarles si el trabajo se está ejecutando sin ningún problema, lo cual califican como falta de solidaridad y ética con los compañeros; además, cuando alguien pregunta por la víctima hacen comentarios ofensivos acerca de ella y/o no les dice que está en incapacidad médica; cuando alguien hace un débil intento por defender los derechos laborales de la víctima le dicen en forma rotunda “ESA PERSONA NO EXISTE”). Esta afirmación es de una maldad indescriptible, acosador y cómplice se regodean de haber hundido a una persona y, además, ya la dan por desaparecida, simplemente ya no existe para la organización; no está en incapacidad transitoria sino que está muerta. Cuando se incorpora tienen que “volver a soportarla”, solo el consuelo de que podrán seguir destruyéndola les hace soportable la situación, gratamente soportable.

5.6 FASE VI: SALIDA DE LA ORGANIZACIÓN O RESISTENCIA CON LAS ÚLTIMAS FUERZAS

A esta altura del proceso de *mobbing* el acosador “acampa a sus anchas” al igual que sus cómplices, y la víctima se encuentra realmente enferma, lo cual estará afectando,

desde hace tiempo, la realización de su trabajo en la organización. Ante este panorama, y hablando en términos generales, la exclusión de la víctima del mundo laboral es cuestión de poco tiempo; en muchos casos, ya sea por dimisión, despidos, jubilaciones anticipadas, invalidez y, a veces, incluso, por pérdida de la vida (suicidio, accidentes laborales mortales, etc.), la víctima abandona la empresa.

En las empresas privadas el acoso psicológico en el trabajo suele terminar de alguna de las formas anteriores, pero en la administración pública la situación suele ser un poco diferente. La víctima puede abandonar su trabajo definitivamente mediante alguna de las vías antes citadas, pero también puede optar por pedir un traslado de puesto de trabajo (aunque esta decisión perjudique su estatus, salario,..), o bien, solicitar excedencias voluntarias. Así,

va resistiendo hasta que consiga recuperarse, porque la víctima se puede recuperar del *mobbing*, y en cambio, el acosador no puede recuperarse jamás de lo que es.

Una víctima de *mobbing* dejará de serlo cuando “consiga hablar del problema sin nervios, sin lloros, sin rencor, con total normalidad y naturalidad, incluso bromeando y riéndose del sufrimiento pasado. El daño ya está hecho. El objetivo es EMPEZAR DE NUEVO y aprender de la situación vivida” (López y Vázquez, 2003, p. 207).

Las fases del *mobbing* quedan recogidas en el Gráfico 1.

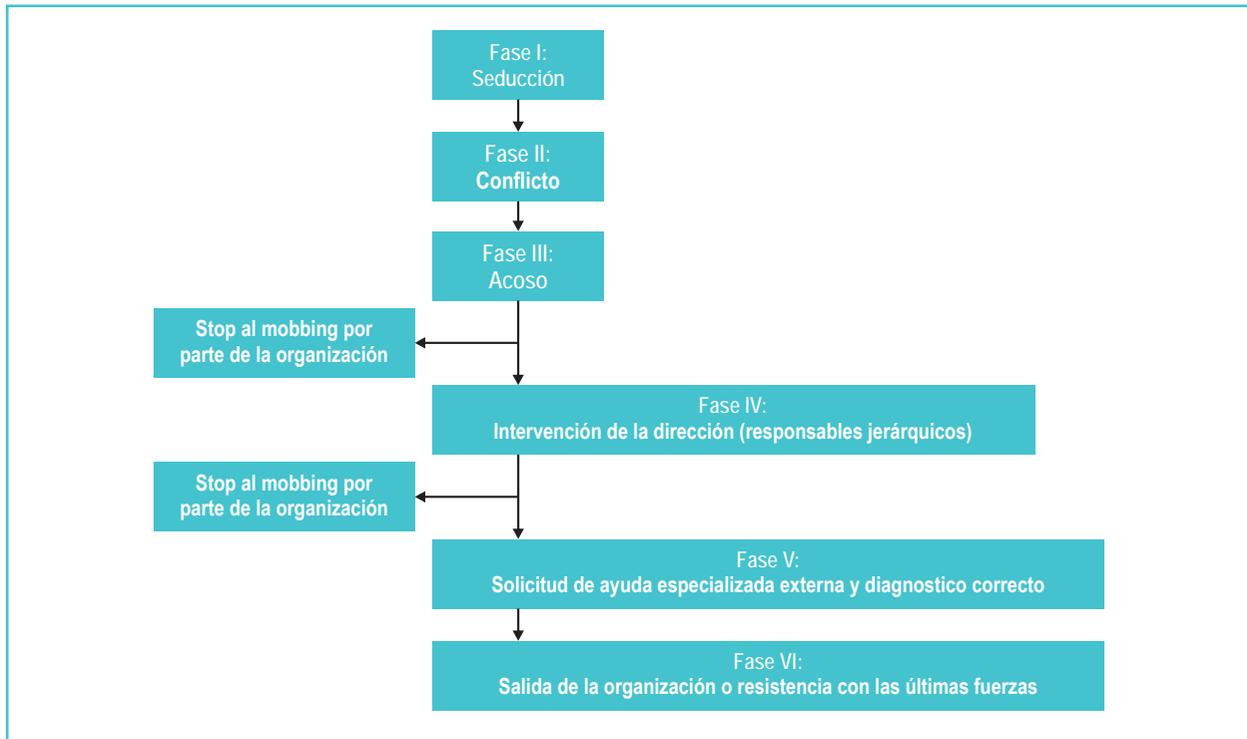
El *mobbing* provoca un sufrimiento a la víctima, el cual va en aumento a medida que se pasa de una fase a otra (Gráfico 2).

6. ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR EL ACOSADOR EN EL PROCESO DE MOBBING

Las estrategias utilizadas por el acosador en el proceso de acoso psicológico en el trabajo son muy variadas y suele utilizarse una combinación entre ellas en la mayoría de las ocasiones. Entre las principales se pueden citar las siguientes (Piñuel, 2001, pp. 59-60): a) Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas; b) Asignar objetivos o proyectos con plazos inalcanzables o imposibles de cumplir y tareas inacabables en ese tiempo; c) Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar hasta que “se aburra y se vaya”; d) Ignorarlo o excluirle, hablando solo a una tercera persona presente, simulando su no existencia o su no presencia física en la oficina o en las reuniones a las que asiste; e) Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a un error en su desempeño laboral y acusarle después de negligencia o faltas profesionales; f) Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa

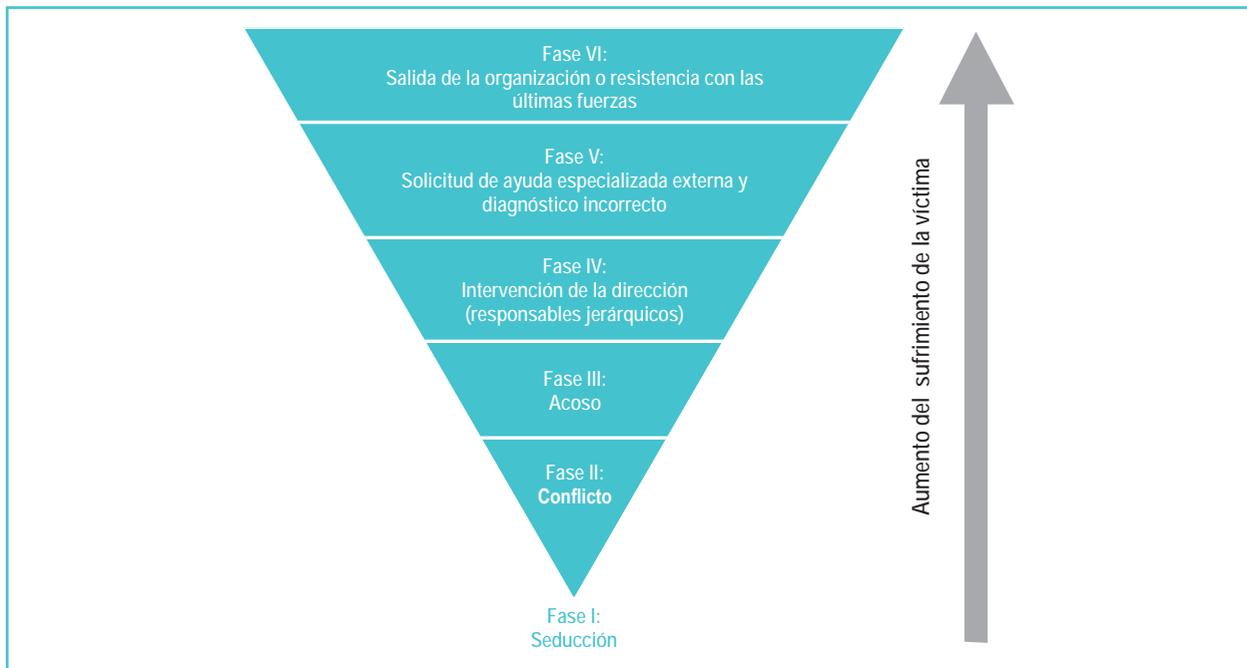
rumores falsos que influyen de manera negativa en su reputación, su imagen o su profesionalidad; g) Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos a otras personas o a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, el cónyuge, sus progenitores, etc.; h) Monitorizar o controlar malintencionadamente su trabajo con vistas a atacarle o a encontrarle faltas o formas de acusarle de algo; i) Castigar duramente cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones como una falta grave de obediencia a la jerarquía; j) Ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores; k) Invasión de la privacidad del acosado accediendo a su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, etc., y sustrayendo elementos claves para su trabajo; y l) Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.

Gráfico 1. Fases del *mobbing*.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2. Relación entre las fases del *mobbing* y el grado de sufrimiento de la víctima.



Fuente: elaboración propia.

“*El mobbing, al influir en forma negativa en la salud de la víctima, provocará que el desempeño de su trabajo en la organización también se vea afectado de forma desfavorable, aspecto que aprovechará el acosador para intensificar su acoso psicológico en el trabajo. El desenlace habitual de la situación de acoso psicológico en el trabajo suele significar la salida de la víctima de la organización.*”

Teniendo en cuenta lo expuesto, a la víctima de *mobbing* no siempre le es fácil probar o demostrar los abusos de los que está siendo objeto a pesar de la profunda huella psicológica que en ella está dejando cada una de estas acciones, debido a que el acosador no suele hacer esas actividades “dejando testigos que le acusen” de sus acciones. Y si la víctima se “atrevisese” a hacerlo público, corre el riesgo, muy real, de ser acusada de haberse inventado los hechos que cuenta, pues no tiene pruebas, siendo la palabra de la víctima contra la del acosador. Después de todo, no hay que olvidar que el *mobbing* “se trata del crimen perfecto, no deja huella” (Piñuel, 2001, p. 107), o ¿sí que deja huellas posibles de detectar si se sabe y se quiere mirar y buscar?

7. CONSECUENCIAS PSICOLÓGICAS, LABORALES Y ECONÓMICAS PARA LA VÍCTIMA DE MOBBING

El *mobbing* no tiene las mismas consecuencias ni provoca las mismas reacciones en todas las personas, debido fundamentalmente a que las diferencias entre las habilidades, capacidades y recursos de afrontamiento entre ellas pueden ser muy distintos. Cada persona es diferente, hay personas más sensibles que otras, más fuertes que otras, más positivas que otras..., pero en lo que están de acuerdo todos los investigadores sobre el tema (y por supuesto, las víctimas lo están aún más) es en que el acoso psicológico en el trabajo les ocasiona consecuencias muy devastadoras y sería inhumano negarles la condición de víctima. “Las víctimas son inocentes y los culpables son los verdugos, culpables de perseguir a las víctimas inocentes” (Gerard, 2002, p. 157).

Ovejero (2006, pp. 111-112), afirma que ante tal proceso de acoso psicológico:

“...probablemente cualquiera de nosotros desarrollaría esos mismos ‘rasgos de personalidad’

[que desarrolla la víctima de mobbing], que no son sino meras reacciones a la situación ambiental concreta de acoso. [...] pues el llamado 'síndrome del acosado' y sus rasgos supuestamente patológicos no son sino la natural consecuencia del propio proceso de acoso".

El *mobbing* ocasiona en la víctima, en general, consecuencias graves y de distinta índole que se pueden agrupar en tres grandes bloques: a) psicológicas; b) laborales; y, c) económicas. A continuación se comentan los aspectos más importantes de cada una de ellas.

7.1 CONSECUENCIAS PSICOLÓGICAS

A través del *mobbing* se ejerce una violencia psicológica sobre la víctima, de ahí que no sea de extrañar que la víctima sufra daños psicológicos y precise tratamiento psicológico para resolverlos. "¡Qué paradoja!, los gabinetes psicológicos están llenos y los juzgados vacíos" (López y Vázquez, 2003, p. 229).

Las consecuencias psicológicas que sufre la víctima de *mobbing* son muy variadas y entre ellas se pueden señalar las siguientes (Piñuel, 2001; López y Vázquez, 2003): a) Lento deterioro de la confianza en sí mismo y en sus capacidades profesionales; b) Proceso de desvaloración personal; c) Desarrollo de la culpabilidad; d) Creencia de haber cometido verdaderamente errores, fallas o incumplimientos; e) Somatización del conflicto: enfermedades físicas; f) Trastornos de sueño, ansiedad, estrés, angustia, depresión, crisis nerviosas, irritabilidad, hipervigilancia, cansancio, debilidad; g) Trastornos de la personalidad: obsesiva, represiva o resignada; h) Inseguridad emocional, torpeza, indecisión, conflictos con otras personas e incluso familiares, problemas de relación con la pareja, aislamiento del entorno social y familiar, incompreensión de la familia ante la situación, falta de apoyo de los familiares ante los intentos de la víctima de hacer frente a la situación, legal o psicológicamente, rechazo por parte del entorno de la víctima, cansados de la "obsesión" con el problema laboral, exclusión y rechazo de los compañeros,

intento por parte de los compañeros de trabajo de conseguir silenciar a la víctima porque consideran su resistencia un peligro para ellos, traición de los compañeros de trabajo; e, i) Suicidio (el mayor triunfo del acosador de una víctima de *mobbing*).

7.2 CONSECUENCIAS LABORALES

El *mobbing*, al influir en forma negativa en la salud de la víctima, provocará que el desempeño de su trabajo en la organización también se vea afectado de forma desfavorable, aspecto que aprovechará el acosador para intensificar su acoso psicológico en el trabajo. El desenlace habitual de la situación de acoso psicológico en el trabajo suele significar la salida de la víctima de la organización.

Resulta paradójico que las personas deban trabajar para ganarse el sustento y que, precisamente, esa lucha por la supervivencia pueda significar la causa de "su HUNDIMIENTO y RUINA MORAL" (López y Vázquez, 2003, p. 20).

Las consecuencias laborales o efectos en la esfera profesional son muy diversas y entre ellas se pueden citar las siguientes (Piñuel, 2001; López y Vázquez, 2003): a) Se reduce su autoestima por las continuas manipulaciones y acusaciones malévolas del acosador, lo que merma considerablemente la calidad de su trabajo; b) Abandono de su puesto de trabajo durante temporadas largas, lo que hace que la víctima pierda las capacidades y habilidades necesarias para realizar sus tareas, y cuando las realiza se le critica con el fin de generarle inseguridad e incrementar la probabilidad de que cometa errores; c) Se elimina la comunicación de otros compañeros con la víctima, por lo que disminuyen los contactos y la posibilidad de que la víctima pueda intercambiar conocimiento y enriquecerse profesionalmente; d) Se distorsiona la información que se le da y se le engaña con el fin de inducirle a error en su trabajo; e) Se restringe su derecho a ser formado (no permitiéndole realizar cursos, asistir a

seminarios y congresos, etc.), por lo que tiene dificultades para capacitarse; f) Se levantan calumnias y rumores que afectan su imagen profesional con los terceros; g) Se distorsiona la calidad de su desempeño mediante evaluaciones negativas proporcionadas por el hostigador; y, h) “Mala imagen” en los sectores de actividad laboral próximos, lo que le dificultará encontrar un nuevo puesto de trabajo, debido a que en muchos casos, el *mobbing* persiste incluso después de la salida de la víctima de la empresa, con informes negativos o calumniosos a futuros contratantes, eliminando así la empleabilidad externa de la víctima (lo cual se podría llamar *re-mobbing*).

La recuperación definitiva de la víctima suele durar años y, en casos extremos, no se recupera nunca la capacidad de trabajo. En muchas ocasiones la víctima queda tan dañada por la situación sufrida que le lleva a evitar toda nueva situación laboral que le ponga de bruces con la posibilidad de volver a vivir ese maltrato, pudiendo llegar a tomar la decisión, en algunos

casos, de autoexcluirse definitivamente del circuito laboral (Franco, 2003, p. 14).

7.3 CONSECUENCIAS ECONÓMICAS

En la víctima, al tener problemas de salud y problemas laborales, pronto surgen los problemas económicos que gravarán más los problemas de salud y los problemas en el trabajo (si todavía está en su puesto de trabajo).

Entre las consecuencias económicas que tiene el *mobbing* para la víctima se pueden citar las siguientes (Piñuel, 2001; López y Vázquez, 2003): a) Reducción del sueldo por baja laboral; b) Pérdida del sueldo por abandono “voluntario” del trabajo, por despido (con o sin indemnización), o bien, por incapacidad laboral total o parcial; c) Dificultad para hacer frente a compromisos económicos derivados de gastos médicos, legales o del propio desarrollo de la vida (facturas telefónicas, hipotecas,...). Todo ello puede agotar sus reservas financieras y obligarle a tener que vender su patrimonio.

8. ESTRATEGIAS DE LA VÍCTIMA DE MOBBING PARA CONSEGUIR SUPERARLO

La víctima tendrá que poner en marcha una serie de estrategias para superar el problema que tiene: es objeto de *mobbing*.

Piñuel (2001, p. 186), señala que:

“Las estrategias para afrontar y enfrentar al acosador laboral exigen el despliegue de un intenso trabajo personal, lleno de autodisciplina, en el que la persona objeto de acoso psicológico en el trabajo debe desempeñar sucesivamente diferentes papeles como observador, investigador, terapeuta, asesor legal, etc.”.

La víctima tiene por delante un duro trabajo que realizar pero que ha de realizarlo, por duro y difícil que sea, tiene que sobrevivir y volver a vivir, es su vida ¿quién es el acosador para disponer de ella a su antojo? ¿qué se creen los cómplices

que son para estar siempre incordiando?. En ocasiones, la víctima llegará a pensar que no lo va a conseguir, pero si se lo propone lo conseguirá y habrá valido la pena. Ha de conseguirlo aunque sea por simple egoísmo personal. Existe vida después del *mobbing* y puede ser tan maravillosa y extraordinaria como la víctima de *mobbing* quiera que sea. Sí, ha sido víctima de *mobbing*, ¿y qué?, todavía sigue aquí, VIVA ¿no es eso un triunfo después de los días, semanas, meses o años de sufrimiento que ha pasado, después de aquellas noches presa de los peores síntomas de depresión en las que creía que no volvería a ver un nuevo día jamás?

Probablemente no haya conseguido que el acosador sea sancionado por la organización pero su único triunfo será que sus familiares, sus amigos y sus médicos sepan lo que le ha

sucedido, conozcan de nombre al acosador y a sus cómplices. Sin embargo, superar el trauma, volver a ser feliz, volver a poner en marcha sus sueños, su vida, eso sí es triunfar. ¡Ha vencido! Sí, lo ha hecho. Esta es la idea que debe instalar la víctima de *mobbing* en su mente y para conseguirlo solo tiene que intentarlo, pues si lo intenta lo conseguirá porque después de todo lo que ha sufrido todavía sigue en este mundo, ¿cómo se le va a resistir algo de este calibre? Es imposible, créenos, lo sabemos muy bien.

Decir todo esto es fácil, también lo es escribirlo y aconsejarlo, pero la realidad del día a día es otra cosa diferente, bastante diferente. A pesar de ello la víctima lo tiene que intentar, tiene que recuperarse. Con ayuda puede conseguir volver a ser otra vez dueña de su destino, de su vida, pero necesita ayuda especializada, y debe ser lo suficientemente valiente para buscarla lo antes posible, las heridas dejan una cicatriz menos fea cuando se curan a tiempo. Pedir ayuda cuando se necesita es un acto de valentía, lo cobarde es no pedirla estando inmensamente necesitado de ella.

La víctima debe pensar: ¿Y qué si voy al psicólogo, al psiquiatra y además necesito medicación para el día a día? He sido valiente, he visto que necesito ayuda y no he dudado en pedirla. Sigo siendo un ser humano digno de respeto como cualquier otro.

Quizá si toda persona que necesita ayuda psicológica tuviera la valentía para pedirla, las cosas en este mundo irían mucho mejor. Tal vez ni siquiera fuese necesario hablar de que en las organizaciones existe un problema denominado acoso psicológico en el trabajo o *mobbing*.

La superación del *mobbing* pasa por distintas fases. Así, González de Rivera (2002, p. 192) señala siete fases para superar el trauma que ha sufrido la víctima de *mobbing*, las cuales son: a) Centrarse y tomar posesión de la propia vida; b) Mantener la calma; c) Minimizar el daño; d) Entender la situación; e) Definir y decidir la condición en la que quiere posicionarse; f) Actuar, no reaccionar; y, g) Gestión positiva del

“*La víctima debe pensar:
¿Y qué si voy al psicólogo, al
psiquiatra y además necesito
medicación para el día a día?
He sido valiente, he visto que
necesito ayuda y no he dudado
en pedirla. Sigo siendo un ser
humano digno de respeto como
cualquier otro.*”

“*El denominado crimen perfecto del siglo XXI por algunos investigadores, es una lacra cada vez más presente en el mundo laboral. La dificultad para poder demostrarlo, dada la sutileza con que se comete esta violencia psicológica por parte del acosador y sus cómplices hacia la víctima elegida, le ha permitido ese calificativo de «crimen perfecto».*”

cambio (ser agente creativo de estabilidad y progreso social).

En términos similares se pronuncia Piñuel (2001, pp. 188-189), al definir sus fases en la superación del acoso psicológico en el trabajo, concretándolas en las siguientes: a) Fase I. Identificación del problema como *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo; b) Fase II. Desactivación emocional; c) Fase III. Elaboración de la respuesta al acoso psicológico mediante la extroyección; y, d) Fase IV. Superación del problema e integración en la perspectiva vital de la víctima.

El tiempo que precisa la víctima para pasar de una etapa a otra depende de cada persona, no es posible determinarlo, unas víctimas necesitarán más tiempo y otras menos. Lo importante es que la víctima consiga llegar a la última etapa, le cueste el tiempo que le cueste.

Piñuel (2001, p. 289) completa sus fases con una serie de estrategias personales de supervivencia que la víctima de *mobbing* puede utilizar para superarlo, las cuales se recogen a continuación:

- Identificar el problema del *mobbing* como tal: formarse e informarse sobre el problema.
- Documentar y registrar las agresiones de que se es objeto desde el inicio.
- Hacer públicas las agresiones que se reciben en la intimidad y en secreto y comunicarlas a compañeros, jefes, directivos, asesores, pareja, amigos, familiares, etc.
- Desactivarse emocionalmente: evitar reaccionar ante los ataques.
- Controlar y canalizar la ira y el resentimiento. La ira es la aliada del acosador y, por ello, es preciso evitar “explotar” de ira.
- Afrontar el problema. Esto hace recular al acosador, que es cobarde en el fondo.
- Dar respuesta a las calumnias y críticas destructivas con asertividad (sin pasividad ni agresividad).
- Proteger los datos, documentos y archivos del propio trabajo y guardar todo bajo llave, desconfiando de las capacidades manipuladoras de los acosadores.

- Evitar el aislamiento social: hacerlo público y afrontar socialmente la situación de acoso.
- Rechazar la inculpación, sin aceptación ni justificación, mediante la extroyección.
- No intentar convencer o hacer bueno al acosador cuya naturaleza psicópata le imposibilita el examen de conciencia o recapacitar moralmente.
- Incrementar los propios grados de libertad: recuperar los márgenes de actuación y las posibilidades de elección.
- Desarrollar la empleabilidad propia: incrementar la formación y capacitación profesional.
- Ir conscientemente a la incapacidad médica o a la renuncia voluntaria antes de permitir ser destruido psíquicamente.
- Solicitar desde el comienzo asesoramiento psicológico especializado.
- Solicitar consejo legal para hacer valer y defender los derechos propios.
- Desarrollar una potente autoestima a prueba de acosadores.
- Desarrollar el poder curativo del humor (no sarcástico).
- Permitirse llorar por el daño propio.
- Perdonar al acosador como forma de liberación final.

Algunas de estas estrategias le resultarán a la víctima mucho más fácil de poner en práctica que otras, pero lo que es indudable es que le ayudarán en su proceso de recuperación. Tal vez la que le resulte más difícil de realizar sea

la última, pues toma tiempo perdonar a alguien que decidió destruirle psicológicamente por el puro placer de hacerlo.

También es de interés conocer si existen factores que incrementen la efectividad con la cual una persona pueda hacer frente al *mobbing*; Leymann (1996) considera que sí, y señala siete factores que una persona puede realizar para limitar, paliar o minimizar los efectos del *mobbing*, aumentando así su resistencia ante esta nueva plaga laboral de nuestros días. Los factores de resistencia al psicoterror que señala el citado autor son los siguientes: a) Conservar la buena forma física y mental; b) Incrementar la confianza en sí mismo; c) Mantener la consideración del entorno; d) Asegurar el apoyo del entorno familiar y social; e) Reforzar y estabilizar la situación económica, personal y familiar; f) Incrementar el margen de maniobra de uno mismo; y, g) La capacidad de moverse en el entorno social.

Piñuel (2001, pp. 273-278) divide esta última en dos: a) Adiestrarse en adquirir y dominar la capacidad de resolver problemas (adiestramiento en habilidades sociales); y, b) Mantener la red social de contactos personales (saber moverse de manera efectiva en la sociedad).

En la medida en que la víctima de *mobbing* conozca y trabaje en reforzarlos, aumentarán las probabilidades de que le sean de utilidad.

CONCLUSIONES

El denominado *crimen perfecto del siglo XXI* por algunos investigadores, es una lacra cada vez más presente en el mundo laboral. La dificultad para poder demostrarlo, dada la sutileza con que se comete esta violencia psicológica por parte del acosador y sus cómplices hacia la víctima elegida, le ha permitido ese calificativo de "crimen perfecto". Lo cierto es que en muchos casos los acosadores y las empresas que los toleran no llegarán a ser denunciados ni ante los representantes de los trabajadores ni en la prensa y, mucho menos, en

los tribunales, pero en otros casos y a medida que se tome conciencia de que este deplorable comportamiento ha de ser erradicado del mundo laboral, el *mobbing* será sancionado como delito que es y los que lo han realizado y/o permitido serán sancionados por ello, tal como lo merecen. Una sociedad sana no puede permitir que millones de sus miembros sean destruidos para satisfacer a unos psicópatas que, además, presumen de que no serán castigados ya que están por encima de las leyes. Las víctimas deben luchar por recuperarse

y denunciar a sus acosadores y a los cómplices de estos, quienes no pueden quedar en la impunidad. Tal delito contra el ser humano debe darse a conocer, los culpables ser sancionados y la víctima indemnizada. El crimen perfecto no existe y, en el caso de que exista, no se llama *mobbing*.

Finalmente, habría entonces que divulgar información que esté dirigida a todas las partes implicadas en el proceso de *mobbing*; para algunos esto será fuente de inmensa esperanza y alegría, para otros no, ya sabemos para quiénes.

BIBLIOGRAFÍA

- Barómetro CISNEROS (2009). *Barómetro CISNEROS XI*. Universidad de Alcalá de Henares.
- Fornés Vives, J. (2002). “Mobbing: La violencia psicológica como fuente de estrés laboral”. *Enfermería Global*, 1, noviembre.
- Franco, S. (2003). “Factores organizacionales que promueven y/o facilitan la aparición del fenómeno de hostigamiento psicológico en el trabajo. Estudio de casos”. *Revista Electrónica FCE*, junio.
- Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2007). *Cuarta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Vida y de Trabajo*. Oficina de publicaciones oficiales de la Unión Europea.
- Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2012). *Quinta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Vida y de Trabajo*. Oficina de publicaciones oficiales de la Unión Europea.
- Girard, R. (2002). *Veo a Satán caer como el relámpago*. Editorial Anagrama, España..
- González Navarro, F. (2002). *Acoso psíquico en el trabajo (El alma, bien jurídico a proteger)*. Editorial Civitas.
- González de Rivera y Revuelta, J. L. (1997). “El Trastorno por Mediocridad Inoperante Activa (síndrome MIA)”. *Psiquis*, 18, 6.
- González de Rivera y Revuelta, J. L. (2002). *El maltrato psicológico. Cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Editorial Espasa Práctico.
- Hirigoyen, M.F. (2001). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persécution au travail*. Editorial Du Seuil.
- Leymann, H.; Gustavsson, B. (1984). *Psykiskt vald i arbetslivet. Tva explorative undersökningar (Psychological violence at work places. Two explorative studies)*. (Undersökningsrapport 42). Arbetarskyddsstyrelsen.
- López Cabarcos, M.A.; Vázquez Rodríguez, P. (2003). *Mobbing. Cómo prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo*. Editorial Pirámide.
- Lorenz, K. (1966). *On aggression*. Brace & World.
- Parés Soliva, M. (2004). Fases del mobbing. [http:// www.acosomoral.org](http://www.acosomoral.org)
- Peñasco, R. (2005). *Mobbing en la universidad. Tesis, birretes, togas ¿Y cum laude en acoso?* Editorial Adhara.
- Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Editorial Sal Terrae.

Piñuel y Zabala, I. (2004). *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*. Editorial Aguilar.

Piñuel y Zabala, I.; Oñate Cantero, A. (2003). "El mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España". *Congreso Internacional Virtual: Intangibles e Interdisciplinariedad*.

Ovejero Bernal, A. (2006). "El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: Una perspectiva psicosocial". *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 22, 1.

Rodríguez López, P. (2004). *El acoso psicológico en el trabajo. La responsabilidad en el acoso moral en el trabajo*. Ediciones Jurídicas Dijusa.

