

# Mobbing

Nom: Marc Debés Parés.  
 Tutor: Josep Castillo.  
 2n Batxillerat C.  
 Escola Pia Granollers.

## **Introducció:**

Pàgina 4.

### **I. Primera Part del Treball:**

Pàgina 6.

#### **1.- Origen del Mobbing**

Pàgina 6.

#### **2.- Què és el Mobbing?**

Pàgina 7.

##### **2.1.- Elements estructurals del Mobbing.**

Pàgina 8.

##### **2.2.- Què no és Mobbing?**

Pàgina 10.

#### **3.- Indicis del Mobbing.**

Pàgina 12.

#### **4.- Tipus de Mobbing.**

Pàgina 14.

#### **5.- Perfil dels implicats en casos de Mobbing.**

Pàgina 15.

##### **5.1.- Perfil de la víctima.**

Pàgina 15.

##### **5.2.- Perfil de l'assetjador.**

Pàgina 16.

#### **6.- Causes del Mobbing.**

Pàgina 17.

#### **7.- Conseqüències del Mobbing.**

Pàgina 18.

##### **7.1.- Conseqüències del Mobbing per a la víctima.**

Pàgina 18.

##### **7.2.- Conseqüències del Mobbing per a l'empresa.**

Pàgina 20.

#### **8.- Tractament del Mobbing.**

Pàgina 21.

**8.1.- Tractament del Mobbing des de dins.** Pàgina 21.

**8.2.- Les 15 estratègies per superar el mobbing.** Pàgina 23.

**9.- Fases del Mobbing.**

Pàgina 26.

**9.1.- Fase de conflicte.**

Pàgina 26.

**9.2.- Fase de seducció.**

Pàgina 26.

**9.3.- Fase d'estigmatització**

Pàgina 27.

**9.4.- Fase d'actuació de l'entorn.**

Pàgina 27.

**9.5.- Fase d'intervenció des de l'empresa.** Pàgina 29.

**9.6.- Fase de marginació o exclusió de la vida laboral.** Pàg. 30.

**II. Segona Part del Treball:**

Pàgina 31.

**1.- Introducció de les entrevistes personals.**

Pàgina 31.

**2.- Plantilla de les entrevistes personals.**

Pàgina 32.

**3.- Entrevistes personals.**

Pàgina 33.

**Conclusió:**

Pàgina 37.

**Bibliografia:**

Pàgina 40.

## Introducció:

Aquest treball de recerca està centrat en el mobbing. El mobbing són un conjunt d'accions hostils dirigides a malmetre la integritat física i psíquica d'una víctima, ja que s'identifica a aquesta com un enemic, durant períodes molt prolongats, que, ho provoquen la rendició de la víctima i la corresponent fugida del lloc de treball, o si la víctima intenta mantenir el seu lloc de treball, se l'agredeix amb tanta contundència que acaba amb trastorns psicològics severos.

He escollit aquest tema, donat a que últimament hi ha hagut un fort ressò mediàtic sobre l'assetjament escolar i laboral, que m'ha fet adonar que aquest és un problema molt important, del qual hi han molts aspectes que en desconexem i que poden ser d'una rellevància important en la nostra societat. Un dels esdeveniments que m'ha portat a decidir-me per aquest tema, ha estat un document que va arribar-me a les mans on s'afirmava que el mobbing, en l'any 2002, havia estat el culpable del 12,5% de les baixes laborals, i un fet molt més alarmant, el culpable del 20% dels suïcidis a Espanya, és a dir, de al voltant de 60 suïcidis en un any. Aquest document, ressaltava que en el any 2002 havia hagut més víctimes de mobbing que d'ETA. Però, en el desenvolupament del treball de recerca no en faré menció d'aquestes dades donat a que no hi han fonts fiables sobre aquest aspecte del mobbing.

L'objectiu de la meva recerca, és demostrar que el mobbing no només es devastador per a la víctima, o per a l'agressor si se'l jutja i és declarat culpable, si no que també és perjudicial per als resultats econòmics d'una empresa i el rendiment d'aquesta quan en el sí de la seva organització es produeix un cas d'assetjament laboral. Això, significa que la no-intervenció de l'administració pública ni de les empreses, pot acabar sent molt perjudicial per al conjunt de la societat, ja que en la societat actual, la productivitat i els rendiments econòmics són de vital importància per al bon funcionament de l'estructura econòmica i social del país i per tant, de les nostres vides i no només perquè tots estiguem exposats ha ser víctimes de mobbing, sinó per què, al cap i a la fi, el mobbing ens afecta a tots, i més especialment, als empresaris. Aquest fet, pretén ser una motivació per a aquests empresaris a fomentar els protocols antimobbing i les prevencions davant d'aquest, de manera que les víctimes deixin de estar desprotegides i perdudes, sense saber que fer en el moment en el que senten que estan sent víctimes de mobbing, o en el pitjor dels casos, que ajudi a reconèixer el mobbing a les persones que no tenen el coneixement de què és el mobbing o que no tenen la certesa de ser víctimes o no, de la mateixa manera en que s'aconsegueix provocar que un assetjador pensi dues vegades abans de començar amb l'assetjament per destruir a un dels seus companys. D'aquesta manera, disminuirien significativament les persones traumatitzades de per vida per culpa d'haver estat víctimes de la pressió laboral tendenciosa (mobbing) i es podria donar un ajut més significatiu a combatre el mobbing des de tots els aspectes de la societat, ja que, vivint en una societat en que tots necessitem treballar per a poder menjar, és imprescindible que estiguem ben protegits en el nostre lloc de treball.

Una de les dificultats principals amb la que m'he trobat, és que, en tot l'entorn del mobbing, hi ha un alt grau de desacord entre els diferents especialistes sobre elements essencials de l'estudi del fenomen, l'exemple més clar és que no hi ha una única definició de mobbing, si no que tots els especialistes donen una definició diferent segons el seu punt de vista i les seves experiències. Això, em pot dificultar arribar a un anàlisi conceptual del mobbing totalment coherent i a trobar la definició i l'explicació correcta dels conceptes del mobbing. Per altra banda, i mirant més la part de les entrevistes personals, és que hi han moltes persones que no els agrada parlar del tema del seu assetjament, i això m'ha dificultat bastant poder obtenir tota la informació necessària per poder completar el treball de recerca.

Tenint en compte tot l'exposat anteriorment, aquest treball te per objectiu esbrinar si el mobbing és perjudicial pel rendiment econòmic d'una empresa, en la que s'està practicant tècniques d'assetjament moral. La hipòtesi de partida, com a resposta a aquesta qüestió, és que aquestes tècniques de control i les problemàtiques derivades, generen a les empreses una pèrdua d'eficàcia, motivació i rendiment del personal, que repercuteix en els resultats econòmics a mig i llarg termini. Al llarg d'aquest treball,

intentarem comprovar o refutar aquesta hipòtesi, i arribar a alguna conclusió.

La metodologia emprada en aquest treball de recerca, ha estat fer un estudi conceptual sobre el mobbing, per tal de saber les magnituds i l'extensió que poden arribar a tenir els efectes del mobbing, per, posteriorment, corroborar-ho amb persones especialistes en mobbing i víctimes d'aquest. D'aquesta manera poder fer una relació entre els conceptes del mobbing i la realitat d'aquest, per arribar finalment a verificar o refutar la hipòtesi inicial del treball de recerca.

## **I. Primera Part del Treball de Recerca:**

### **1.-Origen del Mobbing**

L'origen del concepte mobbing es troba en el psicòleg Heinz Leymann que va utilitzar aquest terme, "mobbing", per descriure l'assetjament moral entre les persones en les organitzacions. Però aquest terme ja havia estat utilitzat abans per Konrad Lorenz, premi Nobel de fisiologia i medicina, compartit amb Karl von Frisch i Nikolaas Tinbergen l'any 1973, per descriure el comportament agressiu de grups d'animals amb l'objectiu d'excloure del grup a un intrús.

La relació del mobbing amb el comportament animal, ens fa veure que el mobbing, encara que en la actualitat a obtingut el recolzament mediàtic per esdevenir més conegut pel conjunt de la societat i l'actual sistema capitalista en fomenta el seu ús, realment, sempre ha existit aquest fenomen quan un grup d'homes a identificat a un altre home com a intrús.

L'augment descontrolat del fenomen mobbing és resultat de l'evolució que a fet el món laboral fins a l'actual capitalisme, ja que en les societats feudals, el assetjament moral cap a un treballador no era necessari per el seu senyor (empresari) i entre els mateixos treballadors no tenien recursos suficients per realitzar-lo. Amb l'evolució de l'entorn laboral, actualment un treballador està protegit per la legislació estatal i per sindicats i altres organitzacions obreres, i un atac directe com els de l'edat feudal és molt fàcil de ser demostrat, i conseqüentment penat. Per tant, donat que les agressions psicològiques són molt difícils de demostrar, el mobbing a esdevingut una pràctica molt comuna en determinades situacions laborals, encara que no només quan és el superior el que es vol treure de sobre un treballador, sinó també entre els mateixos treballadors.

Com a resultat de les investigacions fetes en diferents casos de mobbing, també s'ha arribat a la conclusió que el mobbing és un derivat de la competitivitat de la societat capitalista. El motiu de molts assetjadors és la enveja i la por que tenen davant d'una persona més qualificada i que destaca més en el lloc de treball, i la seva solució és destruir-la i així eliminar el que per ells és una amenaça donada la extrema competitivitat del sistema capitalista. Però, a vegades, el panorama es torna més lamentable, quan la competitivitat passa a un segon terme, i ja no és la por, sinó l'enveja el que empeny a l'assetjador o els assetjadors a actuar i a malmetre a la víctima. És en aquests casos quan l'assetjament es pot tornar encara més violent, perquè no n'hi ha prou en destruir la vida laboral de

l'assetjat, se'l vol destruir a ell, i tothom sap que atacar a la vida personal de la víctima li causarà pitjors conseqüències que el fet només de atacar la seva vida laboral.

## 2.- Què és el mobbing?

Actualment, encara no hi ha una definició única de mobbing, i les que hi ha, estan constantment revisades per altres experts en el tema. Una aproximació al significat real de mobbing és: "El mobbing és la pressió exercida sobre un individu en el lloc de treball, generalment per un grup amb un membre que fa de líder, que tendeix a l'autoeliminació de la víctima mitjançant la tortura psicològica, en alguns casos fins i tot agressions físiques, per tal de excloure-la de l'entorn laboral en el que es troba."

Encara que, les persones més destacades en el tema del mobbing tenen definicions pròpies.

Heinz Leyman, primera persona que es va dedicar al estudi del mobbing, i que el va anomenar d'aquesta manera, el defineix com "El psicoterror o mobbing en la vida laboral comporta una comunicació hostil y desprovista de ètica que es administrada de manera sistemàtica per un o varis individus, principalment contra un únic individu, qui, a conseqüència d'això, es llençat a una situació de soledat i indefensió prolongada, a base de accions de hostigament freqüents y persistents (com a mínim un cop per setmana ) i durant un període prolongat (superior als sis mesos)."

Altres, com per exemple Sánchez Piñuel diu que mobbing és *"aquella acoso que se produce en el lugar de trabajo, con el objetivo de 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 i destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la situación que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas"*

I la Comissió Europea, òrgan principal encarregat de definir l'entorn legislatiu del mobbing a nivell europeu, el defineix com *"un comportament negatiu entre companys o entre superiors i inferiors jeràrquics, a causa del qual l'afectat és objecte de l'assetjament i atacs sistemàtics durant molt temps, de forma directa o indirecta, per part d'una o més persones, amb l'objectiu i/o l'efecte de fer-l'hi el buit."*

Un detall que trobo important del mobbing, encara que de moment no a estat reconegut oficialment , és que tots els casos de mobbing acostumen a esdevenir-se per amagar un frau, un engany o qualsevol tipus de fet, que l'assetjador principal no vol que sorgeixi a la llum. Aquest detall, no és realment difícil de descobrir, però sí de demostrar, i per això els especialistes en mobbing no s'acaben de posar d'acord. El frau o engany pot ser de tots tipus, fiscal, ecològic, corrupció, suplantació de titulació, etc. Un bon exemple és el cas de "El Pequeño David".

David era el responsable de qualitat d'una important empresa de productes alimentaris per a animals. El problema va aparèixer quan David va descobrir que, sota el magatzem on es guardaven tots els productes alimentaris, hi passaven els conductes de clavegueram, i en conseqüència, els productes s'estaven contaminant. Ell, davant d'aquest fet, va posar la denúncia interna que havia de posar d'acord amb el seu lloc de treball, però, al cap d'un any, i al veure que ningú en l'empresa i posava solució, va decidir posar una denúncia exterior. Després d'aquest fet, ja va començar l'assetjament dels seus superiors, fins que, al final, va abandonar l'empresa, i aquesta va seguir emmagatzemant els seus

productes sobre de les clavegueres.

## 2.1.- Elements estructurals del mobbing:

Aquest anàlisi s'ha fet a partir del terme "Pressió Laboral Tendenciosa", estudiant cada un dels seus components per definir el mobbing.

- La pressió: Són totes aquelles accions, que des d'un punt de vista objectiu, poden ser interpretades com un atac.

Això exclou suposats fregaments laborals que per la seva naturalesa inofensiva no estarien inclosos dins dels elements de la pressió, com ara una simple broma. Tampoc quedarien inclosos els casos de l'anomenada "pressió frustrada", és a dir, quan la suposada víctima, el presionat, no se sent com a tal. La pressió necessita d'una víctima per ser una realitat i sense aquesta, és inexistent. Aquí és on han sorgit algunes discrepàncies entre especialistes del tema, sobre si pot ser sancionat un assetjador que ha dut a terme mobbing però la víctima mai s'ha sentit com a tal, i l'assetjador a estat denunciat per un antic còmplice de l'assetjament.

És pressió tant si es fa visible, com amb males paraules, com si no és tant visible, com mirades o ignorant la víctima, ja que una de les formes més comunes i destructives de mobbing és fent el buit a l'assetjat.

A més a més, el mobbing no es limita a l'acció psicològica, també s'acostuma a utilitzar l'agressió física de forma subtil i en repetides ocasions, com ara espentes suaus, sense intenció de fer mal, amb l'excusa de que l'afectat "sempre està pel mig". D'aquesta manera, l'agressió no arriba al punt de ser denunciabile, i ajuda en la denigració personal de l'assetjat.

- Laboral: Per ser mobbing, forçosament ha de ser en el lloc de treball, a conseqüència del treball i entre les persones del lloc de treball.

Ser conseqüència laboral implica que el lloc de treball i els fets que es desenvolupen en aquest en són l'origen. Mobbing no només és el simple fet de l'assetjament, ha de ser un assetjament necessàriament produït en el lloc de treball, no com últimament està passant, que degut a la publicitat que s'ha fet del mobbing i el reso que aquest ha tingut públicament, s'ha utilitzat també en àmbits externs al món laboral, com ara el mobbing mediàtic, que és l'assetjament dut a terme pels mitjans de comunicació de masses, com ara la televisió i la ràdio, de forma incorrecta, ja que el mobbing no conté cap tipus de assetjament fora del món laboral i com a molt es podria utilitzar fora d'aquest àmbit de forma metafòrica.

Ser entre persones del mateix lloc de treball implica que l'assetjador o els assetjadors i l'afectat estan relacionats laboralment. Aquest fet ja està explícit en la característica anterior, però cal citar-lo donat confusions com entendre per mobbing les desavinences entre veïns o familiars, que poden tenir repercussions en l'entorn laboral de l'afectat, com no poder descansar correctament o dificultar la seva puntualitat en el lloc de treball, però que no són causa del seu àmbit laboral.

Al ser dins del lloc de treball provoca una limitació geogràfica, fora de l'empresa el treballador ja té prou llibertat com per ometre els assetjaments, encara que al mateix temps, fora de l'organització i direcció de l'empresa, la supervisió i capacitat de reacció empresarial també sofreix una disminució important.

- Tendenciosa: És la part més important de la problemàtica del mobbing, la no admissibilitat per la consciència social d'aquesta pressió laboral.

La tendenciositat significa que respon a un pla i que l'objectiu del qual no està acceptat per la consciència social. El pla d'aquesta tendeix a tenir les característiques següents:

- Pot ser explícit o implícit: Aquest pla que respon a una finalitat pot haver estat manifestat per l'assetjador o els assetjador públicament o directament a l'afectat, o també pot ser que mai se

n'hagi fet una menció pública, i per tant, que l'afectat no en tingui la certesa, només haurà notat un canvi en l'actuació i l'actitud de determinats companys o de la direcció i això pot ser que li hagi creat unes sospites. El fet de que el pla sigui conegut o no per l'afectat tampoc té gaire rellevància, més que en el fet de prevenir o d'aconseguir proves d'aquest assetjament amb finalitats jurídiques, el que és realment important és l'existència d'aquest.

- **Permanència en el temps:** per no tractar-se d'un cas puntual i poder afirmar que és mobbing, és necessari que l'actuació hostil cap a un individu sigui duradora.

En contra dels estudis de Heinz Leymann i d'altres experts en el tema sobre la durada mínima en que ha de haver-hi una intenció de destrucció de l'individu assetjat, Ramón Gimeno Lahoz diu que “La presion laboral tendenciosa se produce tras un cierto tiempo que requiere todo plan, pero sin necesidad de un tiempo concreto.” Tambe afegeix que no deixa de ser mobbing perquè una setmana no hagi rebut cap atac, ni tampoc perquè el seu assetjament hagi durat 5 mesos, per exemple.

- **Repetició d'accions persistentment:** Aquesta és la diferència entre mobbing i conflicte puntual, les conductes han de ser repetides de forma reiterada per ser mobbing, fet que resulta lògic sabent que respon a un pla. Això sí, per demostrar el mobbing, és necessària una enumeració de fet concrets per donar cos a la conducta reiterada.
- **Evidència que el mobbing és una conducta humana voluntària i intencionada:** Les conductes dels assetjadors del mobbing sempre es fan de forma conscient, encara que tinguin un origen accidental o ordenat per l'empresa. Molt sovint, passa que l'assetjador no creu que està fent res il·legal, sinó només que no realitza correctament el seu treball.

Mentre que, per altra banda, l'objectiu del mobbing no està acceptat per la consciència social, generalment perquè els seus principals objectius són:

- **Pretén ocasionar el buit a la víctima:** Aquest es dona principalment en el mobbing horitzontal, ja que un empresari no té la necessitat de fer el buit, donat que té altres mètodes més dràstics per assetjar a la víctima. Aquest és un dels mètodes més efectius qual es vol atacar l'autoestima de la víctima, ja que la gran majoria dels éssers humans necessiten la relació amb altres persones per estar bé i sentir-se emocionalment satisfets.
- **Vol atacar la salut psicològica de la víctima:** Busca ferir a la víctima, però no amb el simple objectiu de fer-l'hi mal, sinó per buscar una determinada reacció de l'assetjat.
- **Cerca de la autoeliminació de la víctima mitjançant la seva destrucció a nivell emocional:** Aquesta és la base del mal del mobbing, és el principal objectiu dels assetjadors. D'aquesta manera s'aconsegueix l'eliminació laboral del afectat mitjançant el que es podria denominar com a tortura psicològica.

## 2.2.- Què no és mobbing?

Degut a la por escènica enfront al mobbing i la poca precisió general del que realment és mobbing, s'han donat casos de conflictes laborals que han estat confosos amb mobbing. A conseqüència d'això, a sorgit el anomenat “fals mobbing”, que és una simulació del mobbing feta per un fals afectat per perjudicar a un altre individu, que provoca el descrèdit dels afectats reals de mobbing, i per tant un

obstacle més per les víctimes d'aquest davant de la justícia i davant de les persones que componen el seu entorn.

- L'enfrontament amb l'empresari sobre temes laborals; no són considerats mobbing aquest tipus d'enfrontaments ja que, primerament, no es produeixen de forma sistemàtica, sinó en ocasions puntuals i sobre tot, perquè la intenció d'aquests no és atacar al treballador psicològicament, només són una qüestió de gestió empresarial. Tot i això, un assetjament de mobbing sí que pot incloure, en algun cas, aquests tipus d'activitats.
- L'enfrontament amb un treballador en una qüestió determinada; com en el cas anterior, un enfrontament puntual no és mobbing. En aquest cas, a més a més de no ser sistemàtic, l'enfrontament es fa des del mateix nivell, sense ser un grup de persones els que l'ataquen i sense la planificació de la que disposen els assetjaments de mobbing.
- La falta de simpatia amb l'empresari o un company; ja que, com en tots el llocs, quan hi han relació interpersonals, és normal que aparegui desavinences entre les persones, i que aquestes pugin afectar a una de les parts de una forma molt notòria i negativa, com per exemple, en una depressió. Però aquestes accions, per si mateixes no són mobbing perquè en una simple desavinença personal no hi ha els plans de victimització d'un dels individus ni l'intent de degradació de la moral d'aquest.
- L'excés de treball o l'estrès; la diferència entre l'estrès provocat per l'excés de treball i el mobbing està en que, en el mobbing, el problema són les persones i les relacions que tenen entre elles, en canvi en l'estrès, el problema és el mateix excés de treball (encara que pugui desembocar en diverses situacions de problemes psicològics, fisiològics, etc.), donat que si l'eliminem, també eliminem el problema, mentre que en el mobbing el problema seguirà sempre que estiguin presents els individus assetjants.
- El síndrome de desgast personals, o "burn-out"; el professor Antonio Cano defineix el síndrome de desgast personal com "Situació en que la falta de recompenses provoca que el treballador no es realitzi i es desmotivi. En el cas dels malalts és molt important detectar-lo, perquè el malalt "cremat" genera una despersonalització i una falta d'interès molt perillosos en el seu treball" en el diari "El País" (26-01-03). Aquest fet no és mobbing perquè el problema del treballador és el treball, i no la seva relació amb altres persones, com en els casos de mobbing.
- La depressió reactiva a un conflicte laboral; donat que el mobbing només és un dels múltiples conflictes laborals, és evident que no tots els conflictes laborals són mobbing. Encara que, ja que conseqüències del mobbing són nefastes, hi ha hagut un gran ressò internacional sobre aquest tema i les conseqüències del mobbing. El problema bé donat quan es confon el mobbing amb les patologies que genera, i es creu que la causa d'aquestes patologies és el mobbing. Aquest fet ha generat una gran confusió entre els especialistes, ja que aquestes depressions, que, com el mobbing, poden arribar a ser nefastes, també provenen d'un conflicte laboral. Un altre error d'aquesta confusió, és que el mobbing no necessàriament ha de arribar a depressions i malalties per ser mobbing, si es detecta a temps i s'actua correctament, pot ser neutralitzat sense que la víctima es vegi seriament afectada.
- L'assetjament sexual; aquest és un altre cas de confusió entre dos tipus de conflictes laborals diferents. La principal diferència entre aquests, és l'objectiu per el qual es duen a terme: en l'assetjament sexual, la intenció de assetjador simplement està relacionat amb temes de caire sexual, com aproximació, contacte, etc. Mentre que en el mobbing es busca la exterminació

emocional de la víctima per la seva eliminació d'un entorn laboral. També hi ha una certa diferenciació en el planejament de les accions, al contrari que en el mobbing, els assetjaments sexuals no tenen una planificació dels passos a seguir per aconseguir l'objectiu, només són una vil realitat.

### 3.- Indicis del Mobbing

Com es detecta?

Heinz Leymann, com a resultat dels seus estudis, va identificar les 45 accions que serveixen de guia per saber si un cas de malestar laboral prolongat és realment un cas de mobbing o no. Aclarir que aquests 45 punts, només són una orientació i que, per ser un cas de mobbing, no és necessari que es compleixin tots els punts, només és necessari que els punts que es compleixin, es compleixin de forma repetida en un període de temps prolongat i tampoc és necessari que es compleixi la totalitat d'aquests, fet que ja ha estat explicat en l'apartat que explicava què és el mobbing.

Aquests 45 punts, es divideixen en cinc apartats principals:

A) Activitats d'assetjament per reduir les possibilitats de la víctima de comunicar-se adequadament amb altres persones, inclòs el propi assetjador.

1. El cap o assetjador no permet a la víctima la possibilitat de comunicar-se.
2. S'interromp contínuament a la víctima quan parla.
3. Els companys impedeixen a la víctima que s'expressi.
4. Els company li criden i l'injurien en veu alta.
5. Es produeixen atacs verbals criticant treballs fets per l'assetjat.
6. Es produeixen crítiques cap a la seva vida privada.
7. S'aterroritza a la víctima amb trucades telefòniques.
8. S'amenaça l'afectat verbalment.
9. Se l'amenaça per escrit.
10. Es rebutja el contacte amb la víctima (s'evita el contacte visual, mitjançant gestos de menyspreu, etc.)
11. S'ignora la seva presència, fent com si ell/a no existís.

B) Activitats d'assetjament per evitar que la víctima tingui la possibilitat de mantenir contactes socials:

12. No es parla mai amb la víctima.
13. No se l'hi deixa que es dirigeixi a ningú.
14. Se l'hi assigna un lloc de treball aïllat dels seus companys.
15. Es prohibeix als seus companys parlar amb ell/a.
16. Es nega la presència física de la víctima.

C) Activitats d'assetjament dirigides a desacreditar o a impedir a la víctima mantenir la seva reputació personal o laboral:

17. Es calumnia la víctima.
18. Es fan corre rumors sobre la víctima per l'assetjador i els seus còmplices.
19. Es ridiculitza la víctima.
20. Es crea la fama de malalta mental sobre la víctima.
21. Es pressiona per provocar un examen psiquiàtric forçat.

22. L'assetjador s'inventa suposades malalties de la víctima.
23. S'imita a la víctima per intentar ridiculitzar-la. (gestos, to de veu, etc.)
24. Es fan burles de les seves creences (polítiques, religioses, ideològiques, etc.)
25. Se l'ataca sobre la seva vida privada.
26. S'ataquen els orígens de la víctima o la seva nacionalitat.
27. Se l'obliga a fer una tasca humiliant.
28. Es deixa constància de la feina de la víctima amb la intenció de desacreditar-la o de posar en dubte la seva feina.
29. Es qüestionen o contesten les decisions preses per la víctima.
30. S'injuria a la víctima en termes degradants.
31. S'assetja sexualment a l'afectat amb gestos o proposicions

D) Activitats d'assetjament dirigides a reduir la ocupació de la víctima i la seva disponibilitat de treball mitjançant la seva desacreditació professional.

32. No se li assigna cap tasca a la víctima.
33. Se li priva de ocupacions i se li bloqueja l'accés a tasques pels seus propis mitjans.
34. Les tasques que se li assignen són inútils i absurdes.
35. Se li assignen tasques molt inferiors a les seves capacitats o competències professionals.
36. Se li assignen moltes tasques seguides.
37. S'obliga a la víctima a realitzar treballs humiliants.
38. Se li assignen tasques que necessiten una experiència superior a la de la víctima i les seves capacitats.

E) Activitats d'assetjament que afecten la salut física o psíquica de l'assetjat.

39. Se li assignen tasques perilloses o realment nocives per a la seva salut i la seva integritat física.
40. S'amenaça físicament a la víctima.
41. S'agredeix físicament a la víctima però de forma lleu, com a advertència.
42. S'agredeix a l'assetjat físicament, sense contenir-se.
43. Se l'hi ocasionen despeses voluntàriament per tal de perjudicar-la.
44. S'ocasionen desperfectes en el seu lloc de treball i en el seu domicili.
45. S'agredeix sexualment a la víctima.

Com ja he dit anteriorment, aquests punts només són una guia, perquè la imaginació de l'assetjador per fer mal pot crear altres tipus d'accions per atacar la integritat física o moral de la víctima, aquestes també poden variar segons el sector laboral i la naturalesa de les tasques que desenvolupin els diferents implicats en un cas de mobbing, tan víctimes com assetjadors.

Actualment, a més a més, s'estan introduint els protocols antimobbing en les empreses. Aquests protocols es presenten en els convenis laborals i estan dirigits a que els treballadors que es sentin afectats per mobbing sàpiguen què han de fer, a qui han de recórrer i puguin identificar al seu agressor principal. Per altra banda, també ajuda als treballadors que creuen ser víctimes de mobbing a identificar-ho i, als que nos saben què és el mobbing informar-los de què és per tal que puguin estar previnguts i què tinguin el coneixement suficient sobre mobbing per no permetre que els puguin fer un mal irreversible abans de que les entitats competents puguin actuar per remeiar la situació.

Un exemple, del qual en fa menció Ramon Gimeno Lahoz en la seva tesis doctoral és la reiteració de sancions sense fonaments en contra del treballador. Aquestes es basen en sancions que

l'empresa emet als Tribunals de Justícia competents, i que és revocada per aquests (o no), fet que fa minvar la confiança del treballador en ell mateix i es posa en dubte la correcta realització de la seva feina dins de l'empresa públicament, que això, al mateix temps, crea una situació de inseguretat entre la resta de treballadors de l'empresa davant d'aquest, deixant de banda les incomoditats i els problemes que comporta tenir que estar pendent d'una sanció al Tribunal de Justícia (buscar un assessor jurídic, presentar-se al judici, etc.).

#### 4.- Tipus de Mobbing:

El mobbing, donada la seva naturalesa, es pot classificar principalment en tres apartats: el mobbing horitzontal, que és el mobbing entre treballadors situats en la mateixa posició jeràrquica, el mobbing vertical, que es divideix entre el mobbing descendent, el més comú, donat entre superiors jeràrquics i treballadors en una posició inferior i mobbing ascendent, el menys donat en el món laboral, entre treballadors jeràrquicament inferiors i els seus superiors.

- El mobbing horitzontal:** Aquest és el tipus de mobbing en que es veu més clarament que el mobbing és un problema provocat per la actual competitivitat del sistema capitalista, el mobbing entre treballadors de la mateixa categoria jeràrquica. La competitivitat provoca l'enfrontament dels treballadors quan aquests volen el mateix lloc de treball que és limitat a un del dos, i es veuen obligats a competir per tal d'aconseguir el seu objectiu laboral dins de l'empresa, i quan es produeix aquesta situació, el treballador menys capacitat o que no confia prou en les seves capacitats, respon a la por del fracàs i de la frustració atacant al seu "adversari" i començant així una lluita de resistència psicològica. En molts casos, la gran majoria, es veu incapaç de ferir a la víctima i al no donar-ho per perdut, busca el suport i l'ajut del grup per atacar a la víctima i d'aquesta manera és quan s'origina el grup d'assetjadors amb el seu fundador i líder. A partir d'ara ja tenim el cas de mobbing i es comença amb la denigració psicològica de l'individu assetjat. Es possible que el cas de mobbing no sigui pel motiu esmentat anteriorment, fet que no és estrany encara que si minoritari, també la causa del mobbing depèn totalment de les persones involucrades i hi han moltes variants respecte aquest tema, encara que la majoria son donades per el motiu que ja hem comentat.
- El mobbing vertical descendent:** Mobbing que es dona aprofitant la superioritat jeràrquica i els poders que aquesta dona respecte a la víctima. És el més comú dels tres tipus de mobbing aquí explicats. En aquests casos no es dona el grup d'assetjadors, ja que l'assetjador en té prou amb la seva posició de superioritat per actuar impunement i sense que ningú li qüestionari les seves accions o posi fre a l'atac que porta a terme mitjançant les seves decisions clarament dirigides contra la víctima.

A més a més, aquest mobbing és el que destrueix més greument la integritat psicològica de la víctima, ja que veu que no se'l vol dins de l'empresa i que els seus companys no l'ajuden i l'abandonen amb la seva agressió laboral sense fer-hi res. La víctima comença a dubtar i busca el perquè de la situació, que sovint acaba culpant-se a ella mateixa dels seus mals i traumatitzant-se en silenci.
- El mobbing vertical ascendent:** Un cas de mobbing que es dona en molt poques ocasions, sorgeix quan un inferior jeràrquic ataca al seu superior. L'assetjador obté la força d'atacar al seu superior de la unió amb altres companys de l'empresa, es a dir que, en aquests casos tornariem a veure el grup d'assetjadors amb el seu líder corresponent. Principalment es donen contra superiors nous, fent malament la feina o fent veure que no s'han entès les seves explicacions per tal que una realització pèssima de les tasques d'una part dels treballadors repercuteixi

negativament en contra del nou superior.

## **5.- Perfils dels implicats en casos de mobbing:**

Realment no hi ha un perfil perfectament delimitat dels implicats potencials en cassos de mobbing, això sí, una de les conclusions a les que va arribar Heinz Leymann en els seus estudis, va ser que hi ha un alt grau de possibilitats de que la persona que propiciï l'assetjament sigui del mateix sexe que la víctima. L'explicació que en dona ell, és que s'acostuma a treballar més amb persones del mateix sexe que amb d'altres del sexe oposat. (S'ha de tenir en compte que els estudis de Heinz Leymann van ser fets durant els anys '80 i que aleshores la homogeneïtat de sexes en els llocs de treball era superior a la actual.)

### **5.1.- Perfil Víctima:**

El perfil de la possible víctima de mobbing és una de les parts de les que s'han obtingut més divergències, depenent de l'estudi al que ens referim pot ser que el sexe no sigui una característica rellevant a l'hora de poder ser víctima de mobbing, mentre que, per altra banda, d'altres estudis (com per exemple el de Marie-France Hirigoyen) afirmen que hi ha més possibilitats que la víctima sigui del sexe femení que no pas del sexe masculí. Un altre aspecte important del perfil d'una possible víctima de mobbing és que acostumen a ser persones de més de 40 anys. Això és degut a que el mobbing brota, especialment, quan hi ha estabilitat en el lloc de treball, fàcilment comprensible sabent que per exercir un assetjament laboral es necessari un ampli horitzó temporal i una constància que no es troben en una víctima que disposa d'un contracte temporal. Excepcionalment, també es donen casos de víctimes menors de 40 anys, però es produeixen amb menys freqüència.

L'aspecte que més salta a la vista, és a dir, el més remarcat és el caràcter de la víctima. Tendeixen a ser víctimes amb una personalitat forta, són gent que destaca laboralment per la seva qualitat i la seva dedicació, a més a més també per la seva capacitat de lideratge. En el cas contrari, una persona dèbil emocionalment, no es mantindria al lloc de treball al cap de poc temps de ser objectiu d'un assetjament constant i buscaria la forma de fugir de la situació sense entrar en la batalla de desgast psicològic que reben les víctimes de mobbing. Per altra banda, les persones amb aquestes característiques o semblants, no tendeixen a destacar entre els altres treballadors i, generalment, no creen malestar (entenent per malestar la situació en que l'assetjador es sent inferior a l'assetjat) en companys que poden o podrien ser assetjadors.

### **5.2.- Perfil Assetjador:**

Com ja ha estat mencionat amb anterioritat, és molt més probable que l'assetjador sigui del mateix sexe que la víctima. Però, és molt difícil determinar i delimitar el perfil d'un assetjador potencial, ja que el que se'n podria dir "problema" d'aquests subjectes té molt a veure amb la seva vida passada i no únicament amb la seva situació actual. Són persones frustrades en la seva vida laboral i personal, que senten una gran enveja enfront a la víctima, una enveja que els corroeix per dins i els incita a atacar a la víctima. També són persones insegures en elles mateixes, que veuen en la víctima una gran amenaça, una amenaça que els fa creure que perilla el seu lloc de treball i/o la seva imatge pública en l'entorn laboral. Persones egoistes i egocèntriques amb molta por i molta poca confiança en ells mateixos que necessiten torturar psicològicament, i físicament si cal, a altres individus per tal de sentir-se superiors a ells i augmentar la seva poca autoestima.

Recentment, hi han hagut especialistes com Marie-France Hirigoyen, que han afirmat que els

instigadors d'un cas de mobbing són psicòpates integrats. Són persones capaces de respectar públicament les normes, i a més, tenen una gran capacitat de manipulació, amb la qual cosa, fan donar una imatge pública de bones persones, i aprofiten que la gent té aquesta imatge d'ells per manipular-los de manera que fa quedar a la víctima com a mala persona, creant així el seu gang d'assetjadors. Els assetjadors són persones que per aconseguir el que volen (ferir a la persona assenyalada) no es qüestionen els mètodes a fer servir, però intenten que el resta de l'entorn no es doni compte de que estan fent mal a una altra persona de forma totalment desmesurada i injustificada. Aconsegueixen vorejar la llei, però semblant ser persones estrictament complidores amb les normes establertes. El que els caracteritza realment com a psicòpates és la incapacitat de poder-se posar en el lloc de la víctima, i per tan, això els fa més perillosos perquè mai se senten culpables del que estan fent, de tal manera que tampoc tenen pietat amb la víctima. No és possible curar o fer que abandoni la seva causa amb paraules, ja que no responen al raonament i encara menys, a qüestionar-se les seves accions. Són persones cruels que fan veure que són bones persones, mentre estan maltractant i acabant amb la integritat física, moral i psíquica de la víctima.

## 6.- Causes del Mobbing

Per entendre les causes que empenyen a un individu a assetjar moralment a una altra persona hem de tenir clar que la causa principal és ell mateix, ja que ataca a la víctima només perquè creu que d'aquesta manera podrà resoldre els seus propis problemes, o si més no, li servirà de sedant per contrarestar els efectes que aquests tenen sobre la seva integritat psíquica. Per altra banda, un factor condicionant del mobbing és el medi, l'entorn, és a dir, l'empresa o lloc de treball, que lluny de proporcionar solucions i/o prevencions al problema del mobbing, acostuma a fomentar (generalment, de forma involuntària) la lliure expansió de l'agressió psicològica, no per col·laborar amb l'assetjador i amb l'atac contra la denigració psicològica de la víctima, sinó per la manca de resposta davant de l'agressió i la falta de competència a l'hora de protegir els treballadors dels riscos laborals.

Aquí, per fer-ho més entenedor, dividirem les causes en tres parts, fent referència als tres tipus de mobbing que existeixen, així, també podrem il·lustrar més clarament les causes bàsiques de cada tipus de mobbing,

- **Mobbing horitzontal:** El tipus de mobbing més habitual, en aquest tipus de mobbing és on es veu més clarament la ment pertorbada que inicia l'agressió psicològica, i física si és necessari, i que més endavant liderarà el grup d'assetjadors.

Una de les causes d'aquest assetjament és l'enveja. Quan hi ha un treballador realment competent que brilla per la seva qualitat, sorgeix l'enveja entre altres treballadors que, encara que s'esforcen no arriben mai a tenir la competitivitat de l'altre, i aquest fet pot minvar la seva autoestima, arribant així a sentir odi cap al treballador que, innocentment, ha fet que un altre individu se senti ferit. Tampoc és necessari que l'enveja sigui produïda per la capacitat de treball, pot ser per causes varies, i fins i tot insignificants, com ara caure millor als superiors, tenir una vida personal i/o socialment més plena o tenir certs béns econòmics que encenen l'enveja de l'individu agressor.

Una altra de les causes principals és la por. Quan la qualitat d'algun treballador en concret és percebuda com una amenaça per un altre, que es caracteritza per ser una persona amb una personalitat insegura, i aquest veu perillar el seu lloc de treball o el seu possible ascens en l'àmbit laboral, provoca una resposta agressiva per part de la persona insegura que intentarà expulsar al treballador competent del seu entorn laboral per tal de que no el perjudiqui, fins al punt de intentar eliminar-lo com a persona.

- **Mobbing vertical ascendent:** Mobbing en el qual són els treballadors els que assetgen al seu superior. La causa d'aquest mobbing és la que s'adiu millor a la definició feta per Konrad

Lorenz del mobbing, “comportament agressiu de grups d'animals amb l'objectiu d'excloure del grup a un intrús”. Quan hi ha un canvi de cap, sigui perquè l'anterior a cedit el seu lloc a un altre de més jove, o perquè degut a una fusió o un esdeveniment similar s'ha introduït un nou superior que és identificat com a intrús pel grup de treballadors, que responen a aquesta intrusió intentant expulsar el nou superior desmesuradament, sense preocupar-se pels mitjans que s'utilitzin en l'execució de l'expulsió de la víctima.

- **Mobbing vertical descendent:** Bàsicament, aquest tipus de mobbing té dues causes principals. Per una banda, la més irracional de les dues, és provocada per una antipatia injustificada contra la víctima. Encara que en el mobbing horitzontal també existeix aquesta causa, hi ha un numero molt reduït de casos provocats per la antipatia, és més comú que l'assetjador cregui que és causa de l'antipatia injustificada, o vulgui creure, donat que no estan disposats a reconèixer que és fruit de la por o de l'enveja. Per altra banda, l'altra causa és una de les conseqüències del capitalisme. Davant d'un treballador poc competent i gens rentable, l'empresa opta per rellevar-lo del seu lloc de treball. El problema apareix quan l'empresari es nega a pagar la indemnització i com a solució assetjarà al treballador, intentant així que aquest, voluntàriament, abandoni l'empresa i lliuri l'empresari del cost de la indemnització.

## 7.- Conseqüències del mobbing:

Donat que el mobbing és un problema molt complex, té diferents conseqüències segons a qui afecta:

### 7.1.- Conseqüències del mobbing per a la víctima:

Les conseqüències per a la víctima poden ser molt diverses perquè depenen de la pròpia víctima i de la naturalesa de l'assetjament moral, però sempre són conseqüències negatives. Cal destacar les conseqüències a nivell psicològic, ja que la integritat psíquica de la víctima és la que es veu més afectada. Els problemes psicològics es mouen entorn la base de l'ansietat. Encara que l'ansietat es genera i es desenvolupa només en l'àmbit laboral, aviat estén els seus efectes i ocupa plenament la ment, i en conseqüència, la vida de la víctima, sentint-se en un estat permanent d'amenaça. Poden perdre la possibilitat de concentrar-se degut a que al cap només tenen el seu problema laboral, a més a més se senten frustrats i impotents al no poder resoldre la seva situació, se senten fracassats, abandonats al veure que ningú no fa res per solucionar la situació, és més, la gent que hi pren part, es posa a favor de l'assetjador i col·labora amb l'esquadra d'atac per destrossar més a la víctima. Importat també, mencionar la baixa autoestima a la que arriba la víctima veient la situació en la que es troba, fins a arribar a un punt en que es culpa a ell mateix i es considera el culpable de tot el que l'hi esta passant.

No és estrany que, de vegades, es busquin maneres per resoldre els seus problemes, maneres poc “ortodoxes” de fer-ho, com per exemple alcohol, drogues o altres tipus d'addiccions per tal de fugir de la seva realitat o fer “més suportable” la seva vida. Resultat d'això és sumar els efectes nocius del mobbing i els de les addiccions, fent un combinat que en ocasions a acabat en un suïcidi.

A nivell físic, encara que no en tanta mesura, també trobem efectes del devastador mobbing. Això si, estan directament relacionats amb els trastorns psíquics de la víctima, com ara vòmits, que poden ser provocats com a conseqüència de l'ansietat. És molt comú entre les víctimes d'assetjament moral esclatar a plorar molt sovint, sense causa aparent, o per coses que, en principi, no són tant greus com per provocar que una persona esclati a plorar, a causa de la depressió en la que es troba submergit i al baix nivell d'autoestima del que disposa la víctima de l'assetjament. Bàsicament són trastorns funcionals, deguts a la manca de capacitat de concentració i el nerviosisme permanent que

el persegueix com a conseqüència del sentiment constant d'amenaça, i altres trastorns de tipus orgànic.

Molt important parlar d'un dels aspectes més greus dels diferents tipus de trastorns que provoca el mobbing, els trastorns a nivell social. És un aspecte que, des del meu punt de vista, se'n parla massa poc i és molt necessari parlar-ne més, ja que és important atendre aquest aspecte per a què un afectat de mobbing pugui començar a superar els seus traumes.

El símptoma que més es nota en l'aspecte social, és la irritabilitat del subjecte assetjat. S'alteren per qualsevol cosa, fet que dificulta moltíssim les seves relacions interpersonals, continuant així l'efecte domino que ha començat amb l'assetjament per privar-ho de vida social i estancant-se en un mar de solitud i que mai se sap com pot acabar. Encara més greu que el fet d'estar sol, i problemes psicològics que provoca aquest fet, és que, sense vida social, la víctima es troba condemnada a la tortura de la seva pròpia presó mental. Aquesta víctima necessita del suport de familiars, amics i possiblement, també d'especialistes per poder superar el seu trauma, i sense aquest suport ni gent que l'aconselli i el guïi correctament és molt difícil que algun dia aconseguixi recuperar-se. Fet que es veu més agreujat pel sentiment d'humiliació que els fa callar el problema, ocultant-lo als ulls i el coneixement de persones que podrien fer-hi alguna cosa per remeiar-ho, encara que siguin externes al cercle que formen les persones implicades en l'assetjament, i per la qual cosa, no poden assabentar-se sense que la víctima els hi confessi (donant per suposat que l'agressor no se senti orgullós del que està fent i ho expliqui a una abundant quantitat de tercers). Però no s'acaba aquí, quan la víctima, passat un cert temps, comença a veure els fets succeïts una mica més fredament, es comença a preguntar el perquè de les seves reaccions, i el perquè es va callar (o es continua callant...) tant de temps la brutal agressió que estava rebent i acabant per sentir-se també botxí del seu propi assetjament, agreujant notòriament la situació.

A més a més, hi ha un aspecte que encara no a estat confirmat pels experts, però si més no, fins que admetin que és una conseqüència del mobbing, serà una coincidència entre moltes víctimes de mobbing. I és que, al cap dels anys d'haver sofert mobbing, moltes de les víctimes que l'han sofert, desenvolupen un trastorn que els impedeix portar una vida amb normalitat, la fatiga crònica.

Així queda més ben il·lustrat la increïble capacitat destructiva que té el mobbing, o dit d'una altra manera, es pot veure millor fins a on arriba la malícia de certes persones, que en podríem anomenar, psicològicament malaltes, arribant a extrems més propis de la barbàrie que de l'entorn laboral.

I no podria tancar aquest apartat sense el testimoni de Sara, víctima de mobbing, que va guanyar la sentència per acomiadament nul i va tenir que ser admesa a l'empresa. Allà va començar el pitjor de tot; els seus superiors la insultaven i li deien que era com un captaire, demanant treball. Els seus companys s'apartaven d'ella per por a que els superiors actuessin en conseqüència. Les seves paraules " *Ja no sóc persona, soc un "pelele". No dormo ni menjo. Em vaig quedar en 44 kg. Prenc antidepressius i tranquil·litzats, i tinc el tiroide fet pols. No aconseguixo ser mare perquè cada cop que em quedo embarassada avorto...* "

## **7.2.- Conseqüències per a l'empresa;**

És lògic, que comentant un problema que s'origina en un règim purament laboral (encara que transcendeixi en la plenitud de la vida de la víctima) ens interessem pels efectes que provoca el mateix mobbing a la totalitat de l'entorn laboral de la víctima i de l'assetjador, l'empresa. Aquest apartat respon de forma bastant complerta la hipòtesi d'aquest treball de recerca, encara que no de forma total.

Les conseqüències per a l'empresa giren entorn de la productivitat, que es veu afectada negativament degut a que el treballador víctima, baixa considerablement el seu rendiment, la falta de comunicació entre els treballadors també fa disminuir la capacitat productiva de l'empresa ja que les diferents parts del treball que desenvolupen no convergeixen correctament, i per tant no poden presentar els mateixos resultats que si treballessin units i cooperant. Fins hi tot, l'atenció dels treballadors es desvia del treball per estar pendents del que passa entre els diferents treballadors, ja sigui per vigilar de no rebre més agressions, com per esperar qualsevol oportunitat per tornar a agredir, o tan sols per poder ser un espectador en primícia de l'assetjament. En altres paraules, la capacitat productiva de l'empresa es veu seriosament danyada pel comportament del seus components, en especial d'aquells que formen part de la trama del mobbing.

Tot això, sense comptar amb un altre aspecte diferent al de la productivitat que avui en dia és molt important en certs tipus d'empreses, sobretot en les que depenen de la seva imatge pública. Actualment, amb la proliferació dels medis de comunicació, i l'espai que s'ha fet l'assetjament moral en aquests, és relativament fàcil de dinamitar la imatge pública d'una empresa amb el relat d'un cas de mobbing dins de l'empresa, fet que fa que la situació econòmica de l'empresa empitjori de forma molt rellevant. Per altra banda, el mobbing suposa un cost extraordinari per a l'empresa, ja que la baixa de la víctima (si es que aquesta no a estat acomiadada o ha deixat el seu lloc de treball "voluntàriament") l'ha d'assumir l'empresa, o si de cas la seguretat social, en tots casos suposa un greu problema econòmic per tot el conjunt de la societat.

## **8.- Tractaments del mobbing:**

Un altre efecte del poc coneixement que es té del mobbing, és que la població no coneix quines son les actuacions que s'han de dur a terme quan es pateix un assetjament, ja sigui com a víctima, o com a persona responsable del benestar del personal. Aquest tema ha sigut el centre de moltes investigacions dels experts en mobbing, donada la vital importància d'aquest per tal de poder minimitzar els devastadors efectes del mobbing.

### **8.1.- Tractaments des de dins:**

Punts de l'informe Randstand sobre la prevenció del mobbing:

- Enriquir el contingut de tasques repetitives i monòtones de diversos llocs de treball.
- Deixar més llibertat als treballadors, sobretot funcional i organitzativa.
- Permetre als treballadors prendre part en les decisions que els afecten directament per tal de que el poder estigui repartit de forma més equitativa i justa per que no es produeixin problemes d'abús d'autoritat, o que aquests es redueixin.
- Evitar l'estrès que provoca la no-especificació a l'hora d'assignar tasques al treballador, en altres paraules, ser més precís amb els subordinats per tal de que no se sentin perduts o desorientats.
- Disposar d'una bona qualitat dels superiors i una bona comunicació entre els diferents nivells jeràrquics per que les informacions arribin a tots els llocs de l'empresa i que no hi hagi una desconexió sobre l'empresa per part dels treballadors que en formen part.

- Fomentar el recolzament entre els treballadors i les seves relacions.
- Estar preparats des d'un punt de vista empresarial per actuar ràpida i eficaçment quan apareixen desavinences importants entre treballadors o altres problemes que son potencials preludis de mobbing.
- Disposar d'algun tipus de sistema perquè les queixes dels treballadors puguin fer-se conèixer i arribin a orelles dels superiors, i que aquests en facin cas.
- Establir algun tipus de sistemes d'avaluació periòdiques sobre la qualitat de l'entorn laboral i l'ambient de les relacions interpersonals dels treballadors.

Aquests punts no són cap tipus de solució total i definitiva, només son una guia de prevenció, molt útils, però que no garanteixen que no puguin brotar casos de mobbing en empreses que respectin aquests punts. Això sí, ho dificulta bastant.

Per altra banda, queda la part de la qual és responsable la víctima, i la persona que més pot fer, i segurament la que més haurà de fer, per poder eradicar la situació de mobbing que està vivint.

El més bàsic de tot perquè la víctima actui correctament, o com a mínim perquè sàpiga què és el que hauria de fer, és tenir uns coneixements prou extensos de mobbing per saber a què s'està enfrontant i que ho pugui identificar de seguida que es comenci a produir, i per tant, tingui més possibilitats de defensar-se a temps per que la seva integritat psicològica no resulti massa danyada per bloquejar-li la seva capacitat de reacció funcional.

En segon lloc, encara que no sigui un fet gaire important, és aconsellable explicar que s'està patint un assetjament a totes les persones properes possibles, així com a les persones implicades en el seu entorn laboral (en cas que sigui mobbing horitzontal, importantíssim que la directiva de l'empresa se n'assabenti, fet que pot ser molt útil per cobrar una indemnització per part de l'empresa per haver premés l'assetjament sent conscients que aquest s'estava desenvolupant en la seva empresa. També pot ser útil per trobar recolzament moral, encara que no s'ha de buscar aquests objectiu perquè generalment fracassa, com a mínim en l'àmbit laboral.

Sense cap dubte, la millor forma per lluitar contra el mobbing és la resposta immediata, que l'agressor sàpiga que no permetràs que se surti amb la seva així com així, utilitzar tots els mètodes possibles per fer-l'hi entendre que no li deixaràs el camí lliure per que et destrueixi amb total impunitat. Per això, seran necessàries certes prevencions destinades a la recollida de proves pel futur judici que haurà d'afrontar la víctima. Amb aquestes proves sota el braç, la víctima es sentirà reforçada perquè sabrà que tot el que pateixi no serà en va, sabrà que li servirà per enfrontar-se al seu assetjador, i això proporciona molta moral que l'ajudarà en el dur procés de desgast psicològic i físic que l'espera.

No obstant, és imprescindible que recorri a especialistes en mobbing, psicòlegs, i a tot el suport psicològic i moral del que pugui disposar, ja que tot l'ajut és poc. Tampoc es pot oblidar que, ja que el mobbing no té una forma definida, i que depèn absolutament de la personalitat de l'individu o els individus que estiguin assetjant a la víctima, per tant sempre es poden donar situacions que surtin dels esquemes previstos, i en les quals necessitarà consell de tercers per seguir en la seva defensa-contraatac.

Com és fàcilment deduïble, portar aquests procediments a la pràctica és molt difícil, ja que quan un descobreix que està sent víctima de mobbing es massa tard, i és molt difícil arribar-ne a ser conscient. És per això que crec que és importantíssim que es posi a l'abast de tothom la informació necessària per que tots els treballadors en coneguin les característiques, i sobre tot que es difonguin

correctament els conceptes necessaris per reduir els efectes del mobbing en les víctimes.

## 8.2.- Les 15 estratègies per superar el mobbing.

Les quinze estratègies personals per superar el mobbing. (Adaptat de Piñuel, 2003):

1. Identificar el problema del mobbing com a tal: Informar-se i formar-se sobre el problema.
2. Documentar i registrar les agressions de les quals s'és objecte com més aviat millor.
3. Fer públiques les agressions que es reben en la intimitat i en secret, i comunicar-les als companys, superiors, directius, assessors, parella, amics, familiars.
4. Desactivar-se emocionalment, evitar reaccionar amb atacs.
5. Controlar i canalitzar la ira i el ressentiment (la ira és aliada del assetjador).
6. Fer front al mobbing: l'enfrontament fa retrocedir al assetjador, que és covard en el fons.
7. Ser assertiu, respondre a les calumnies i les crítiques destructives, encara que sense passivitat ni agressivitat.
8. Protegir les dades, documents i arxius del propi treballador, desconfiant de les capacitats manipuladores dels assetjadors.
9. Evitar l'aïllament social, sortir i afrontar socialment la situació de l'assetjament.
10. Evitar la autoinculpció, si es produeixen utilitzar mecanismes de extrojecció.
11. No intentar convèncer o canviar a l'assetjador.
12. No caure en la inhibició, ni en la paralizació, parlar del assetjament i expressar les emocions (riure, plors) que les seves conductes provoca.
13. Autoestimar la capacitat professional, fer cursos, mantenir-se informat, etc.
14. Evitar la destrucció, demanar ajut mèdic, psicològic i legal, per dissenyar el pla terapèutic més indicat (activitats preventives, tractament farmacològic, baixa laboral).
15. Perdonar a l'assetjador com a forma d'alliberament final.

(Font: <http://www.semergen.es/semergen2/microsites/manuales/mobbing/estrategias.pdf>)

Seguidament, analitzarem els diferents punts esmentats anteriorment:

Punt 1: Per això, és realment molt necessària la col·laboració de les institucions públiques, fomentant la divulgació de la informació necessària per a qualsevol treballador amb l'objectiu que un cas de mobbing pugui ser fàcilment reconegut, encara que el treballador en qüestió no en sigui la víctima directe.

Punt 2: És imprescindible que, si es vol arribar a processos judicials, es prengui documentació o diferents proves per poder demostrar-la, això si, sempre que sigui possible, ja que en moltes ocasions, la víctima no es veu prou capacitada moralment com per, a més de suportar la seva indesitjable situació, pugui recopilar proves de l'agressió que està patint. Generalment, el més fàcil és fer gravacions de veu o en vídeo, o simplement guardar documents fets per a altres persones on s'evidenciï l'assetjament de mobbing que està patint. Aquest fet, és una prova més del poder destructiu del mobbing, que provoca que en molts casos, la víctima no sigui capaç ni de redactar documents explicant la seva trista història i el desenvolupament dels fets que succeeixen en el seu lloc de treball.

Punt 3: Aquesta és una de les principals accions a fer per tal de poder començar a curar el dany psicològic que provoca el mobbing. Comunicant el cas propi amb tots els medis possibles a tothom qui es pugui, servirà per trobar d'alguna manera, algun tipus de suport psíquic i moral, principalment en els cercles més propers, l'entorn familiar i les amistats més pròximes.

Punt 4: El reaccionar amb atacs, només serveix de favor per a l'assetjador, ja que se'l dota d'importància i ell ho nota, a més a més, responnent agressivament, li proporciona l'escut social de fer-se passar per la víctima en lloc de per l'assetjador i la imatge pública és importantíssima en un cas de mobbing per decidir cap a quin costat s'inclinarà la balança.

Punt 5: Lògicament, la ira pot conduir al descontrol i a l'amargura de la víctima, i igual que en el punt anterior, això cedeix punts a l'agressor que es sent reconfortat al veure els devastadors efectes de la seva conducta nociva, i poder contemplar a la víctima destrossada.

Punt 6: Com també s'explica en el punt següent, no es tracta de deixar-l'hi terreny lliure per poder desenvolupar les seves agressions amb total impunitat, és necessari que la víctima s'hi enfronti, per fer-l'hi veure que no està indefensa i que lluitarà fins al final, això molt cops fa retrocedir a l'agressor, ja que les persones que necessiten de les altres per poder atacar a una de sola, acostumen a ser persones bastant covardes i per tant, davant d'una persona que no permet cap mena d'agressió, tendeixen a moderar-se i a pensar més abans de realitzar qualsevol tipus d'agressió.

Punt 7: Els punts 4 i 5 tampoc volen dir que la víctima s'ha de deixar agredir sense oferir cap mena de resistència o defensa. Més aviat, el que venen a dir és que la víctima s'ha de defensar, en la mesura que pugui però, no obstant, ha de vigilar les formes, per tal de intentar ser el més asertiu possible, per tal de desacreditar la víctima responnent a les agressions de forma moderada, formal i respectuosa. També és important evitar deixar entreveure a l'agressor que s'hi està implicant emocionalment, cosa que, com en els punts anteriors, el reforçaria i el motivaria per continuar amb la seva tortura.

Punt 8: Un altre dels punts lògics, però que són necessaris recordar a la víctima, donat que després o durant l'assetjament, la víctima es debilita i es torna un ésser bastant inofensiu, a vegades es passen per alt detalls com protegir els documents i les dades que inculpen al assetjador, i si no estan dipositades en un lloc segur, és possible que l'assetjador hi tingui accés, o que, per algun motiu, s'assabenti de l'existència d'aquests documents i els busqui amb l'objectiu de destruir-los. Per tant, s'ha de tenir en compte que els assetjadors son persones malvades, capaces de fer el que sigui per aconseguir els seus objectius i sortir-ne impunement.

Punt 9: Per trobar un bon recolzament extern, també és necessari que es busqui en cercles externs, com ara amistats que es poden conèixer tenint una rica vida social. Per altra banda, sortir amb els amics, anar al cinema, al teatre, etc., permet a la víctima treure's del cap el seu problema, cosa que, si es quedés tancada a casa, es sotmetria a les seves pròpies penes, donant-li masses voltes, fet que ajuda a entrar en depressions, o a agreujar-les si ja es tenen.

Punt 10: Cal ser conscient que la víctima, en contra del que digui l'assetjador i el seu col·lectiu de maltractadors, és innocent del que se l'acusa. Per això, la víctima ha de tenir clar que tot rostre és caricaturitzable, que és molt fàcil per una majoria fer passar per dolent al que no ho és. Per aconseguir ser conscient de que hom és innocent, molts cops no n'hi ha prou amb el suport moral dels cercles més propers, sovint es necessita de l'ajut d'especialistes.

Punt 11: El fet d'enfrontar-se a l'assetjador, no ha de ser en cap moment per canviar-lo. Dipositar esperances en canviar-ho pot acabar perjudicant a la víctima en el moment en que li sembli que hi ha possibilitats de canviar-la, només seria una estratègia més de l'assetjador per apropar-se a la víctima i poder perjudicar-la més. Per tant, s'ha de tenir clar que ni se'l pot canviar, n'hi tampoc és possible convèncer a l'assetjador perquè desisteixi en els seus objectius. Només se'ls pot aturar amb mà dura.

Punt 12: Encara que davant de l'assetjador el diàleg sigui inútil, és important comunicar les seves accions a individus o institucions competents que hi puguin fer alguna cosa. Per altra banda, davant de les persones de confiança a les que se'ls hi expliquen els fets de l'assetjament, es bo emocionalment deixar-se anar i expressar tots els sentiments que provoquen els diferents esdeveniments de l'assetjament continguts davant l'assetjador i d'altres persones que puguin comunicar-l'hi.

Punt 13: Una òptima preparació laboral, i la constant millora d'aquesta, és un punt positiu molt fort per a la víctima. Si és una persona plenament capacitada i amb altes titulacions, sempre ajuda a impedir que es critiqui la seva capacitat laboral i el seu rendiment, a més de ser l'escut perfecte, una bona qualificació li servirà per si, per desgràcia, ha d'abandonar l'empresa i buscar un nou lloc de treball.

Punt 14: Tots aquests punts són per evitar la destrucció de la víctima, però són més aviat uns primers auxilis, o un ajut bàsic. Important destacar que no són la solució total, per tant, és necessari recórrer a l'ajut d'especialistes que, coneixent el cas particular, facin un tractament especialitzat. I també, com és lògic, intentar recórrer a la vida judicial per aturar l'assetjament, és a dir, utilitzar tots els medis dels que es disposen i buscar-ne d'altres.

Punt 15: S'ha de evitar el ressentiment interior, el rancor i les ànsies de venjança, ja que no fan més que corrompre a la víctima, i l'allunyen de la solució adequada, acostant-la cap a una solució més directa, que la desacreditarà davant de l'empresa i el jutge. A més, si no s'eliminen aquests sentiments, es mantindran permanentment en la ment de la víctima i d'aquesta manera, tenint sempre present el ressentiment i els efectes del mobbing, és impossible superar-ho mai.

## **9.- Fases del mobbing:**

- **Fase de seducció:**

Aquesta fase, per alguns experts és la fase clau del mobbing, però per altres ni se la pot considerar una fase, doncs hi ha estudis que asseguren que no es dona en la totalitat dels assetjaments, i que no és una part essencial de l'assetjament.

Deixant de banda aquest incís, segons els especialistes que afirmen que aquesta fase existeix, a més a més, asseguren que és una fase bàsica del mobbing, i que sense aquesta no es podria donar a la pràctica l'assetjament. La fase en qüestió, consisteix en que el futur assetjador s'introdueixi en la vida personal de la víctima, com més íntima sigui la relació entre futur assetjador i futura víctima millor per la tendenciositat de l'assetjament. Gràcies a la relació que mantindran víctima i assetjador, aquest farà de confident de la futura víctima i d'aquesta forma aconseguirà conèixer els punts dèbils de la víctima per tal de poder augmentar els possibles danys a aquesta i reforçar les expectatives del seu assetjament. També s'aprofita per baixar l'estat d'alerta de la víctima a la mínima expressió, fet que reforça el factor sorpresa de l'assetjament i a més augmenta l'ingenuïtat de la víctima de manera que aquesta mai s'esperarà que l'assetjador, el seu bon/a amic/amiga, sigui capaç de voler-l'hi fer mal i menys de pretendre acabar amb la seva vida laboral.

- **Fase de conflicte:**

Fase inicial del mobbing. Aquesta fase serveix per definir el mobbing, a partir d'aquí es

desenvolupa tot el procés d'assetjament moral cap a la víctima.

És en aquest moment quan l'assetjador es sent amenaçat o dolgut per algun fet que percep de la futura víctima, encara que realment no sigui tal com el percep. Tot i que és normal que en les empreses sorgeixin conflictes degut al contacte i a les diferències entre els treballadors, fet que pot ser resolt gràcies a la col·laboració de l'empresa (o simplement a la bona voluntat dels treballadors) o que si es deixa que evolucioni lliurement, pot desembocar en un cas de mobbing, del que tard o d'hora l'empresa se n'haurà de fer càrrec si no vol que el cas empitjori notablement, rebent també part dels efectes negatius del mobbing, encara que la pitjor part sempre se l'emportarà la víctima i l'entorn personal d'aquesta.

- **Fase d'estigmatització:**

En aquesta fase, és quan l'assetjador es serveix de tot el que a pogut planejar segons el que ha sap de la víctima per minvar-l'hi l'autoestima i a així començar amb la tortura psicològica que té preparada per a la víctima de l'assetjament, o pot també actuar segons possibles nous punts dèbils que observi en la víctima dels que servir-se per a la seva agressió. Això sempre amb la persistència que caracteritza els assetjaments morals en l'entorn laboral, agredint física i psicològicament a la víctima, ridiculitzant aquesta i fent servir tot el que pugui debilitar a la presa.

Un cop a començada l'agressió, és imprescindible aconseguir nous adeptes per a la causa i així augmentar el potencial destructiu de la legió assetjadora. Per reclutar nous partidaris de l'agressió s'utilitzen tot tipus de tergiversacions de les paraules de la víctima, caricaturitzacions dels seus actes i fins i tot mentides, tot per posar o intentar posar a la major part dels treballador en contra de la víctima. També és important que a nivell global de l'empresa quedi desacreditada, de manera que els superiors no s'impliquin.

En ocasions extremes, l'assetjador és capaç d'assetjar també aquells treballadors que no col·laborin en la destrucció de la víctima principal, encara que en menor mesura, en alguns casos s'arriba a desviar el punt de mira de la víctima actual cap a aquella persona que s'ha negat a col·laborar amb el grup de caça, com si es tractés d'una secta.

Un cop agrupats el conjunt de assetjadors, només caldrà actuar per mantenir avivat el foc, i deixar que la pròpia víctima es destrueixi amb els seus pensaments intentant descobrir on està la causa de tot el que està passant, sentint-se culpable i desorientat.

- **Fase d'actuació de l'entorn:**

Aquesta fase es la que es desenvolupa en el període que passa entre que es comença a dur a terme el mobbing i fins que s'arriba a la solució final del problema, ja sigui positiva per la víctima com negativa. Aquesta fase és la que marcarà més les conseqüències denigrants per a la víctima. I també, és en aquesta fase on es defineixen tant l'esquadra de atac com els possibles suports morals que rebrà la víctima del seu entorn. Important ressaltar que, no només és important l'actuació dins de l'entorn laboral, sobretot en el suport moral, també és important en la vida social i en les persones que conformen el cercle de relacions més íntimes de la víctima, ja que és on en primera instància ha de recórrer amb el fi d'obtenir ajuda per tal de poder superar la seva situació.

Hi ha tres possibles respostes per part de l'entorn de la víctima, els testimonis muts, els col·laboradors del assetjador i els defensors de la víctima o testimonis no muts.

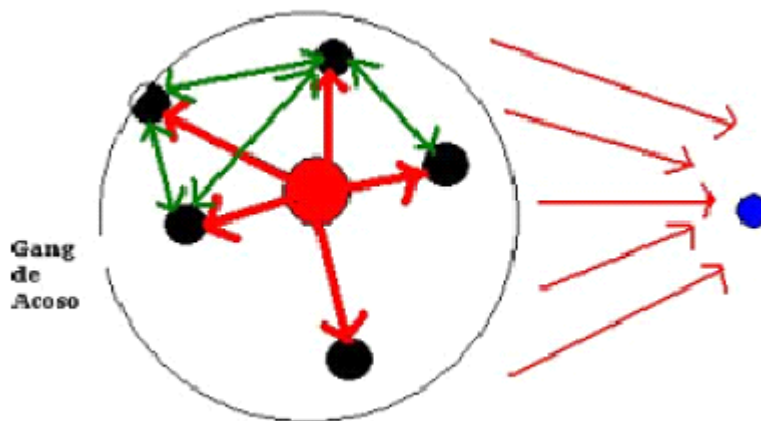
Els testimonis muts: Acostumen a ser els més habituals. Són persones, que, encara que son conscients de que en el seu entorn laboral hi ha un procés d'estigmatització, no fan res per

impedir-ho, però tampoc per col·laborar en l'assetjament.

Instigador de l'assetjament: És l'assetjador principal, el culpable de que la víctima estigui rebent aquests atac per poder-la destruir. Són persones amb greus problemes que projecten el seu ressentiment cap a altres persones per tal de fer el màxim mal possible. Són persones amb gran facilitat i/o destresa per manipular a la gent, i en ocasions, fins i tot ells mai assetgen personalment a la víctima, provoquen que altres facin la feina bruta, però a l'hora de la veritat sempre s'acaben descobrint, ja que el funcionament del gang d'assetjadors el posa al centre de tot.

Gang d'assetjament o assetjadors principals: Com el seu nom indica, són els que, juntament amb l'assetjador principal, es dedicaran a destruir la integritat física i moral de la víctima, encara que aquests no saben el perquè ho fan, simplement s'han deixat manipular. Alguns cops, fins i tot, aquests individus arriben a ser més agressius i a causar més mal que el propi assetjador principal.

-Funcionament del gang d'assetjament:



Llegenda:

Punt vermell: Assetjador principal.

Fletxes vermelles: Relacions afectives de l'assetjador.

Punts negres: Membres del gang d'assetjament.

Fletxes Granates: Direcció de les agressions laborals.

Punt Blau: Víctima del assetjament.

Aquesta representació gràfica, deixa molt clar que, els membres del gang d'assetjament, no necessiten estar relacionats entre ells, ja que el que mou tots els fils és l'instigador de l'assetjament. És una mostra molt clara de la capacitat manipulativa de la que disposa l'assetjador principal, i com pot organitzar perfectament a persones que no tenen res en comú i molt menys, en comú i en contra de la víctima.

Col·laboradors de l'assetjador: Els col·laboradors de l'assetjador són persones que generalment, no arriben a tenir mai cap contacte amb la víctima, però es dediquen a escampar el rumors i a criticar a la víctima, són individus que no arriben a agredir a la víctima,

però col·laboren a que els altres ho puguin fer amb més facilitat i eficàcia.

Els testimonis no muts: També anomenat “Els honestos” per algun expert. Són els que, al veure un cas de mobbing intenten donar-l'hi suport a la víctima i també fan el possible per aturar l'assetjament. Encara que això és el que han de fer, molts cops no aconsegueixen el seu objectiu, i quan l'aconsegueixen, queden exposats a ser la pròxima víctima per haver-se interposat en el camí dels assetjadors. I d'aquesta manera, torna a començar el cicle una altra vegada.

- **Fase de intervenció des de la empresa:**

Fase decisiva del mobbing, aquí és on es pot solucionar el problema i bloquejar possibles conseqüències, o pel contrari, l'empresa es pot convertir en còmplice del maltractament que està sofrint i sofrirà la víctima, que encara entrarà en pitjor situació al veure que no només els companys l'abandonen, sinó que l'empresa, el principal element que té capacitat per ajudar a la víctima, també la deixa sola davant de l'assetjament. S'ha de remarcar que és imprescindible que l'empresa sigui conscient del cas de mobbing que està patint la víctima, ja sigui per intentar a que hi faci alguna cosa, o si més no, per presentar-ho com a recurs el dia del judici, si es que n'hi ha.

Però, suposant que l'empresa sàpiga que hi ha un cas de mobbing en la seva estructura, i a més a més que aquesta decideixi implicar-s'hi, encara poden succeir dues coses. Per una banda, l'empresa pot solucionar el cas de forma positiva per a la víctima, o per altra banda, ho pot solucionar de forma negativa. En el primer dels casos, l'empresa realitza una investigació de l'estructura interna i descobreix la trama de l'assetjament, en conseqüència, es canvia del lloc de treball a l'assetjador, i se'l sanciona per tal de intentar prevenir possibles futurs casos de mobbing. En segons cas, l'empresa pot solucionar el problema negativament, generalment, quan només té un coneixement superficial de l'assetjament donat per la seva manca d'implicació i interès en el cas. En aquestes situacions, l'empresa identifica a la víctima com a un problema per a l'empresa, i per tant, decideix expulsar-la de l'empresa. A vegades, arribat a aquest punt, l'empresa es converteix en còmplice passiu o actiu de l'assetjament, amb la intenció de que la víctima abandoni l'empresa de forma “voluntària”. Així, quan la víctima s'adona que les seves opcions són, quedar-se a l'empresa i seguir rebent l'assetjament permès per l'empresa o amb la col·laboració d'aquesta, o abandonar l'empresa i quedar-se sense feina. Sabent que la majoria de víctima de mobbing tenen al voltant dels 40 anys, no els hi resulta fàcil abandonar l'empresa ja que saben que els hi costarà molt aconseguir una nova feina, o fins i tot impossible.

Així, la víctima, és casi totalment dependent de la personalitat i la voluntat de l'empresa, encara que si l'empresa se li posa en contra sempre pot recórrer a la via judicial, que com he explicat anteriorment, si s'han agafat proves abundants pot servir com a defensa i solució de l'assetjament, encara que es perd la feina però s'obté una indemnització econòmica.

- **Fase de marginació o exclusió de la vida laboral:**

Aquesta fase es produeix quan en la intervenció des de l'empresa, aquesta ha optat per una solució incorrecta i perjudicial per a la víctima. A partir d'aquest fet, la situació de la víctima va a pitjor, acostumen a estar unes temporades de baixa, a vegades també demanen el canvi de lloc de treball, que generalment és denegat. Doncs, no queda altre solució per a la víctima que mantenir el seu lloc de treball i aguantar l'assetjament.

En aquesta fase és quan s'arriba a la màxima depressió de la víctima. Això es donat perquè els assetjadors són conscients de que els seus superiors permeten de forma activa o passiva

l'assetjament, per tant, augmenten la freqüència i la gravetat del seu assetjament, ja que es senten protegits i segurs. Aquesta situació encara pot ser pitjor quan l'empresa forma part del conjunt d'assetjadors, en aquestes ocasions es situa a la víctima en llocs on es senti el màxim incòmode possible, poden ser llocs on el treball sigui molt inferior a les seves capacitats, treball que no ha realitzat mai ja que no domina el camp que es necessita per desenvolupar correctament la tasca, o també, la poden situar en posicions on el contacte amb altres treballadors sigui mínim o fins i tot nul, empitjorant així la seva sensació de estar abandonat/da. D'aquesta manera es crea un ambient totalment destructiu per a la salut de la víctima, que l'empeny a deixar l'empresa, o en casos pitjors, la desesperació i la impotència poden conduir a situacions psicològicament infrahumanes i a vegades, fins i tot al suïcidi.

## **II. Segona Part del Treball de Recerca.**

### **1.- Introducció de les entrevistes personals:**

Per tal de arribar a la conclusió final del treball de recerca, crec que el més adient es recórrer a les entrevistes personals per tal de poder saber que opinen persones expertes en el tema del mobbing gràcies a la seva experiència sobre la hipòtesi del treball de recerca.

La meva intenció és que aquestes persones corroboren els conceptes de la primera part del treball de recerca, per tenir més seguretat sobre la certesa de les fonts escollides per fer aquest treball de recerca i, d'aquesta manera, que aquests conceptes també serveixin per arribar a confirmar la hipòtesis o no. Però, la part essencial d'aquestes entrevistes, és conèixer les opinions dels entrevistats sobre la hipòtesis inicial del treball de recerca, per arribar a la conclusió final del treball. He decidit aquest mètode, perquè d'aquesta manera, podia tenir varies opinions sobre la meva hipòtesi, en cas de que totes afirmessin el mateix, aleshores ja no hi hauria cap dubte per saber si s'havia de refutar la hipòtesis, o era correcte. En cas de varies opinions, seria necessari analitzar els arguments d'ambdues parts per poder arribar a la conclusió, i en cas de que tot i això no quedés una conclusió clara, s'hauria d'optar per fer més entrevistes contemplant les possibles errades fetes en la redacció de les preguntes de les entrevistes anteriors, o per altra banda, fer l'estudi dels rendiments d'una empresa que hagi estat afectada per un cas de mobbing, abans i després de que aquest es portés a terme, fet que, des del meu punt de vista, seria bastant difícil de dur a terme per les múltiples dificultats que comportaria.

Al passar les entrevistes a les persones que havia d'entrevistar, m'han sorgit alguns problemes, que, si no fos per la unanimitat de les respostes que m'han donat els entrevistats, m'hagués suposat un problema bastant greu. Teòricament, l'entrevista havia de enviar-se a través de e-mail a 10 persones, les quals havien de retornar-me el missatge havent contestat les preguntes. El 70% de les persones que havia d'entrevistar s'han negat a fer-ho, la majoria d'ells sense donar explicacions, els que les han donat, eren principalment perquè no volien parlar del tema, a excepció d'una de les entrevistades, que

s'ha negat degut a que com a resultat d'haver patit mobbing pateix fibromiàlgia, i ha argumentat que després de treballar no es veu en cor de posar-se a respondre l'entrevista. De les persones que van respondre, el 20% d'elles no va tenir cap problema per respondre, una d'elles és psicòloga i l'altre va ser víctima de mobbing, però, una altra de les entrevistades no va cedir a escriure ella la entrevista, però si que va acceptar a que jo li formulés les preguntes en persona i que ella contestés, però sense tenir-ho que escriure ella. Un fet que m'ha sobtat és que no hi hagi hagut cap dels homes als quals vaig enviar l'entrevista que acceptés contestar-la.

## **2.- Plantilla de les entrevistes personals:**

Entrevista del Treball de Recerca sobre el mobbing.

Nom:

1.- Què s'entén per mobbing?

2.- Has patit alguna situació de mobbing, ja sigui com a víctima, testimoni, etc.? Podries explicar-la?

3.- Quins factors creus que van donar peu a aquest cas de mobbing?

4.- Com afecten els casos de mobbing en les relacions interpersonals dels treballadors d'una empresa?

5.- Quines creus que són les repercussions més importants del assetjament moral?

6.- Com creus que afecta el mobbing al rendiment laboral dels treballadors afectats per un cas d'assetjament?

7.- Creus que també té repercussions sobre els treballadors no implicats en el cas de mobbing? Explica quines i els motius.

8.- Com creus que afecta el mobbing al conjunt de l'empresa on s'ha produït? Augmenta o disminueix el rendiment, i per tant, els beneficis?

9.- Possibles mètodes de prevenció i/o d'actuació un cop ja s'ha produït el cas de pressió laboral tendenciosa (mobbing).

## 10.- Vols afegir alguna cosa més?

### 3.- Entrevistes personals:

Aquestes entrevistes s'han enviat via e-mail a diferents persones relacionades amb el món del mobbing (advocats, víctimes i especialistes). A partir d'aquí, farem un anàlisi de algunes de les seves respostes, per acabar traient-ne una conclusió general de la imatge que en tenen ells sobre el mobbing i sobre el tema del que és base aquest treball, si el mobbing pot acabar sent perjudicial per una empresa a nivell econòmic degut a les repercussions que té sobre la productivitat.

Primer detall que m'agradaria ressaltar de les entrevistes, és que, encara que les persones estan bastant integrades en el món del mobbing, amb alguna excepció, no coneixen realment què és mobbing, ja que, al no haver-hi una definició oficial totalment reconeguda, depèn de les fonts d'informació la elaboració de la idea individual del concepte mobbing. Aquest detall ja l'havia destacat en la part conceptual al fer la definició de mobbing, i és un problema bastant seriós per les noves víctimes, ja que no poden saber del cert si el que estan patint és mobbing si no tenen una definició correcta a la que aferrar-se. Per sort, aquest esdeveniment cada cop està més pròxim a solucionar-se, i l'existència dels 45 punts de Leymann, faciliten que les possibles víctimes arribin a comprendre si la seva situació és mobbing o no ho és. Els treballs realitzats per associacions independents de mobbing per divulgar els coneixements de mobbing estan fent un efecte bastant positiu, però és necessària la col·laboració de les institucions públiques per tal que el mobbing no agafi desprevingut a ningú.

Els diferents testimonis de les entrevistes, han confirmat la part teòrica sobre el mobbing i les seves fases. En una d'elles, la senyora Teresa Domingo Català destaca la fase de seducció *“havia estat amiga meva, i va utilitzar el coneixement que tenia de mi per fer-me mal.”* (Annex, pàgina 6) . En d'altres, es pot apreciar la crueltat dels assetjadors, com per exemple en el cas del qual Elena Torres en coneix la víctima (Annex, pàgina 1), cas en el que van aprofitar la baixa per maternitat de la víctima, i el període que necessitava per cuidar el seu nadó, per canviar-l'hi el seu despatx, per un d'altre que no tenia ni ordinador, ni telèfon, ni llum solar ni tampoc ventilació.

Per altra banda, també es confirma mitjançant les entrevistes personals, que les causes més freqüents del mobbing són, en els casos de mobbing horitzontal, principalment l'enveja, i, en els casos de mobbing vertical, acostumen a ser per raons econòmiques o per un augment frustrat de la productivitat. Aquests segons, acaben sent un error, perquè al intentar penalitzar a algú que no ha pogut seguir aquest intent d'augment de productivitat, com és el cas de la amiga de la senyora Elena Torres (Annex, pàgina 1), acaba produint l'efecte contrari, i a menys que aquest s'acabi rendint, sempre hi ha la possibilitat, i cada dia major, de poder penalitzar econòmicament mitjançant la via jurídica a l'empresa agressora.

Les conseqüències que descriuen les víctimes, són molt semblants a les conseqüències descrites en el meu treball, encara que, en les entrevistes s'ha pogut veure més dramatitzada la situació d'aquestes persones que han sofert mobbing. Hi han alguns fragments de les respostes que m'han donat els entrevistats sobre aquesta pregunta que que m'agradaria destacar:

*“S'han descrit dos grans tipus de seqüeles: l'estrès post-traumàtic i la depressió severa, i com tota malaltia crònica son incurables. La doctrina sobre l'assetjament també quantifica un nombre alt de casos de suïcidi entre les víctimes de mobbing.”* Marina Parés Soliva, víctima i presidenta de

l'associació S.E.D.I.S.E.M. (Annex, pàgina 5).

*“Físicament, el mobbing provoca cansament, apatia, dolors muscular i trastorns del son. Psicològicament, provoca dificultats de concentració, pèrdua de memòria, inseguretat i plors”* Elena Torres, advocada (Annex, pàgines 1 i 2).

Tots els entrevistats estan d'acord en que un cas de mobbing no només afecta a la relació assetjat-assetjador, sinó que fa malbé tota l'estructura de l'organització, ja que, les persones es senten incòmodes al tenir que posicionar-se, i les que no ho fan, molts cops, acaben rebent per no haver-ho fet. D'altra banda, contemplar com es destrueix a un company en el teu mateix lloc de treball, t'indueix a començar a perdre la confiança amb els teus companys, ja que comences a patir per al teva integritat física i psicològica, no sigui que al final acabis rebent tu també els efectes de la crueltat dels companys assetjadors, i per això, sé un dels assetjadors tampoc és cap garantia de ser “intocable”. *“Els companys acaben “habituat” a ser testimonis d'actes agressius i vexatoris de tal manera que acallen la seva consciència i el seu nivell ètic disminueix. L'assetjador aconsegueix fer “popular” una manera de relacionar-se les persones basada en la rumorologia, els mals rotllos i els bàndols. Les relacions interpersonals basades en constants abusos de poders d'uns contra altres acaben contaminant tota la organització”* (Annex, pàgina 4). Aquest anàlisi de la senyora Marina Parés és una bona referència dels efectes del mobbing en les organitzacions, a més, contant que és un testimoni que a viscut el mobbing en primera persona i parla de allò que ha vist.

Seguint en les repercussions del mobbing deduïdes en les entrevistes personals, ara analitzarem l'efecte que té aquest per el rendiment i la productivitat de la víctima, per més endavant, continuar amb l'anàlisi sobre els efectes del la pressió laboral tendenciosa en l'estructura d'una empresa i la seva productivitat, i per tant, als resultats econòmics.

Com bé queda ressaltat en l'entrevista a la senyora Marina Parés Soliva, el mobbing no és una situació puntual, és tot un procés llarg i molt difícil per a la víctima, i com a tal, aquesta va reaccionant diferent, depenent de la fase de mobbing que es troba i segons el seu estat emocional. En un principi, la víctima augmenta molt el seu rendiment per la pressió de l'assetjador i els seus companys, intentant així, deixar satisfets i demostrar que les acusacions de les quals n'és la víctima son falses, posant-hi totes les seves energies en intentar solucionar aquest problema. Després d'un llarg període de frustracions i crítiques, la víctima acaba desesperançada, per la il·lusió i la motivació, i abandona el seu intent de ser el treballador/a perfecte, és just en el punt del mobbing en que la víctima es considera culpable del que l'hi està passant i entra en una greu depressió que li fa disminuir moltíssim el seu rendiment ja que perd capacitat de concentració en la seva feina i augmenta molt el risc de patir un accident laboral. Generalment, és en aquest punt quan comencen a ser conscients de que estan patint un cas de mobbing, comencen a pensar que si l'actuació del assetjador no té res a veure amb el seu rendiment, ha de ser per un altre motiu. Amb la qual cosa, les seves energies s'aparten totalment del objectiu del treball i de la seva tasca laboral, i es destinen a defensar-se dels atacs dels assetjadors, i aquests, s'esforcen més en atacar a la víctima. D'aquesta manera, la situació de la víctima empitjora seriosament, disminuint a la mínima expressió el seu rendiment, i en el cas de que obtingui una baixa degut al maltractament que està patint, es reduirà a zero el seu rendiment.

Unànimement, tots els entrevistats han afirmat que el mobbing no només té efectes sobre les persones implicades, aquest afecta a tot l'entorn del cas de mobbing, als testimonis i els presents en cada acció de l'assetjador destinada a malmetre la integritat física o psicològica de la víctima. Aquí és on es delimiten el tipus de testimonis del assetjament treballats en la part conceptual (ajudants de l'agressor, testimonis muts i testimonis no-muts). Els testimonis no-muts, fins i tot estan molt exposats a ser futures víctimes de mobbing per haver ajudat a la víctima actual. Per altra banda, tant els testimonis muts com els col·laboradors de l'assetjador també reben efectes del mobbing, però són de tipus ètic, al permetre que a un company i una persona amb la que, com a mínim es comparteix bona part del dia, se la

estigui estigmatitzant d'una manera brutal. No obstant, tots els presents en el cas de mobbing, interiorment pateixen les conseqüències secundàries del mobbing. Aquestes persones, comencen a desconfiar dels seus companys, es senten insegurs, i acaben tenint por dels seus companys, perquè, encara que ells no en siguin les víctimes, no entenen el perquè la víctima ho és, i pensen que ells també poden acabar sent-ho. Com diu la senyora Elena Torres, això genera un ambient desagradable dins de l'empresa, incrementant també, les consultes al servei mèdic.

A conseqüència dels efectes del mobbing, aquest acaba comportant costos per a l'empresa i altres repercussions per a l'economia de l'empresa. Augmenten les baixes per malaltia i, sobretot, per depressió, baixa molt notablement la productivitat dels treballadors, especialment dels afectats per el mobbing, com ara la víctima. És molt important la pèrdua de motivació del conjunt de treballadors en el lloc de treball, això provoca, per una banda, que hi hagi una disminució de la qualitat dels productes o serveis que ofereix l'empresa en qüestió, i per altra banda, un augment important dels accidents laborals per la desatenció que es dedica a la tasca que s'està desenvolupant. A més a més, els accidents laborals també augmenten, ja sigui per negligència o voluntàriament, com és el cas de M.G.E. (un dels que no va accedir a fer l'entrevista, però si que em va explicar l'últim dels episodis de mobbing que va rebre, després d'això va obtenir la baixa permanent i al cap d'un temps va ser tancat en un psiquiàtric) al que li van retirar una escala del magatzem, i a conseqüència es va precipitar des d'una altura de dos pisos al terra. Tots aquests fets, afecten els beneficis de l'empresa, ja que hi ha un desinterès pel producte final i per la satisfacció dels clients, amb la qual cosa aquests abandonen els negocis i les compres amb l'empresa afectada, fet que fa que aquesta redueixi els seu ingressos. D'altres clients, també l'abandonen per la pèrdua de prestigi que provoca fer-se públic el cas de mobbing que s'està esdevenint a l'interior de l'empresa. També, per altra banda, augmenten les despeses de l'empresa en assessorament jurídic quan la víctima recorre a la justícia en contra de l'empresa.

## **Conclusions del Treball de Recerca:**

Com a resultat d'aquest treball de recerca sobre l'assetjament moral en el lloc de treball, per començar, m'he pogut donar conte de la magnitud dels danys que pot arribar a causar el mobbing. Mentre que l'entorn de la víctima d'un assetjament contempla amb extrema insensibilitat com es tortura sistemàticament a una persona, i durant períodes molt llargs, veient com, pràcticament està agonitzant, no acostumen a fer-hi res, abandonant-la a la seva sort davant dels "lleons". Aquestes víctimes, sovint acabem amb traumes i/o seqüeles psicològiques de per vida, que els impossibiliten viure una vida normal o poder recuperar-se del seu assetjament. D'altres, més dèbils psicològicament, o que han tingut pitjor sort i han patit un assetjament més salvatge, acaben fins i tot suïcidant-se.

El mobbing és una forma d'atacar a una persona a la qual no es desitja o s'enveja. Consisteix en atacar a la víctima de la forma més bruta possible, i utilitzant totes les estratègies possibles (mentides, manipulacions, tergiversacions, etc.) per tal de fer-la desaparèixer del mapa, o si més no, que deixi de suposar una possible "amença" per a l'assetjador principal. Aquest indesitjable individu, aprofita la seva capacitat de manipular a la gent per fer que tots, o casi tots, entenguin que el que li està passant a la víctima s'ho mereix, i que alguns d'aquests col·laborin amb ell, i a vegades, fins i tot més activament que l'assetjador principal, acabant així, amb tota opció que podria tenir la víctima per escapar de la seva tortura. Per suposat, en el cas que algun dels testimonis de l'assetjament intenti ajudar a la víctima, no en sortirà impunement, s'han donat casos en els que al haver-hi un testimoni no mut (nom amb el qual es refereix a les persones que no fan la vista grossa davant de l'assetjament moral d'un company de treball) han deixat d'assetjar a la víctima per dedicar-se plenament al testimoni no mut.

Gràcies al ressò mediàtic que a tingut el mobbing en els últims temps, degut al cas de bullying d'en

Jokin, i al constant treball d'associacions en contra del mobbing, s'està legislant i regulant la situació del mobbing al estat espanyol. Un pas important és reconèixe'l com a fet real i posar-hi penes per als assetjadors, fet que s'ha començat a dur a terme des de l'any 2000 aproximadament, però que a estat més important a partir de l'any 2004. A partir d'aquest fet, s'ha incrementat els estudis sobre el mobbing i s'està duent a terme una difusió del que és el mobbing entre la societat, cosa que és molt important per poder-lo prevenir, i per que les víctimes potencials comencin a saber què és el mobbing, sàpiguen identificar-lo, i que les que l'estan patint actualment el puguin reconèixer. Aquest fet és necessari per tal de poder controlar el mobbing, i evitar que els assetjadors segueixin agredint impunement a les persones que els i fan nosa, destrossant-les per complert i repetint aquesta pràctica un cop s'ha eliminat a la víctima, amb una altra víctima nova. De moment, les institucions públiques ja s'han adonat que és necessari fer-hi alguna cosa, i alguns empresaris també, però el que encara falta per fer, és que tots els empresaris estiguin conscienciats de que el mobbing és perjudicial per ells i la seva empresa, perquè els fa perdre beneficis ja que baixa el rendiment de gran part dels treballadors, especialment de la víctima. D'aquesta manera, si l'empresari és conscient de que no pot permetre que es donin casos de mobbing en la seva empresa, és la persona més indicada i que té més competències a l'hora d'evitar que els casos de mobbing es propaguin per la seva empresa, i és ell el que està més capacitat per dotar a l'estructura de l'empresa de mecanismes de prevenció i de correcte actuació de mobbing, per tal d'afavorir la productivitat de la seva empresa, que de fet, és del que consisteix la seva tasca.

Donat que és una constant en la documentació científica, com a través de les entrevistes realitzades, que les situacions d'assetjament moral repercuteixen molt negativament en la productivitat i marxa de l'empresa, cal insistir en els beneficis que pot reportar protegir els seus treballadors de la pressió laboral tendenciosa (mobbing) per obtenir uns millors resultats econòmics.

Degut a la recerca conceptual que he fet sobre el mobbing, ja es començava a veure que la meua hipòtesi anava ben encaminada, degut al funcionament del gang d'assetjadors (veure pàgina 28), que provoca que es distreguin de la seva tasca i en conseqüència siguin més productius. També s'afirmava la meua hipòtesi en les conseqüències de la víctima (pàgina 18) al tenir que fer front a la baixa laboral de la víctima, i en les conseqüències per a l'empresa (pàgina 20) on s'expliquen aquests costos per a l'empresa, i d'altres, com la generalització de la desatenció per al treball del conjunt de treballadors al estar pendents del mobbing, o patint per no serà la pròxima víctima, ja que com s'ha vist en el perfil del assetjador (pàgina 16), l'assetjador és un psicòpata que té la necessitat d'assetjar, i un cop a eliminat una víctima, sempre reincideix i fixa com a objectiu a denigrar a una altra víctima.

Com a conclusió final d'aquest treball podríem afirmar:

- Que les alteracions en l'autoestima i en la personalitat dels que hem definit com a assetjadors en l'estudi representen cada com més un greu problema per a l'entorn laboral, Màxim si tenim en compte, com alguns autors manifesten, que ens trobem davant d'individus amb una conducta psicòpata (malaltia que hores d'ara és crònica)
- Que l'entorn laboral, el clima relacional i les relacions dels companys de feina són important per a col·laborar en l'expansió de situacions de mobbing.
- Que cal fer constar que la inacció davant d'un atac o la col·laboració en l'escarni d'un company és el primer pas per ser còmplices d'una agressió. I que l'entorn de col·laboradors és part fonamental de la destrucció de la víctima.
- Que les conseqüències per a la víctima són devastadores, i que afecten al conjunt de la persona i el seu entorn, afectant greument, alhora, a l'àmbit psicoafectiu i al sistema productiu de les empreses.
- Que la millor actuació és la informació-formació de l'entorn laboral i la intervenció ràpida i contundent davant d'indicis provats d'actuacions d'assetjament.
- Que de no actuar les conseqüències en la productivitat i en la imatge de l'empresa poden

quedar molt malmeses.

Només per acabar una frase extreta d'una entrevista:

*“L'efecte sobre el rendiment laboral dels treballadors ja hem comentat abans que disminueix, però també cal pensar que hi ha una disminució de beneficis motivats per altres factors com son: l'augment de la despesa i la pèrdua de clients”* Marina Parés.

## Bibliografia:

Llibres:

1. Aronson, Elliot. *“El animal social”*. Madrid. Alianza, 1981.
2. Berckhan, Barbara. *“Cómo defenderse de los ataques verbales”*. Barcelona. RBA Integral, 2004.
3. Bernstein, Albert J. *“Vampiros Emocionales”*. Madrid. Edaf, 2002.
4. Castillo del Pino, Carlos. *“La Envidia”*. Madrid. Alianza, 1991.
5. Castillo del Pino, Carlos. *“El Odio”*. Barcelona. Tusquets, 2002.
6. Ellis, y Grad-Powers. *“El secreto para superar el abuso verbal”* Barcelona. Obelisco, 2002.
7. Escudero, José Francisco y Poyatos, Gloria. *“Mobbing: Análisis multidisciplinar y estrategia legal”*. Barcelona. Bosch, 2004.
8. García, Rolsma y Fuentes. *“ Trabajando con el enemigo ”*. Barcelona. Random H. Mondadori, 2003
9. Garrido Genovés, Vicente. *“ Cara a cara con el psicópata ”*. Barcelona. Ariel, 2004.
10. Girard, René. *“ El chivo expiatorio ”*. Barcelona. Anagrama, 1986
11. Hare , Robert D. *“ Sin conciencia ”*. Barcelona .Paidós,2003.
12. Hassan, S. *“La responsabilidad espiritual”*. Freedom of Mind Resource Center, 1995
13. Herman, Judith. *“ Trauma y recuperación ”*. Madrid. Espasa Calpe, 2004.
14. Hirigoyen, Marie-France. *“ El acoso moral ”*. Barcelona. Paidós, 1999.
15. Hirigoyen, Marie-France. *“ L´assetjament moral a la feina ”*. Barcelona. Edicions 62, 2001.
16. Kirschner, Rick y Brinkman, Rick. *“ Cómo tratar con gente a la que no puede soportar ”*. Barcelona. Deusto, 2003.
17. Lelord, François y André Christophe. *“ Cómo tratar con personalidades difíciles ”*. Madrid. Acento, 1998
18. Martínez, Marino y Dolz ,José Luis, y otros . *“ El Hostigamiento psíquico laboral ”*. Zaragoza. Egido, 2002
19. Martos Rubio, Ana. *“ ¡ No puedo más ! ”*. Madrid. Mc Graw-Hill, 2004
20. Nazare-Aga, Isabelle. *“Los Manipuladores”*. Barcelona. Vergara,2002.
21. Piñuel Zabala, Iñaki. *“ Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo ”*. Santander. Sal Terrae, 2001.
22. Piñuel Zabala, Iñaki. *“ Mobbing. Manual de autoayuda ”*. Madrid. Aguilar, 2003.
23. Rivas Sánchez, Luis José. *“ Mobbing. Terrorismo psicológico en el trabajo ”*. Madrid. Aguilar, 2003
24. Roberts, J. *“Encuadre: definición y tipología de los rituales”*. Madrid, Gedisa, 1991.
25. Rodríguez, Nora. *“Mobbing. Vencer el acoso moral”*. Barcelona. Planeta,2002.
26. Silveira, Miguel. *“ El arte de las relaciones personales ”*. Barcelona. Alba Editorial, 2003.
27. Schellenbaum, Peter. *“La Herida de los no amados ”*. Barcelona. Ibis, 1993.

28. Velázquez Fernández, Manuel. “ *Mobbing, violencia física y estrés en el trabajo* ” . Barcelona, Gestión 2000, 2004.
29. Vinyamata Camp, Eduard. “ *Manual de Prevención y resolución de conflictos* “. Barcelona. Ariel Practicum, 1999.
30. Vinyamata Camp, Eduard. “ *Tratamiento y transformación de conflictos* “. Barcelona. Ariel, 2003.
31. Watzlawick, Bavelas y Jackson. “ *Teoría de la Comunicación Humana* ” . Barcelona, Herder, 1997.
32. Tesis Doctoral “La Presión Laboral Tendenciosa (Mobbing)” de Ramón Gimeno Lahoz, Girona, Septiembre de 2004.

#### Webs:

<http://www.acosomoral.org/indexdef.htm>

<http://www.terra.es/personal7/agacamt/conferencia.htm>

<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Manel/Configuraci%F3n%20local/Archivos%20temporales%20de%20Internet/Content.IE5/1SWZT909/Lacrasocial%5B1%5D.ppt#259,4,ORIGEN>

<http://www.xtec.es/~jllort1/biolegseuropa/lorenz.htm>

<http://www.andinia.com/a01108.html>

<http://www.eapc.es/documents/Mobbing.pdf>

[http://www.elmundo.es/elmundolibro/2003/06/17/no\\_ficcion/1055862549.html](http://www.elmundo.es/elmundolibro/2003/06/17/no_ficcion/1055862549.html)

<http://www.semergen.es/semergen2/microsites/manuales/mobbing/estrategias.pdf>

<http://www.acosomoral.org/pdf/Conociendo%20al%20grupo%20acosador.PDF>